

# Esquema de calificación

**Noviembre de 2024**

**Gestión Empresarial**

**Nivel Superior**

**Prueba 2**

© International Baccalaureate Organization 2024

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 2024

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, 2024

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 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa comprensión de las exigencias de la pregunta.</li> <li>• Escaso uso de las herramientas y teorías de Gestión Empresarial; las herramientas y teorías utilizadas no son pertinentes o se utilizan de manera incorrecta.</li> <li>• La referencia al material de estímulo es escasa o nula.</li> <li>• No se presenta argumentación.</li> </ul>
3–4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cierta comprensión de las exigencias de la pregunta.</li> <li>• Se ha hecho uso de herramientas y teorías de Gestión Empresarial, pero su aplicación es mayormente incorrecta o no es pertinente.</li> <li>• Uso superficial de la información del material de estímulo, que a menudo no va más allá de la mención del nombre de una o más personas o de la organización.</li> <li>• En su mayor parte, los argumentos carecen de fundamentación.</li> </ul>
5–6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La respuesta evidencia comprensión de lo que exige la pregunta, aunque estas exigencias se abordan solo parcialmente.</li> <li>• Cierta uso pertinente y correcto de las herramientas y teorías de Gestión Empresarial.</li> <li>• Cierta uso pertinente de la información del material de estímulo, que va más allá de la mención del nombre de una o más personas o de la organización, pero no logra fundamentar el argumento de manera eficaz.</li> <li>• Hay una fundamentación de los argumentos, pero esta es sesgada en gran medida.</li> </ul>
7–8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La respuesta satisface, en gran medida, las exigencias de la pregunta.</li> <li>• En gran medida, uso pertinente y correcto de las herramientas y teorías de Gestión Empresarial.</li> <li>• La información del material de estímulo se utiliza, en general, para fundamentar el argumento, aunque en algunas partes no es del todo claro o pertinente.</li> <li>• Los argumentos están fundamentados y moderadamente equilibrados.</li> </ul>
9–10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque claro en lo que pide la pregunta.</li> <li>• Uso pertinente y correcto de las herramientas y teorías de Gestión Empresarial.</li> <li>• Los argumentos se fundamentan de manera eficaz con información pertinente del material de estímulo.</li> <li>• Argumentos equilibrados y fundamentados, con explicación de las limitaciones del estudio de caso o del material de estímulo.</li> </ul>

## Sección A

1. (a) Indique **dos** características de una empresa de capital cerrado. [2]

Algunas características:

- Los **accionistas comparten las ganancias**.
- Pueden **reunir dinero vendiendo acciones** de la empresa **de forma privada** a las personas que conocen, por ejemplo, amigos, familiares y relaciones (**las acciones no se venden en la bolsa**).
- Los accionistas tienen la protección de la **responsabilidad limitada**.
- **La empresa debe estar inscrita** en el Registro de Empresas.
- **Es más fácil reunir financiación que en el caso de una empresa unipersonal o una asociación**.

*Acepte toda otra característica pertinente.*

**Nota:** *No se requiere descripción.*

Otorgue [1] por cada característica pertinente identificada, hasta un máximo de [2].

- (b) (i) Utilizando los datos de la **Tabla 1**, calcule el índice del período de cobro (el número de días) para *JJF* (*no se requiere el mecanismo*). [1]

Índice del período de cobro (número de días) = (deudores / total de ingresos por ventas) × 365

Índice del período de cobro (número de días) = ( $\$800\,000 / \$2\,500\,000$ ) × 365 = 0,32 × 365 =

**Índice del período de cobro (número de días) = 116,8 días (acepte el redondeo: 117 días)**

**o bien**

Índice del período de cobro (número de días) = (deudores / total de ingresos por ventas) × 365

**Índice del período de cobro (número de días) =  $\$800\,000 / \$2\,500\,000 \times 366 = 117,12$  días (2024 es año bisiesto) (acepte el redondeo: 117 días)**

***Acepte el redondeo siempre que el alumno llegue a él mediante un procedimiento matemático correcto.***

Otorgue [1] por la respuesta correcta (*no se requiere el mecanismo*).

- (ii) Al cierre del ejercicio, *JJF* tenía un capital invertido por valor de \$2 millones. Utilizando los datos de la **Tabla 1**, calcule el índice de endeudamiento de *JJF* (*no se requiere el mecanismo*). **[1]**

Índice de endeudamiento: (pasivo no corriente / capital invertido) × 100

$$\text{Índice de endeudamiento} = \$1\,000\,000 / \$2\,000\,000 \times 100 = 50 \%$$

Otorgue **[1]** por la respuesta correcta (*no se requiere el mecanismo*).

- (iii) Al cierre del ejercicio financiero, el valor de acreedores de *JJF* representa el 50 % del valor de deudores. Utilizando los datos de la **Tabla 1**, calcule el índice del período de pago (el número de días) para *JJF* (*muestre la totalidad del mecanismo*). **[2]**

Acreedores = 50 % de \$800.000 = \$400.000 *Otorgar el beneficio de la duda por el mecanismo del valor de los acreedores si no se muestra en la respuesta del candidato.*

Índice del período de pago (número de días) = (acreedores / costo de ventas) × 365

$$\text{Índice del período de pago (número de días)} = (\$400\,000 / \$2\,000\,000) \times 365 = 0,2 \times 365 = 73 \text{ días}$$

Otorgue **[1]** por la respuesta correcta y **[1]** por el mecanismo.

**o bien**

$$\text{Índice del período de pago (número de días)} = (\$400\,000) / \$2\,000\,000 \times 366 = 73,2 \text{ días (2024 es año bisiesto) (acepte el redondeo: 73 días)}$$

Otorgue **[1]** por la respuesta correcta y **[1]** por el mecanismo.

- (iv) Las existencias iniciales de *JJF* (al 1 de octubre de 2023) eran de \$750 000. Utilizando los datos de la **Tabla 1**, calcule el índice de rotación de inventario (el número de días) para *JJF* (*muestre la totalidad del mecanismo*). **[2]**

Índice de rotación de inventario (número de días) = (inventario promedio / costo de ventas) × 365

Inventario promedio = (\$750 000 + \$850 000) / 2 = \$1 600 000 / 2 = \$800 000 **[1]**

**Índice de rotación de inventario (número de días)** = (\$800 000 / \$2 000 000) × 365 = **146 días [1]**

**o bien**

**Índice de rotación de inventario (número de días)** = (\$800 000 / \$2 000 000) × 366 = **146,4 días** (2024 es año bisiesto) (**acepte el redondeo: 146 días**) **[1]**

*Otorgue un máximo de [1] si la respuesta es en cambio el índice de rotación de inventario (número de veces), de la siguiente manera: \$2 000 000 / \$800 000 = 2,5 veces.*

**Nota.** *En ambos mecanismos se debe el inventario promedio para [1].*

- (c) Explique el efecto que **uno** de los cambios que planea James para 2025 podría tener para un índice de eficiencia. **[2]**

El efecto podría ser **una posible mejora en los índices** de eficiencia de *JJF* en muchos sentidos:

- Del índice de **rotación de inventario**, mediante una **reducción** del nivel general de **inventario (un 20 % inferior al de 2024)**. Esto haría descender el índice al reducir el número de días.
- Del índice del **período de cobro**, al **fomentar** que los **clientes** de alquileres **paguen** sus cuentas **antes (ofreciendo un descuento por el pago temprano)**. Esto haría descender el índice del período de cobro, acercándolo al objetivo de la empresa de 90 días.
- Del índice del **período de pago**, al **retrasar los pagos** a proveedores. Esto elevaría el índice, con lo que *JJF* podría conservar su efectivo por más tiempo. *JJF* procura pagar sus propias deudas dentro de los 60 días.

*Acepte toda otra repercusión pertinente.*

*Otorgue [1] por indicar un efecto apropiado y [1] por una explicación con aplicación a *JJF*.*

2. (a) Indique **dos** características de una empresa unipersonal. [2]

Como empresa unipersonal, una persona:

- Tiene **control total de las decisiones que lleva a una toma de decisiones más rápida**.
- **Propiedad** exclusiva de la **empresa**.
- **No es una entidad jurídica independiente** y/o tiene responsabilidad ilimitada y/o no incorporado. (asume plena responsabilidad legal por todas las deudas comerciales).
- Tiene **requerimientos mínimos de administración** y presentaciones.
- Tiene un mayor nivel de privacidad.

*Acepte toda otra característica pertinente.*

**Nota:** No se requiere descripción. Otorgue [1] por cada característica pertinente indicada, hasta un máximo de [2].

*No recompense características que sean esencialmente iguales, por ejemplo, la responsabilidad ilimitada es lo mismo que la identidad jurídica no separada o no incorporada.*

- (b) Utilizando la información de la **Tabla 2** y la **Tabla 3**, complete el siguiente pronóstico de flujo de caja, con todas las cifras en \$, para los primeros cuatro meses de operaciones —en 2025— de la nueva empresa de diseño de jardines de Daniel. [4]

Pronóstico de flujo de caja para los primeros cuatro meses de operaciones —en 2025— de la nueva empresa de diseño de jardines de Daniel Moon

	Enero	Febrero	Marzo	Abril
<b>Saldo de apertura</b>	<b>5000</b>	<b>400</b>	<b>1775</b>	<b>2375</b>
Ingresos de caja:				
Ingresos por ventas en efectivo	2000	2100	2000	2500
<b>Total ingresos de caja</b>	<b>2000</b>	<b>2100</b>	<b>2000</b>	<b>2500</b>
Egresos de caja:				
Herramientas y equipos	4000			
Préstamo	200	200	200	200
Sueldo de Daniel			800	800
Compra de camioneta	2000			
Gastos	400	400	400	400
Publicidad		125		125
<b>Total egresos de caja</b>	<b>6600</b>	<b>725</b>	<b>1400</b>	<b>1525</b>
<b>Flujo de caja neto</b>	<b>(4600)</b>	<b>1375</b>	<b>600</b>	<b>975</b>
<b>Saldo de cierre</b>	<b>400</b>	<b>1775</b>	<b>2375</b>	<b>3350</b>

*Otorgue [1] si el alumno demuestra cierta comprensión de un flujo de caja y ha completado correctamente parte del flujo de caja.*

*Otorgue [2] si el alumno completa el flujo de caja pero tiene dos errores.*

*Otorgue [3] si el alumno completa el flujo de caja pero tiene un error.*

Otorgue **[4]** si el alumno completa correctamente el flujo de caja.

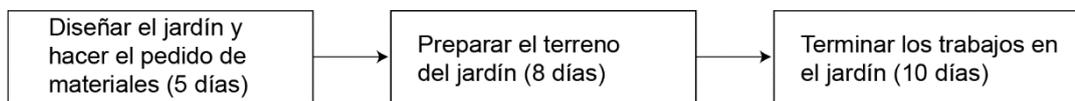
**Nota:** Aplique la regla de la cifra propia del alumno, es decir que, si un alumno comete un error y lo acarrea en el resto de la respuesta, se trata de un solo error.

El saldo inicial es 5000, no se acepta si se incluye en los ingresos de enero.

Una o más categorías que faltan para los ingresos/egresos es **un** error.

(c) Utilizando la **Figura 1**:

(i) determine el camino crítico y escriba las actividades del camino crítico en los siguientes recuadros; **[1]**



Otorgue **[1]** por completar correctamente los recuadros.

(ii) calcule el mínimo de tiempo requerido para que Daniel termine el proyecto de diseño del jardín (*no se requiere el mecanismo*). **[1]**

Tiempo mínimo = 5 días + 8 días + 10 días = **23 días**

Otorgue **[1]** por la respuesta correcta (*no se requiere el mecanismo*). No penalizar si la palabra “días” se omite.

**Nota.** No aplique la cifra propia del alumno (OFR) si se utilizan días incorrectos en (c)(i), ya que la cantidad de días NO es realmente requerida en (c)(i).

(d) Explique **una** ventaja para Daniel de usar el análisis del camino crítico para el proyecto de diseño de un jardín. **[2]**

Otorgue **[1]** por cualquiera de las opciones siguientes:

- El análisis del camino crítico **permitirá** a Daniel **presupuestar el tiempo, asignar recursos y establecer prioridades** para las **tres tareas** que forman **parte del proyecto**. **[1]**
- Clara **identificación** de **tareas críticas** (preparar el terreno del jardín). **[1]**
- **Determinación** correcta de la **duración del proyecto** (5 días + 8 días + 10 días = **23 días**). **[1]**
- **Calendario preciso** (5 días para diseñar el jardín; 8 días para preparar el terreno del jardín; 10 días para trabajar en el jardín). **[1]**
- Solo **encontrando formas de acortar los trabajos** a lo largo del camino crítico (**por ejemplo, los 8 días para la preparación del terreno**) se podrá **reducir la duración** total del proyecto. **[1]**

Acepte toda otra ventaja pertinente acompañada por una explicación.

Otorgue **[1]** por cada ventaja indicada y **[1]** adicional por aplicación al estímulo y explicación.

**Nota.** No permita el uso de “proyecto de diseño de jardín” como ejemplo de aplicación, ya que simplemente repite la redacción de la pregunta.

3. (a) Indique **dos** características de una cooperativa. [2]

Algunas características:

- Las cooperativas son **propiedad de sus miembros**.
- Tienen una **estructura democrática: un voto por cada miembro**.
- Tienen un deseo preeminente de **ayudar a una comunidad en particular o tienen objetivos sociales**.
- Todo **superávit** (toda ganancia) se **distribuye entre los miembros**.
- Es una empresa social con fines de lucro.
- **Tiene responsabilidad limitada**.

*Acepte toda otra característica pertinente.*

**Nota:** No se requiere descripción. No penalice si se hace referencia a un tipo específico de cooperativa, por ejemplo, agrícola, minorista o financiera, siempre que la característica sea relevante.

Otorgue **[1]** por cada característica pertinente indicada, hasta un máximo de **[2]**.

- (b) Utilizando los datos de la **Tabla 4**:

**Nota.** Para las siguientes cuatro preguntas, las respuestas no requieren unidades, es decir \$000s, ya que se refieren a elementos de una tabla donde las unidades ya están indicadas.

- (i) calcule, para AC, la varianza de costos de producción, **W**, e indique si es favorable o desfavorable (*no se requiere el mecanismo*); [1]

Varianza de costos de producción = Costos de producción presupuestados – Costo de producción real

**Varianza de costos de producción** = \$1 200 000 – \$1 400 000 = **\$200 000** indica que la varianza es desfavorable o [D]

*Otorgue [1] por la respuesta correcta que incluye la cifra correcta Y la variación.*

- (ii) calcule, para AC, los costos de *marketing* reales, **X** (*no se requiere el mecanismo*); [1]

Costos de *marketing* reales = Costos de *marketing* presupuestados – Varianza

**Costos de marketing reales** = \$100 000 – \$20 000 = **\$80 000**

*Otorgue [1] por la respuesta correcta.*

- (iii) calcule, para AC, los costos de gestión presupuestados, **Y** (*no se requiere el mecanismo*); [1]

Costos de gestión presupuestados = Costos de gestión reales – Varianza

**Costos de gestión presupuestados** = \$100 000 – \$30 000 = **\$70 000**

*Otorgue [1] por la respuesta correcta.*

- (iv) calcule, para AC, la varianza de ganancias del período, **Z**, e indique si es favorable o desfavorable (*no se requiere el mecanismo*). **[1]**

*Varianza de ganancias del período = Ganancias del período presupuestadas – Ganancias del período reales*

**Varianza de ganancias del período = \$2 000 000 – \$1 650 000 = \$350 000 indica que la varianza es desfavorable o [D].**

Otorgue **[1]** por la respuesta correcta.

- (c) El mercado del café en Camboya representa un valor total de \$32 millones al año. Calcule la cuota de mercado total del café de AC en Camboya sobre la base de los ingresos por ventas reales en la **Tabla 4** (*muestre la totalidad del mecanismo*). **[2]**

El tamaño total del mercado es de \$32 millones. Las ventas de AC son de \$3 750 000.

La cuota de mercado es de  $(\$3\,750\,000 / \$32\text{ millones}) \times 100$ . **[1]**

La **cuota de mercado** es de **11,72 %** (acepte el redondeo: 12 % o 11,7 %). **[1]**

Otorgue **[2]** por la respuesta correcta (11,72 %) con el mecanismo. Para ser correcta, la respuesta debe incluir **el símbolo de porcentaje (%)**.

- (d) Explique por qué la junta directiva de AC tiene motivos para preocuparse por la información de la **Tabla 4**. **[2]**

**Cuatro de las cinco varianzas** de la Tabla 4 son **desfavorables**. Los indicadores clave de **ganancias, ingresos por ventas y costos de producción** son **peores que** los valores **previstos**. Los **costos de marketing** fueron inferiores a lo esperado y aportaron la **única** varianza **favorable**.

Los caficultores, los miembros de la cooperativa y la junta de AC están preocupados por los datos financieros más recientes, y **este presupuesto no los tranquilizará en absoluto**. La **preocupación** principal es que, mientras que **los costos de producción se elevaron** (fueron más altos de lo que se esperaba), **tanto las ganancias como los ingresos por ventas** estuvieron por **debajo** de los valores **previstos** (presupuestados). La venta de café de comercio justo a **precios superiores puede ser un problema** para los caficultores.

Otorgue **[1]** por una explicación apropiada y **[1]** adicional por aplicación a AC. *Alguna referencia a la Tabla 4 debe ser incluida.*

## Sección B

4. (a) Describa **una** desventaja de un estilo de liderazgo autocrático. [2]

El **liderazgo autocrático** se caracteriza por la presencia de **individuos que tienen control de todas las decisiones, con poca o ninguna delegación de responsabilidad y comunicación unidireccional limitada.**

Algunas **desventajas**:

- **Desalienta las contribuciones grupales**, aislando a los miembros del grupo con la consiguiente falta de motivación.
- Crea una dependencia laboral de la toma de decisiones por parte del líder.
- **Pasa por alto las soluciones creativas** a los problemas, la experiencia y los conocimientos de los integrantes del grupo.

**Nota:** No se requiere aplicación.

*Otorgue [1] por una descripción parcial (por ejemplo, alguien que tome todas las decisiones) y [1] adicional si se incluye una descripción completa, que subraye aspectos similares de la desventaja real del liderazgo autocrático, pero limitados a las desventajas anteriores.*

- (b) Utilizando la **Figura 2** y la **Tabla 5**, comente la encuesta realizada por Eunju. [2]

La encuesta contenía un sistema de puntuación relativamente sencillo, donde se pedía asignar un número de puntos con un máximo de 10.

Los comentarios se pueden centrar en lo siguiente:

- Las diferencias en el **número de respuestas** en los **distintos países**; por ejemplo, en la encuesta hecha en Tailandia participaron 63 organizaciones, mientras que en la hecha en Corea del Sur participaron solo 11.
- La **combinación de resultados** en los diversos países (considerando las puntuaciones promedio indicadas en la Tabla 5).
- Las **variaciones** en la **puntuación de entusiasmo** de los capacitadores (Tailandia: 9,5 de 10; Corea del Sur: 6,8 de 10).
- La **utilidad** de la **encuesta para Eunju**:
  - Da una **impresión general** de qué está yendo bien y qué no.
  - Puede **basarse en métodos** de recopilación **defectuosos**.
  - Podría usarse para **comparar** las **puntuaciones** en los diversos países.

*Acepte todo otro comentario pertinente.*

*Otorgue [1] por un comentario en contexto. Otorgue [1] adicional si hay alguna mención de los datos reales en términos de cifras tomadas de los datos.*

- (c) Explique **dos** métodos o técnicas de investigación del mercado primario, **distintos de** encuestas, que Eunju podría usar para reunir información que la ayude a evaluar la capacitación proporcionada por CLX. [4]

Eunju podría haber usado:

- Entrevistas; permite preguntas más abiertas sobre la experiencia de capacitación para los participantes.
- Grupos de discusión; similar al anterior.
- Observaciones; le permitiría a Eunju observar directamente y evitar posibles sesgos culturales en la encuesta.

El uso de “entrenamiento” como aplicación es aceptable para cualquier método/técnica.

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

*Otorgue un máximo de [1] por alguna explicación de cada método y [1] adicional por presentar contexto relacionado con cómo podría Eunju haber usado el método. Otorgue un máximo de [2].*

Por ejemplo, los grupos de discusión se podrían usar para reunir información de un grupo seleccionado de clientes anteriores. Se podría evaluar la calidad del entusiasmo del capacitador. Una mesa redonda (que podría ser virtual) quizá permitiera a Eunju hacer preguntas directas (preguntas cualitativas) y obtener una gama de respuestas más allá de una simple puntuación del 1 al 10. Esta información le podría resultar más útil a Eunju.

*Otorgue un máximo de [4] en total.*

- (d) Explique **una** ventaja para CLX de elaborar pronósticos de ventas. [2]

La elaboración de **pronósticos de ventas** es el proceso de **estimar los ingresos futuros** prediciendo la **cantidad de unidades** que la empresa podría vender en los períodos venideros. La técnica emplea datos de ventas anteriores y otros tipos de información para hacer las predicciones.

Algunas **ventajas**:

- Ayuda a **establecer metas** (permite que el equipo de ventas de CLX evalúe cuántos cursos se necesita dar para alcanzar la meta).
- **Contribuye a la planificación de recursos** (número de capacitadores requeridos y otros).
- **Contribuye a la planificación estratégica** (CLX puede tomar decisiones estratégicas futuras, por ejemplo, la decisión de retirarse de un país o una región en particular) por ejemplo, Corea del Sur es el mercado más pequeño con puntuaciones relativamente bajas en la encuesta de la **Tabla 5**.
- Permite a CLX **aprender de errores pasados**.

Otorgue [1] por indicar una ventaja de los pronósticos de ventas o por dar una definición amplia.

Otorgue [2] si el alumno presenta una ventaja correcta y hace referencias contextuales a CLX en relación con los cursos de capacitación u otros aspectos.

- (e) Utilizando la información suministrada en el estímulo, en la **Figura 2** y en la **Tabla 5**, recomiende si **CLX** abordar una planificación para contingencias. [10]

Se habla de **planificación para contingencias** cuando una organización **intenta estar preparada para dar una respuesta eficaz** en caso de **una emergencia o un evento inesperado**.

En el caso de **CLX**, lo que sigue tiene pertinencia como contexto:

- ¿Qué se puede tomar de la Figura 2 y la Tabla 5?
- **Eunju** es una **líder autocrática**. Siempre que puede, quiere tener **todo planificado al máximo**.
- Hay **problemas** con el mercado o los **clientes** en **Corea del Sur**. Es posible que Eunju quiera **planificar** para posibles **problemas** antes de que se manifiesten del todo.
- El éxito de la planificación de contingencias depende de comunicar y delegar tareas clave, lo que podría ser un problema para el estilo autocrático de Eunju.
- Por el contrario, su estilo autocrático podría resultar ventajoso cuando sea necesario tomar decisiones rápidas en caso de emergencia.
- La **planificación** para **contingencias** suele ser **costosa** y **demandar mucho tiempo para problemas que quizás nunca surjan**. ¿**CLX** tiene disponibles los recursos necesarios para dedicar tiempo a este fin?
- **CLX** vende sus **servicios** en **diversos países** (en todo el sudeste asiático). Es posible que las **diferencias culturales** conduzcan a una **reducción de las ventas**. Las **diferencias** en las **expectativas, normas y leyes** (para la obtención de visados u otras) podrían dificultar la operación sostenida en otros países.
- La **inestabilidad política** en la región **podría ocasionar** una **súbita caída** de las ventas.
- Los cambios en la **tecnología** y el cambio por el **aprendizaje en línea** podrían tener un **impacto significativo** en **CLX**.

Como **posible solución** al problema, **CLX** **podría aceptar** el argumento de Eunju a favor de la planificación para contingencias **si se desea planificar para cualquier desenlace posible de las situaciones de riesgo**. Los **problemas** que existen en Corea del Sur **podrían implicar un perjuicio** para la **reputación** de **CLX**; una **pérdida de personal**; una pérdida de **ventas** o ganancias futuras; un **perjuicio** para el **objetivo** de desarrollar los servicios, etc.

Una posible **visión opuesta** sería la de **sencillamente hacer frente a las situaciones a medida que se presentan**, sabiendo que **el riesgo asociado no es tan grande**.

*Acepte toda solución razonable desarrollada.*

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

*Si el alumno no hace ninguna referencia a la **Figura 2** o la **Tabla 5**, se podrá otorgar un máximo de **[6]** incluso si hay cierto equilibrio.*

**Nota:** *Los alumnos no pueden obtener las puntuaciones más altas si no hay una referencia o aplicación pertinente al estímulo. Además, los alumnos deben explicar las limitaciones del material de estímulo.*

*Se espera que los candidatos presenten un curso de acción aconsejable con evidencia/razones de respaldo apropiadas. Esta recomendación puede presentarse como una conclusión.*

5. (a) Indique **una** ventaja y **una** desventaja que tiene para un franquiciante el comercio minorista mediante franquicias. [2]

Algunas **ventajas** del sistema de franquicias:

- **Acceso a capital** (de los franquiciados). Requiere menos capital que ser propietario de un punto de venta minorista.
- **Reduce costos:** cada franquiciado financia su propia tienda.
- **Aumenta la conciencia de marca.**
- La mayoría de las responsabilidades de **supervisión** recaen sobre el **franquiciado**.
- **Reduce el riesgo.**
- Es una forma relativamente simple y fácil de **crecer rápido**.

Algunas **desventajas** del sistema de franquicias:

- Los **aspectos complejos** de respetar las **reglamentaciones** y leyes en **múltiples jurisdicciones**.
- Cada vez que alguien presenta una solicitud para recibir una franquicia, el **franquiciante gasta dinero sin ninguna garantía** de que el solicitante será aprobado.
- Mayores **posibilidades de conflictos jurídicos**.
- **Pérdida del control** completo de la **marca** (potenciales problemas de calidad).

*Acepte toda otra ventaja/desventaja pertinente.*

**Nota:** *No se requiere descripción.*

*Otorgue [1] por una ventaja indicada y [1] por una desventaja indicada. Otorgue un máximo de [2].*

**Nota:** *El alumno debe contestar esta pregunta desde la perspectiva del franquiciante.*

- (b) Explique de qué manera el hecho de que *DSP* reúna macrodatos podría repercutir en **dos** de los grupos de interés de *DSP* **distintos de** los empleados, el equipo directivo y los accionistas. **[4]**

Entre los grupos de interés afectados, cabe mencionar:

**Competidores:** con información sobre las latas de pintura vendidas (color, tamaño, ubicación, cliente, incluso hora de la venta), *DSP* puede **anticiparse** más eficazmente **a los deseos y necesidades de los clientes**. Casi de inmediato, el equipo directivo de *DSP* percibió que la empresa era **más competitiva**.

**Proveedores:** La recopilación de macrodatos se realiza en tiempo **real**, lo que permite a la gestión de los proveedores saber de **manera instantánea qué pigmentos y otros suministros** necesita *DSP*. Por lo tanto, los proveedores deberán organizar entregas de suministros más pequeñas, pero posiblemente más frecuentes a *DSP*.

**Franquiciados:** a medida que *DSP* mejora en la **identificación** y la **anticipación** de las **tendencias de consumo**, podrá **alentar a los franquiciados a mantener existencias de los colores** y las pinturas **de moda**; esto permitirá impulsar las ventas de los franquiciados y, a su vez, las ventas de *DSP*.

**Clientes:** a medida que *DSP* se vuelve **más eficiente** y más **eficaz** en *marketing*, los clientes de *DSP* (los franquiciados) y los clientes de los franquiciados **recibirán productos más deseables y mejor servicio**. *DSP* advirtió rápidamente que las **ventas minoristas de su pintura aumentaron después** de que empezó a reunir **macrodatos**.

En la **Tabla 6** se observa que hay empresas famosas que están usando macrodatos para dar un impulso a sus ingresos.

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

Otorgue **[1]** por indicar uno de los cuatro grupos de interés aquí mencionados y **[1]** adicional por una explicación y aplicación al estímulo, hasta dos grupos de interés.

Otorgue un máximo de **[4]** en total.

**Nota:** Los alumnos pueden indicar otros grupos de interés que tengan cierta pertinencia pero ninguna oportunidad de aplicación al estímulo. Por ejemplo, los grupos de vigilancia o de presión ecologistas probablemente estén contentos de que *DSP* haya mejorado en eficiencia, lo que debería reducir los desechos y la eliminación de pintura vieja.

Si un alumno indica un grupo de interés pertinente **distinto de** los empleados, el equipo directivo, los accionistas, los competidores, los proveedores, los franquiciados o los clientes, otorgue **[1]** siempre que el alumno explique la pertinencia.

- (c) Con referencia a *DSP*, distinga entre un centro de costos y un centro de ganancias. [4]

Un **centro de costos** es una **sección** de una empresa donde se **incurre en costos** y se los **registra**.

Un **centro de ganancias** es una **sección** de una empresa donde se **identifican y registran costos e ingresos**.

Cuando *DSP* recién **contrató** al experto en **minería de datos**, la **intención** era que trabajara dando **apoyo** a las operaciones y el *marketing*. Si bien se presumía que la minería de datos ayudaría a *DSP* a ser más rentable, la oficina de minería de datos por sí misma **no generaba ingresos**. Con la oficina y su personal **solo había costos asociados**.

**Sin embargo**, tras la **sugerencia** del experto en minería de datos de que *DSP* **empezara a vender los datos** que la oficina reunía y analizaba, **la oficina de minería de datos empezaría a generar ingresos**. Así, **la oficina de minería de datos podría ahora pasar a ser un centro de ganancias** y empezaría a **explorar** la reunión de otros tipos de **información**, además de **identificar** a potenciales **clientes** sumados a los pertenecientes a los sectores de la construcción y la decoración.

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

Otorgue [1] por la explicación correcta de qué es un centro de costos y [1] adicional por aplicación al estímulo.

Otorgue [1] por la explicación correcta de qué es un centro de ganancias y [1] adicional por aplicación al estímulo.

Otorgue un máximo de [4] en total.

- (d) Utilizando la información del estímulo y la **Tabla 6**, discuta las repercusiones en *DSP* de su uso de la minería de datos como base para la toma de decisiones y de su uso de datos para supervisar y gestionar a los empleados. [10]

El uso de la minería de datos parece haber tenido **repercusiones positivas** en las operaciones de *DSP*. Casi inmediatamente después de abocarse a la minería y reunión de los datos, *DSP* vio cómo **sus operaciones se volvían más eficientes** y el *marketing*, **más eficaz**. En la Tabla 6 se observa que hay empresas famosas que están usando macrodatos para dar un impulso a sus ingresos. El CFO está deseoso de hacer lo mismo. Las **ventas** de los franquiciados a los clientes minoristas y las ventas de *DSP* a los franquiciados **aumentaron**. El **cambio del método por si acaso al método justo a tiempo sin duda redujo** los niveles de **existencias** y los requisitos de **capital circulante**. **Al identificar las tendencias en tiempo real** mediante los datos de ventas, es probable que haya **mejorado la identidad de marca** de *DSP*. Dado que todas estas **mejoras** probablemente hayan **generado una mejora en las ganancias**, con toda seguridad el **equipo directivo** y los **accionistas** estaban **satisfechos**. Además, puesto que **la empresa tenía un sistema de remuneración basada en las ganancias**, el **aumento en las ganancias se traduciría en una remuneración mayor para los empleados**.

**Sin embargo**, la decisión de convertir la oficina de minería de datos en un centro de ganancias plantea **riesgos** potenciales. En primer lugar, cada vez que un **“recopilador” de datos vende la información** en el mercado abierto, corre el **riesgo** de que le **acusen** de prácticas **antiéticas**, pues muchas personas ven la venta de datos, en especial de datos de clientes, como una **violación de su derecho a la privacidad**; por tal motivo, *DSP* quedaría expuesta a **posibles riesgos jurídicos**. Por otra parte, una vez que los datos se han vendido, incluso si el comprador ha acordado no revenderlos, ***DSP* ha perdido el control**

**de la información.** Los clientes de macrodatos de *DSP* podrían de todos modos vender los datos, pensando que *DSP* nunca se enteraría. Por último, **si los competidores de *DSP* alguna vez reciben la información,** la podrían usar para **erosionar las ventajas competitivas de *DSP*.**

La decisión de usar los **datos para la gestión y supervisión de los empleados** tiene tanto beneficios potenciales como riesgos potenciales. Por un lado, es posible que *DSP* tenga algunos **empleados que no pongan en su trabajo todo el esfuerzo** que deberían; los métodos de taylorismo digital **podrían ayudar a la empresa a identificar a estos empleados.** Solo por saber que se los está observando, los trabajadores podrían sentirse estimulados a esforzarse más y trabajar más rápido. El experto en minería de datos prometió grandes **mejoras a las operaciones** como resultado de este enfoque. El tiempo dirá si esas mejoras se materializan.

**Sin embargo,** este enfoque también **tiene costos** para *DSP*. Hubo algunos **gastos en chips** para las credenciales identificatorias de los empleados, y en el **hardware y software** necesario para supervisarlos. Fue preciso **contratar a algunas personas para evaluar** los datos producidos. Además, **como muchos empleados se mostraron disconformes con el taylorismo digital, aumentó la rotación de personal,** lo que daría lugar a un **aumento en los costos de contratación y capacitación.** Esta cultura paternalista podría ayudar a la aceptación por parte de la mayoría de los trabajadores. *DSP* podría estar dispuesto a aceptar un aumento en la rotación laboral en el corto plazo como una forma de realinear la fuerza laboral en torno a un nuevo objetivo común. Además, los miembros de las generaciones más jóvenes aceptan mejor la realidad de que los datos individuales en general se comparten fuera del lugar de trabajo, así que ¿por qué no hacerlo dentro?

El uso en *DSP* de la minería de datos como base para la toma de decisiones y el uso de macrodatos para supervisar y gestionar a los empleados parecen estar teniendo una **repercusión en la cultura organizativa.** El fundador, que solía ser **propietario** del 100 % de la empresa, **tenía un estilo de liderazgo paternalista** que siguió impregnando la cultura de *DSP* mucho después de que la empresa creciera y comenzara a cotizar en bolsa. El fundador había asumido un **compromiso con la responsabilidad social de las empresas, concepto que habitualmente resulta atractivo y motivador para los empleados.** **Antes de la llegada del taylorismo digital, la rotación de personal en *DSP* era baja.**

Al parecer, toda la toma de decisiones **reorientó** a la empresa hacia una **motivación puramente de lucro.** La empresa empezó a **vender macrodatos,** lo que es **cuestionable** desde el punto de vista **ético** y, a veces, **jurídico.** **El taylorismo digital promueve una ética empresarial totalmente distinta** del estilo de liderazgo paternalista del fundador y el equipo directivo posterior. La rotación de personal aumentó, lo que sugiere que el “contrato social” entre *DSP* y sus empleados se empezó a resquebrajar.

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

*Si no hay equilibrio, por una respuesta sesgada donde solo se considere una repercusión, otorgue un máximo de [3].*

*Si el candidato no hace ninguna referencia a la **Tabla 6,** esto sólo responde parcialmente a las exigencias de la pregunta, entonces la puntuación máxima que se otorgará es [6] incluso si hay cierto equilibrio.*

*Si el alumno discute solo una repercusión (con argumentos equilibrados y fundamentados), 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 repercusión.*

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

**Nota:** *Los alumnos no pueden obtener las puntuaciones más altas si no hay una referencia o aplicación pertinente al estímulo. Además, los alumnos deben explicar las limitaciones del material de estímulo.*

---