

EMPRESA Y GESTIÓN

Bandas de calificación de la asignatura

Nivel Superior

Calificación final:	1	2	3	4	5	6	7
Puntuaciones:	0 – 11	12 – 22	23 - 34	35 - 45	46 - 57	58 - 68	69 – 100

Nivel Medio

Calificación final:	1	2	3	4	5	6	7
Puntuaciones:	0 - 13	14 - 26	27 - 39	40 - 49	50 - 60	61 - 71	72 - 100

Evaluación interna del Nivel Superior

Bandas de calificación del componente

Calificación final:	1	2	3	4	5	6	7
Puntuaciones:	0 - 3	4 - 6	7 - 9	10 - 12	13 - 15	16 - 18	19 - 25

El informe de este año para este componente es similar al de noviembre de 2013.

Ámbito y adecuación del trabajo entregado

La mayoría de las evaluaciones internas del NS cumplió los requisitos de formato estipulados por el IB. Es cada vez menos frecuente que los alumnos omitan el plan de acción en la propuesta de investigación, y queda claro que los establecimientos están prestando más atención a los informes de los examinadores. Sin embargo, sigue habiendo algunas cuestiones que es preciso resolver. Por ejemplo, no todos los alumnos conocen el límite de palabras. El resumen ejecutivo tiene un límite de 200 palabras que fue superado con frecuencia. Muchos alumnos, e incluso establecimientos enteros, parecieron no tener conocimiento de que el límite de 500 palabras de la propuesta de investigación debe incluir las palabras del plan de acción, aun cuando este se presente en forma de tabla. El *material de ayuda al profesor* se debe consultar antes del inicio de la convocatoria.

Hubo más evaluaciones internas centradas en los aspectos cuantitativos que en convocatorias anteriores; sin embargo, se mantuvo el predominio de los trabajos que investigaron los temas más “blandos”: el marketing y la gestión de recursos humanos. Entre los proyectos de marketing prevaleció un enfoque generalizado y superficial; en demasiados casos, los alumnos se ocuparon de todo el marketing de una organización, lo que era

imposible de lograr dentro del límite de palabras, en especial cuando se trataba de una organización de servicios o una multinacional.

El número de herramientas empresariales utilizadas en las evaluaciones internas se ha reducido con los años. Claramente, algunos establecimientos están recomendando a todos los alumnos incluir un análisis FODA y posiblemente un análisis PEST. Estas herramientas son perfectamente aceptables y a menudo pertinentes, pero por momentos los informes parecen demasiado estructurados, y no queda clara en absoluto la vinculación entre los análisis PEST y FODA y el problema de investigación. Además, un gran número de alumnos no comprendió verdaderamente las herramientas, entre ellas el análisis estratégico, y las aplicó sin precisión y de manera inapropiada.

No hay duda de que la idea es que la evaluación interna del NS requiera al alumno hacer investigación primaria y trabajar con una empresa u organización sin fines de lucro. Fue una decepción que en esta convocatoria algunos alumnos presentaran un proyecto basado únicamente en información secundaria.

Pese a las cuestiones señaladas, la mayoría de los informes tuvieron una presentación profesional y estuvieron bien investigados, y dieron testimonio de los méritos de los alumnos que los redactaron y de los profesores que supervisaron el proceso.

Desempeño de los alumnos con relación a cada criterio

Criterio A: Propuesta de investigación y plan de acción

El problema de investigación es crucial para el éxito del proyecto, pues establece el enfoque central de toda la investigación. A menudo se advirtió ya desde la lectura del título que el informe sería probablemente descriptivo y general. Los establecimientos deben dedicar más tiempo a velar por que los problemas de investigación de los alumnos establezcan claramente qué se debe investigar, y fijen criterios de éxito que sea posible medir. Afortunadamente, fueron menos los problemas de investigación orientados al pasado, pero muchos pretendieron abarcar demasiado, con lo que el límite de palabras no permitió un tratamiento eficaz.

Una forma de enfocar debidamente el problema de investigación es incluir una fundamentación clara de la investigación. En esta convocatoria, ese fue un punto débil. Los alumnos nuevamente dieron motivos personales para su investigación —como sus intereses o vínculos personales—, en lugar de presentar argumentos de negocios y comerciales, como la caída de las ventas o de las ganancias u otros problemas, por ejemplo la baja productividad y la elevada rotación de personal.

Se espera que los alumnos expliquen el porqué de su elección de metodología y teoría, y la razón por la que estas opciones ayudarán a responder al problema de investigación; sin embargo, fue relativamente común que los alumnos explicaran una sola razón o ninguna de las dos, y que se limitaran a presentar una lista. Los alumnos y los profesores deben prestar mucha atención a los requisitos de los criterios.

Generalmente se abordaron las dificultades previstas para la investigación. Los mejores trabajos no solo identificaron problemas de investigación potenciales, sino que también sugirieron algunas soluciones atinadas, resultado de una minuciosa planificación.

Criterio B: Utilización de fuentes, datos y conceptos teóricos

Pocos alumnos presentaron el contexto de su investigación. El lector vería facilitada su tarea si se incluyera información secundaria que explicara la naturaleza del mercado en que la organización elegida opera, la cuota de mercado que domina y las cuestiones económicas que afectan los patrones de demanda. Fue común llegar al final de un informe y no comprender del todo el papel que la organización desempeñaba en el mercado o la competencia que enfrentaba. La información sobre los mercados es fácil de obtener, y sorprende que muchos alumnos no hayan presentado datos de contexto.

Se pretende que los proyectos demuestren que el alumno es capaz de aplicar la teoría y las herramientas aprendidas en el aula a diversas situaciones empresariales. Aunque a los dueños y directivos de empresas les resulta beneficioso recibir un informe de carácter puramente práctico que aborde un problema empresarial, este tipo de informe no recibe puntuaciones altas conforme a los criterios de evaluación. A menudo, los proyectos fueron prácticos y ofrecieron pocas muestras de haber utilizado las fuentes y los datos en forma eficaz e integrada con el marco teórico.

Criterio C: Análisis y evaluación

El análisis y la evaluación son habilidades de pensamiento de orden superior y requieren más que la sola presentación de herramientas y teorías. Es preciso que haya una conexión entre los datos reunidos, las herramientas de investigación, las teorías y el problema de investigación. Es preocupante que muchos alumnos hayan ofrecido una descripción de los datos reunidos y de las teorías y herramientas usadas, pero no aplicado las herramientas y teorías para sostener su análisis y evaluación. La habilidad de síntesis se encontró únicamente en los trabajos con un mayor nivel de logro.

Se volvió a encontrar una gama bastante limitada de herramientas y teorías empresariales. El uso del análisis FODA fue casi de rutina, en muchos casos cuando hubiera sido más apropiado un análisis de ventajas y desventajas. Al parecer, los alumnos consideraron que estas herramientas eran sencillas, y que requerían uno o dos elementos en cada cuadrante, a menudo sin pruebas ni citas. Los análisis FODA y PEST están interconectados y requieren habilidades de pensamiento de orden superior que permitan un análisis detallado y una evaluación vinculados al problema de investigación. Muchos análisis FODA estuvieron mal preparados, con elementos indicados en categorías erróneas, en particular en el caso de las "oportunidades", donde algunos incluyeron factores internos y controlables. De la misma manera, a menudo se presentaron los análisis de campos de fuerzas como una sección independiente, sin indicación clara de un vínculo con el foco central de la investigación. En muchos casos, los alumnos estimaron las ponderaciones sin basarse en ningún criterio para seleccionarlas. Luego, en la conclusión, fue común que dijeran que los resultados de los análisis FODA, PEST y de campos de fuerzas apoyaban una conclusión o una recomendación, cuando no era así, porque los tres representaban en definitiva la opinión del autor, sin el respaldo de fuentes secundarias o primarias.

La falta de integración de las herramientas, las teorías y los datos fue un obstáculo para que los alumnos alcanzaran niveles de logro de la banda superior, porque muchos no pudieron ofrecer muestras sólidas de pensamiento crítico y reflexivo.

Criterio D: Conclusiones y recomendaciones

Al igual que en convocatorias anteriores, fue poco común que los alumnos evaluaran los costos de sus recomendaciones y consideraran si eran viables para las organizaciones que investigaban. Los títulos de la investigación descriptivos y con un enfoque mal definido llevaron a los alumnos a introducir en la conclusión ideas e información nuevas que debían haber examinado en el cuerpo principal del informe. Muchos alumnos sí desarrollaron sus conclusiones y recomendaciones, pero pocos identificaron acciones futuras destinadas a subsanar las limitaciones de la investigación, y muchos otros hicieron una evaluación innecesaria de su investigación pero no sugirieron formas en que se podrían salvar las flaquezas en el futuro.

Criterio E: Valor para la gestión

En la mayoría de los trabajos se hizo un uso aceptable de las notas al pie, y los alumnos presentaron las fuentes de la mayor parte de la información de los diagramas, las tablas, o el texto; en cambio, las bibliografías y los apéndices fueron limitados y estuvieron mal presentados. En efecto, algunos alumnos no pusieron notas al pie ni mencionaron las fuentes, con lo que queda abierta la cuestión del plagio. Las bibliografías limitadas siguieron siendo un problema, pues sugirieron una investigación insuficiente; en muchas ocasiones incluyeron poco más que libros de texto.

La mayoría de los informes siguieron el formato requerido por el IB para el informe escrito. En general, la presentación (formato, diseño de página, tamaño de la fuente, interlineado) fue sumamente profesional, con diagramas claros y debidamente rotulados, y con secciones lógicas y dispuestas en forma correcta.

Recomendaciones y orientación para la enseñanza de futuros alumnos

Los docentes deben velar por que los alumnos:

- Tengan acceso a los criterios de evaluación antes de comenzar el proyecto.
- Conozcan el recuento de palabras de todas las secciones de su informe, controlen que sus trabajos no excedan el límite de palabras y tengan en claro las penalidades por superar el límite.
- Planteen un problema de investigación claro y debidamente enfocado para un proyecto realista, lo orienten al futuro y le den un título que no pretenda abarcar demasiado ni sea excesivamente ambicioso.
- Incluyan un fundamento empresarial, y no personal, de la investigación.

- Incluyan una propuesta de investigación que contenga todos los componentes requeridos y demuestren comprender todos los requisitos del IB antes de empezar el informe escrito (se insiste en especial en la presencia de un plan de acción detallado).
- Presenten un equilibrio adecuado de datos primarios y secundarios aplicables usados efectivamente en la respuesta al problema de investigación.
- Analicen e integren sus ideas de manera lógica y coherente.
- Usen diversas técnicas de presentación y herramientas estadísticas para analizar la información que empleen, con diagramas debidamente rotulados introducidos por títulos correctos y con mención de las fuentes que corresponda citar.
- Demuestren un pensamiento crítico y reflexivo adecuado a lo largo de todo el informe y no solo en unos pocos segmentos.
- Mencionen las limitaciones de su investigación e incluyan sugerencias de acciones futuras para resolver toda deficiencia detectada.
- Suministren todas las referencias y mencionen todas las fuentes que hayan usado para respaldar sus datos.
- Incluyan análisis financieros, por ejemplo el costeo de los cursos de acción recomendados.
- Reciban una explicación clara sobre los criterios para la evaluación interna al inicio del curso. También se debe alentar a los alumnos a autoevaluarse aplicando estos criterios antes de entregar la versión definitiva del trabajo.
- Presenten resúmenes ejecutivos que sean efectivamente **resúmenes** del informe en su totalidad (en tiempo pasado) y no solo repitan la introducción.
- Incluyan en el apéndice comentarios que la organización elegida haya hecho sobre el trabajo, como prueba de que al menos le fue entregado.

Evaluación interna del Nivel Medio

Bandas de calificación del componente

Calificación final:	1	2	3	4	5	6	7
Puntuaciones:	0 - 3	4 - 6	7 - 9	10 - 12	13 - 16	17 - 19	20 - 25

El informe de este año para este componente es similar al de noviembre de 2013.

Ámbito y adecuación del trabajo entregado

El comentario escrito para la evaluación interna del NM se evaluó por primera vez en mayo de 2009. Para mayo de 2014, la mayoría de los establecimientos había comprendido bien las directrices y las expectativas, aunque algunos no se ajustaron a los requisitos, por ejemplo la inclusión de los documentos de apoyo en el apéndice. Esto implica una importante penalización para los alumnos, pues la no presentación de documentos equivale a 0 puntos para el criterio A.

El límite de 1.500 palabras es ajustado, por lo que es importante que los alumnos acoten el tema elegido. La variedad y la amplitud de los documentos de apoyo deben permitir a los alumnos emplear las herramientas, las técnicas y la teoría del curso que corresponda y aplicarlas dentro de este límite de palabras estricto. Si se supera el límite aunque sea por un par de palabras, el alumno obtiene un 0 en el criterio F.

El comentario debe girar en torno a una única organización empresarial. Puede ser apropiado analizar cuestiones que se planteen en toda una industria y el modo en que se relacionan con la organización, pero el enfoque primario debe ser una única organización. El comentario es un comentario general de todos los documentos de apoyo; no debe presentarse un comentario individual sobre cada documento.

Se advirtió que algunos alumnos no tenían en claro la diferencia entre un “proyecto de investigación” (que corresponde al NS) y un “comentario escrito”. El comentario no requiere un problema de investigación orientado al futuro: es sencillamente un comentario sobre el modo en que los documentos de apoyo ayudan a analizar un tema o problema empresarial en particular. Por lo tanto, no se exige ningún planteo metodológico, como tampoco se obliga a seguir una estructura. No corresponde explayarse sobre el fundamento de la elección de tema, los objetivos o la metodología, como en el caso de la evaluación interna del NS. En cambio, los alumnos deben identificar con claridad, al terminar la introducción, los tres o cinco documentos sobre los que basan su comentario, y luego proveer estos documentos en el apéndice.

Desempeño de los alumnos con relación a cada criterio

En términos generales, el nivel de los trabajos presentados fue alentador; la mayoría de los establecimientos comprendió claramente y aplicó muy bien los criterios de evaluación.

Los establecimientos que proporcionaron hojas de calificación interna claras, y que indicaron dónde y por qué se habían asignado las notas para cada criterio, representaron una gran ayuda para el trabajo del moderador, pues esta información hizo posible conocer el fundamento de cada calificación otorgada.

Criterio A: Documentos de apoyo

En muchos sentidos, este es uno de los criterios más importantes; no por el número de puntos que permite obtener, sino porque la selección de los documentos de apoyo puede contribuir a la calificación en varios otros criterios.

Esto se aplica en especial en el caso del criterio C (Utilización, análisis y síntesis de datos), pero también, en menor grado, en los criterios B, D y E. La selección adecuada de documentos de apoyo no solo permite a los alumnos alcanzar las calificaciones más altas en este criterio, sino que también es una buena preparación para el resto del comentario.

En algunos casos los documentos de apoyo fueron demasiado extensos. Basta con que el alumno presente la sección pertinente del informe anual de una empresa como documento de apoyo resaltando los pasajes empleados en el comentario, sean los estados contables si en el informe se examinan cuestiones financieras o la sección relacionada con la responsabilidad social de la empresa si es ese el tema que se investiga.

El destacar las secciones pertinentes es un paso esencial del proceso, que no solo ayuda al alumno a planificar y organizar la información requerida para el comentario: también ayuda al moderador a juzgar el desempeño en el criterio C, es decir, la medida en que el alumno ha sintetizado la información de los documentos. Si los documentos de apoyo no están en el idioma en que se hace la presentación, se deberá traducir las secciones destacadas.

Los documentos de apoyo deben provenir de fuentes externas o ser generados a partir de fuentes primarias. No es apropiado incluir, como documento de apoyo, un análisis FODA o PESTLE preparado por el alumno. Podrá utilizarse como documento de apoyo un resumen de los resultados de la investigación primaria, pero no documentos que hayan sido redactados directamente por el alumno. Si el alumno tiene acceso a documentos estratégicos originados en la empresa misma (por ejemplo, un análisis FODA elaborado por la empresa), su uso puede ser adecuado, pero no el de un análisis de este tipo preparado por el alumno.

Para la moderación de este criterio, es útil que los documentos de apoyo estén debidamente rotulados como tales. Se recomienda a los alumnos ofrecer material adicional en otros apéndices, con la salvedad de que este material debe diferenciarse claramente de los documentos de apoyo. Los documentos de apoyo deben presentarse como una sección independiente de todo otro apéndice; además, deben identificarse con rótulos claros: Documento de apoyo 1, Documento de apoyo 2, etc.

Para tener acceso a la banda superior de calificaciones en este criterio, los alumnos deben asegurarse de que los documentos de apoyo reúnan las siguientes condiciones:

- **Pertinencia.** En este aspecto, la selección de los documentos tiene una importancia crucial. Los documentos deben guardar relación directa con el tema elegido, y no ser sencillamente documentos generales de la empresa.
- **Profundidad suficiente.** Para cumplir este requisito, es importante la selección de los documentos. En muchos casos, los artículos de periódicos y las publicaciones profesionales constituyen buenas fuentes de documentos de apoyo; no obstante, el nivel de análisis de los artículos periodísticos puede ser muy variable. Los alumnos deben comprobar que los artículos de la fuente elegida tengan la suficiente profundidad de análisis. Los alumnos que presenten documentos como listas de precios o de productos de la empresa no podrán obtener las calificaciones superiores en este criterio.
- **Vigencia.** En las instrucciones se indica que los documentos deben haber sido escritos como máximo dos años antes de la presentación de la evaluación interna.
- **Amplitud de ideas y puntos de vista.** Para cumplir este requisito, los alumnos deberán elegir una variedad de fuentes. Si bien puede ser posible elegir cinco artículos distintos de un periódico o una publicación profesional como documentos de apoyo, deberán elegirse con sumo cuidado a fin de presentar diversas ideas y puntos de vista. Para la mayoría de los alumnos, lo mejor es evitar esta situación y emplear documentos de un espectro de fuentes más amplio, para asegurarse de cumplir este criterio. Si no resulta evidente del documento de apoyo mismo, el documento deberá llevar un rótulo claro con la fecha, para demostrar que satisface los requisitos de la tarea.

Criterio B: Selección y aplicación de teorías, herramientas y técnicas empresariales

Los dos elementos clave de este criterio son la selección de herramientas, técnicas y teorías empresariales apropiadas, por una parte, y por la otra su aplicación. Dado el límite de palabras, es importante que el tema elegido esté bien enfocado, para permitir una selección correcta de las herramientas. En general este requisito se cumplió, aunque la aplicación de las herramientas empresariales no siempre fue igualmente eficaz.

El comentario no obliga a incluir un análisis FODA. En algunos casos, este análisis puede ser apropiado, pero, por tratarse de una herramienta estratégica, puede ser difícil de aplicar eficazmente dentro del límite de palabras. Dado este límite, la inclusión de un análisis FODA debe ser objeto de una detenida consideración previa. Este análisis puede ser una herramienta de planificación eficaz para el alumno al preparar el comentario, pero tal vez no siempre sea adecuado incluirlo. Si se incluye un análisis FODA, se deben mencionar las fuentes y demostrar correctamente todos los elementos. No es posible y no se debe intentar hacer un análisis de este tipo de una estrategia, una situación o una propuesta individuales.

Para lograr una selección “amplia y apropiada” de teorías, herramientas y técnicas, no es necesario incluir teorías, herramientas o técnicas de distintos temas del programa de estudios. En efecto, dadas las restricciones que enfrenta el alumno, es posible que esto sea

muy difícil. Para satisfacer este requisito, es más adecuado limitarse a escoger una gama de teorías, herramientas o técnicas pertenecientes al área o al tema investigados. En muchos casos, los alumnos trataron de ofrecer un espectro teórico demasiado amplio, lo que dio como resultado una aplicación menos profunda.

Criterio C: Utilización, análisis y síntesis de datos

Para alcanzar las calificaciones más altas en este criterio, los alumnos deben indicar de qué fuentes han obtenido el material, es decir, deben mostrar claramente en qué parte de los documentos de apoyo se encuentran las pruebas que respaldan su análisis. Los mejores comentarios hicieron referencia directa al material utilizado e indicaron las fuentes en notas al pie de página. De este modo, resultó muy claro cómo se había sintetizado el material, lo que fue de suma utilidad para los moderadores.

Para este criterio, es útil hacer referencia directa a los documentos de apoyo en el cuerpo del comentario, al igual que es útil emplear el material de estos documentos para ilustrar el análisis. Después de todo, este trabajo es un comentario, por lo que los alumnos deberían asegurarse de emplear los documentos de apoyo de modo eficaz, e integrar la información de estos documentos de manera apropiada a las teorías, herramientas y técnicas empresariales escogidas.

Criterio D: Conclusiones

Los requisitos de este criterio resultan bastante claros a partir de los distintos niveles y en general fueron debidamente satisfechos, aunque es necesario ubicar las conclusiones en una sección independiente. Si bien puede resultar perfectamente apropiado extraer conclusiones sobre los argumentos planteados en el cuerpo del comentario, debería haber también una conclusión general que ofrezca una respuesta directa a la pregunta o al tema elegidos. No se requiere hacer recomendaciones de cursos de acción para la empresa (a diferencia de lo requerido en la evaluación interna del NS).

Criterio E: Evaluación y pensamiento crítico

Como puede esperarse, el desempeño en este criterio fue variado. La clave para el nivel superior en este criterio es la necesidad de que los juicios estén fundamentados. Este proceso de fundamentación dependerá en parte de la selección de los documentos de apoyo. Cuanto más amplia sea la gama y mayor la profundidad de los puntos de vista que ofrezcan los documentos de apoyo, y cuanto más elevado sea su nivel de análisis, más fácil será para los alumnos fundamentar los juicios que emitan.

Criterio F: Presentación

Algunos comentarios excedieron el límite de 1.500 palabras; en esos casos, solo fue posible asignar al alumno 0 puntos, por mejor presentado que estuviese el comentario escrito en general. Aun con 1.505 palabras se supera el límite y se obtiene puntuación 0 en este criterio. Los evaluadores internos deben ser muy estrictos en este aspecto. El límite de palabras restringe lo que los alumnos pueden ofrecer; así, se torna mucho más importante el uso eficaz del número de palabras permitidas. El material descriptivo e introductorio debe

acotarse lo más posible para permitir la introducción del material más analítico; de este modo, quedará más tiempo para aplicar las herramientas, las técnicas y las teorías empresariales. Los mejores comentarios mostraron una estructura clara, un diseño de página apropiado y una presentación pulcra. En la bibliografía se debe indicar la fuente y la fecha de los documentos de apoyo en primera instancia y luego de todo otro material al que se haya recurrido. Esta información debe incluirse en forma clara en notas al pie de página. Asimismo, se debe consignar la fecha y la hora de acceso a los sitios web, así como la URL completa de las páginas empleadas, sin limitarse a indicar la página de inicio.

Recomendaciones y orientación para la enseñanza de futuros alumnos

- Usar una lista de comprobación (posiblemente basada en la lista para la evaluación interna del NM, incluida en el *material de ayuda al profesor*), que puede ayudar a que todos los alumnos satisfagan la totalidad de los requisitos en todos los criterios. Es posible que cada establecimiento quiera adaptar la lista a sus propios requisitos, y tal vez añadirle elementos para ajustarla mejor a su propio contexto local y a sus plazos específicos. La lista y demás materiales pertinentes se pueden descargar del Centro pedagógico en línea (CPEL).
- Dar acceso a los alumnos a los criterios de evaluación antes de iniciar la redacción del comentario, lo que los ayudará a conocer en detalle los requisitos de la tarea.
- Apoyar y ayudar a los alumnos en la identificación, la selección, la preparación y el uso de los documentos de apoyo. Esta selección repercute sobre todos los criterios de evaluación, lo que la convierte en un elemento vital del proceso del comentario.
- Alentar a los alumnos a hacer un uso explícito de las teorías, las herramientas y las técnicas en el comentario, y a aplicarlas adecuadamente a la cuestión o el problema elegidos del área empresarial.
- Orientar correctamente y apoyar a los alumnos en la mención de las referencias, y recomendar la inclusión de referencias a los documentos de apoyo en toda la extensión del comentario.
- Tal como se estipula en la guía de la asignatura, los alumnos deben usar entre tres y cinco documentos de apoyo.
- Todo documento de apoyo o material que se utilice y no esté en el idioma en que se hace la presentación se deberá traducir.
- Los alumnos deben verificar que los documentos tengan menos de dos años de antigüedad.

Prueba 1 del Nivel Superior

Bandas de calificación del componente

Nivel Superior

Calificación final:	1	2	3	4	5	6	7
Puntuaciones:	0 - 8	9 - 16	17 - 26	27 - 34	35 - 43	44 - 51	52 - 80

Nivel Medio – Prueba 1

Bandas de calificación del componente

Calificación final:	1	2	3	4	5	6	7
Puntuaciones:	0 - 6	7 - 12	13 - 19	20 - 24	25 - 28	29 - 33	34 - 50

Áreas del programa y del examen que les resultaron difíciles a los alumnos

En el NS, los alumnos tuvieron dificultades para lograr precisión en el análisis FODA. Los objetivos parecieron resultar poco claros a muchos alumnos. Hubo malos desempeños en las preguntas que requerían cálculos. A algunos alumnos les faltó precisión en las definiciones. Muchos alumnos mostraron confusión respecto de las estrategias genéricas de Porter.

En el NM no hubo ningún área en particular que les resultara difícil a los alumnos, a diferencia de convocatorias anteriores, donde a muchos les costaron las preguntas sobre finanzas (tema 3 de la *Guía*) o marketing (tema 4 de la *Guía*). Sin embargo, en mayo de 2014 hubo una característica que sobresalió en las respuestas de muchos alumnos: en muchos casos no respondieron a la pregunta tal como estaba redactada exactamente, sino que más bien parecieron dar respuesta a una pregunta similar (que probablemente habían practicado en clase). Este número cada vez mayor de respuestas preparadas de antemano (que no corresponden totalmente a la pregunta planteada) explica en gran medida por qué algunas respuestas en general causaron bastante decepción, como se amplía e ilustra en este informe.

En la sección A, la mayoría de los alumnos de NM y NS respondió a las preguntas 1 y 2; sin embargo, es difícil saber si rechazaron la pregunta 3 por ser demasiado difícil o si sencillamente la 1 y la 2 les parecían más asequibles. Las tres preguntas tenían el mismo nivel.

Áreas del programa y del examen en que los alumnos demostraron estar bien preparados

Todos los alumnos pudieron completar la prueba. No se advirtieron problemas por falta de tiempo en los alumnos del NM. En el NS, los alumnos parecieron bien empapados del material del caso. Los alumnos comprendieron las consecuencias de la alianza estratégica y parecieron entender todas las opciones.

Al igual que en convocatorias anteriores, un número de alumnos muy pequeño respondió a tres preguntas de la sección A. Esta práctica es incorrecta y equivale a una pérdida de tiempo valioso. A dichos alumnos se les otorgaron puntos por las mejores dos respuestas.

Puntos fuertes y débiles de los alumnos al abordar cada una de las preguntas concretas

Pregunta 1

- (a) La mayoría de los alumnos dio bien las definiciones, aunque en algunos casos las respuestas fueron tan breves que no se pudieron dar todos los puntos. Algunas veces también copiaron una oración o un pasaje del estudio de caso. No queda claro por qué lo hicieron; no consiguieron puntos extra por limitarse a copiar una oración que no ayudaba a demostrar que el alumno comprendía el término. Las respuestas menos sólidas mostraron falta de precisión.
- (b) La mayoría de los alumnos estaba preparado para una pregunta que pidiera definir; la mayoría definió bien el término "remuneración basada en el desempeño" (aunque esta no era la pregunta), pero pocos escribieron sobre una ventaja y una desventaja. En muchos casos, la respuesta tomó la forma de una definición que resaltaba por qué era un buen sistema (o no); pocos alumnos siguieron las instrucciones adoptando un enfoque explicativo, de tipo "esto es una ventaja porque..." o "esto es una desventaja porque...". En muchas respuestas no se dio contexto en absoluto. Las respuestas buenas hicieron referencia a cuestiones ajenas al control de Martin que podrían afectar su desempeño, tales como el clima, la estacionalidad, etc.
- (c) En el NM, las respuestas en general causaron decepción; pocos alumnos escribieron acerca del concepto empresarial de "alianza estratégica" (que es lo que la pregunta pretendía evaluar). Muchos alumnos tenían mucho para decir sobre los safaris turísticos en Kenia, sobre las opciones propuestas (que se detallan en el estudio de caso) y sobre el estilo de liderazgo de Kamau; pero la pregunta se centraba en la alianza estratégica, y solo unos pocos alumnos contestaron bien. Claramente, los alumnos conocían muy bien el estudio de caso (la historia de Martin y el *Imperial*), pero esto pareció ser contraproducente para su conocimiento y comprensión de la teoría empresarial.

En el NS, muchas respuestas se limitaron a repetir el material del estudio de caso, con poco desarrollo. En la mayoría de las respuestas se cometió el error de afirmar que el 20% de la comisión reduciría las ganancias, aunque esto repercute sobre el

flujo de caja; en realidad, las ganancias podrían acrecentarse si el número de clientes mostrara un aumento significativo.

Pregunta 2

- (a) Valen los mismos comentarios anteriores: muchos alumnos respondieron bien, pero algunas respuestas fueron demasiado breves para recibir 2 puntos (por ejemplo, "despido quiere decir ser echado"). Otros solo repitieron líneas del estudio de caso (por ejemplo, "en cada reunión de evaluación, [Susan] se resistía a discutir la forma en que gestionaba al personal"); esto por sí solo no demuestra que el alumno entienda el significado del término. Un pequeño número de alumnos definió evaluación con relación a la evaluación de inversiones y otras evaluaciones del área empresarial. Sin embargo, al hacer referencia a líneas concretas del texto, quedaba claro que se hablaba de la evaluación del desempeño de los empleados. La mayoría de los alumnos fue capaz de definir este término, pero en muchas respuestas se pasó por alto el papel del evaluador.
- (b) La mayoría de los alumnos respondió bastante bien, pero hubo dos errores bastante frecuentes. En primer lugar, algunos alumnos no leyeron la pregunta completa: "... la importancia... para GP" como dueña; escribieron acerca de la importancia para Martin, como gerente, de tener una visión general de la salud financiera del hotel. En segundo lugar, algunos alumnos pasaron por alto la referencia (explícita) a los estados de resultados y los balances, y escribieron en general sobre los estados financieros al cierre de un ejercicio. Sin embargo, la pregunta se proponía evaluar el conocimiento y la comprensión de los alumnos sobre los estados de resultados y *también* los balances, es decir, ver cómo distinguían entre ambos. Causó decepción ver que la mayoría de las respuestas del NS eran totalmente teóricas y que, por lo tanto, no se les podían dar todos los puntos. Las respuestas mejores hicieron referencia a la caída de las ganancias y los problemas de liquidez de GP.
- (c) Las respuestas en general causaron bastante decepción, e hicieron referencia en su mayoría a los factores internos (por ejemplo, la huelga como amenaza, o el reacondicionamiento de las habitaciones como oportunidad). En el marco de un análisis FODA, las oportunidades y las amenazas deben ser externas. Incluso algunos alumnos muy buenos (que contestaron bien otras preguntas) tuvieron notas bastante bajas: 4 puntos como máximo si solo estaba correcta la oportunidad o la amenaza.

Pregunta 3

- (a) Causó sorpresa ver que muy pocos alumnos se ocupaban en su respuesta de los tres tipos de recursos. Algunos escribieron sobre los recursos humanos y los recursos financieros; otros, sobre los recursos financieros y los recursos físicos; pero muy pocos contestaron bien la pregunta, lo que es sorprendente porque se suponía que era muy asequible. La mayoría de los alumnos fue capaz de contextualizar los tres recursos. Pocos fueron capaces de vincularlos.

- (b) Muchas respuestas revelaron confusión entre "auditoría de marketing", "estudio de mercado" y "plan de negocio", aunque el término "auditoría de marketing" estaba en el estudio de caso (*línea 66*: "[Martin] realizó una auditoría de marketing"), por lo que los alumnos podían haber investigado qué significaba (el término además está en la *Guía*, punto 4.2).
- (c) El estudio de caso incluía varios ejemplos (Jomo Kimathi, Martin Kimathi, Craig Chapman), y la pregunta estaba tomada casi textualmente de uno de los resultados de aprendizaje de la *Guía* (punto 2.1, "Discutir la importancia de los cambios en la movilidad de la mano de obra, tanto nacional como internacional"). Un número muy pequeño de alumnos respondió extremadamente bien, pero muchas respuestas fueron más bien genéricas y superficiales, y se limitaron a relatar la vida de las personas que habían trabajado en los distintos países, repitiendo o parafraseando el estudio de caso.

Pregunta 4 (solo NM)

- (a) (i) La mayoría de los alumnos tuvo al menos un punto, pero muchas respuestas fueron demasiado cortas (por ejemplo, "hay un conflicto entre Susan y los empleados de limpieza"), y no pudieron llegar a los dos puntos. El término de instrucción "resumir" se define (en la *Guía* de la asignatura, pág. 87) como "ofrecer una breve explicación o un resumen de los temas, principios o argumentos mencionados en la pregunta"; los alumnos deben aprender a desarrollar su respuesta.
 - (ii) Muchas respuestas fueron aceptables; pocos alumnos tuvieron dos puntos; muchos dieron respuestas demasiado vagas y genéricas, por ejemplo "marketing" o "mantenimiento".
- (b) En su mayoría las respuestas fueron bastante buenas: cuando los alumnos conocían el modelo de la matriz de Ansoff, no tenían dificultades para aplicarlo a las opciones estratégicas del *Imperial*. Sin embargo, causó sorpresa ver muchas respuestas que revelaban que los alumnos no tenían idea en absoluto de qué es la matriz de Ansoff. En el NM, el programa de estudios abarca un número de modelos de negocios muy limitado (por ejemplo, la matriz de BCG y la matriz de Ansoff); todos los alumnos deberían comprender estos modelos.
- (c) La mayoría de los alumnos recibió algunos puntos, aunque muchas respuestas fueron más bien imprecisas; no siempre quedaba claro si los alumnos realmente entendían el significado de "ampliación de las facultades decisorias (*empowerment*)", aunque el término también estaba explícito en el estudio de caso (*líneas 134-135*) y en la *Guía* (punto 2.5). Muchos alumnos solo definieron "ampliación de las facultades decisorias" (porque esperaban la pregunta) pero no hicieron referencia alguna en la respuesta a la satisfacción en el puesto de trabajo, la motivación y la productividad (aunque la pregunta lo pedía expresamente).
- (d) La mayoría de las respuestas causaron decepción, porque en su mayor parte los alumnos contestaron otra pregunta: compararon y contrastaron los estilos de liderazgo de Susan y Martin. Al parecer, estaban preparados para esa pregunta y no prestaron atención a la forma en que estaba formulada la pregunta de examen. Solo

un número muy reducido de alumnos hizo referencia a las "consecuencias para el *Imperial*", aunque las palabras están explícitas en la pregunta. Este es un muy buen ejemplo del desfasaje, que los examinadores notaron a menudo, entre (i) lo que en realidad pedía la pregunta y (ii) lo que escribieron los alumnos.

Pregunta 4 (solo NS)

- (a) La mayoría de los alumnos tenía ideas útiles sobre la comparación de técnicas, tácticas y prácticas empresariales (*benchmarking*). Las respuestas más flojas a menudo hicieron referencia a solo una característica, repitieron la misma característica o no tuvieron desarrollo.
- (b) La mayoría de las respuestas fueron teóricas y trataron de los centros de ganancias. Las respuestas mejores hicieron referencia a características especiales del hotel, el restaurante y el servicio de eventos especiales.
- (c) Los alumnos que comprendían las estrategias genéricas de Porter a menudo recibieron el total de los puntos. Sin embargo, muchos confundieron el término con las cinco fuerzas de Porter.
- (d) La mayoría de los alumnos pudo ofrecer ideas para resolver el conflicto, pero luego no fue capaz de desarrollar la discusión para analizar si su sugerencia funcionaría o no. Muchas sugerencias eran soluciones a largo plazo, como enviar a Susan a hacer capacitación en gestión.

Pregunta 5 (solo NS)

- (a) La mayoría de los alumnos fue capaz de definir el término "contratación de servicios externos (*outsourcing*)". Unos pocos pensaron que se trataba de emplear a personas ajenas a la empresa, lo que no es un concepto útil, porque ningún empleado pertenece a la empresa.
- (b) (i) Muchos alumnos parecieron confundirse con los cálculos. Solo unos pocos llegaron a la respuesta correcta.
- (ii) Un número significativo de alumnos no fue capaz de calcular los resultados esperados usando un árbol de decisiones.

- (iii) La mayoría de los alumnos ofreció un comentario (se aplicó la regla de la cifra propia a las respuestas equivocadas de la parte [ii]), pero pocos mencionaron incertidumbre con respecto a los datos.
- (c) Un número significativo de alumnos respondió bien a esta pregunta. Las respuestas flojas en general vincularon erróneamente los estilos de toma de decisiones y los estilos de liderazgo, o adoptaron una visión simplista en función de la cual la toma de decisiones científica se basaba solo en "números", y la intuitiva, solo en "sentimientos". Las mejores respuestas consideraron los dos métodos como válidos y complementarios.
- (d) Los alumnos tuvieron dificultad con esta pregunta. Las mejores respuestas fueron el producto de reconocer que la pregunta trataba del cambio de objetivos, no de la elección entre opciones. Las respuestas más flojas mencionaron las opciones (del estudio de caso) y los factores que influían sobre ellas sin hacer referencia ni explícita ni implícita a los objetivos.

Recomendaciones y orientación para la enseñanza a futuros alumnos

- No caer en la excesiva preparación, en particular para la pregunta 5(d) del NS.
- Ser selectivo en el uso de la información adicional para la pregunta 5(d) del NS.
- Estar preparado para todas las posibles preguntas que pidan definición (preguntas de respuesta corta).
- Leer y analizar las preguntas cuidadosamente. Las respuestas de los alumnos se deben basar en la pregunta hecha y no en una similar practicada en clase.

Prueba 2 del Nivel Superior

Bandas de calificación del componente

Calificación final:	1	2	3	4	5	6	7
Puntuaciones:	0 - 9	10 - 18	19 - 26	27 - 35	36 - 44	45 - 53	54 - 75

Áreas del programa y del examen que les resultaron difíciles a los alumnos

Las áreas más destacadas fueron:

- La adaptación del balance a la luz de la depreciación
- El cálculo de la cantidad de clientes necesaria para alcanzar un determinado objetivo de ganancias
- La definición de "descremado" de mercado
- Las características del "muestreo aleatorio"
- La preparación correcta y a escala de un gráfico de punto de equilibrio
- La comprensión y la aplicación del concepto de la "organización en forma de trébol de Handy"

Áreas del programa y del examen en que los alumnos demostraron estar bien preparados

Fue evidente que más alumnos que en convocatorias anteriores adoptaron un enfoque analítico y presentaron respuestas muy buenas.

Pocos mostraron capacidad de evaluación y ofrecieron respuestas de calidad excelente.

Al igual que en convocatorias anteriores, quienes dieron respuestas teóricas muy sólidas con aplicación específica al material de estímulo obtuvieron calificaciones de la banda superior.

Niveles de conocimiento, comprensión y habilidad acreditados

Saltó a la vista que algunos alumnos no estaban preparados para las preguntas numéricas. El resultado fue que en conjunto se otorgaron muy pocos puntos.

Los puntos débiles principales se relacionaron más que nada con los siguientes aspectos:

- Falta de aplicación específica al material de estímulo más allá del nombre de la organización. Esto fue bastante notorio en algunas preguntas, en especial las que contenían términos de instrucción que requerían un nivel de pensamiento de orden inferior. Muchos alumnos solo mencionaron el nombre de la organización, en lugar de incorporar y abordar las cuestiones analizadas. Es necesario recordar que, para que haya aplicación, no basta con mencionar el nombre de la organización.
- Interpretación de los términos de instrucción. Aunque en esta convocatoria hubo una mejora palpable, en demasiados casos los examinadores comentaron haber encontrado "respuestas no equilibradas" a las preguntas que requerían un nivel de pensamiento de orden superior.
- Al mismo tiempo, un número notorio de alumnos fue más allá de las expectativas del término de instrucción y ofreció juicios o, más concretamente, conclusiones, cuando no era necesario. No se recompensó el trabajo o esfuerzo extra.
- Incapacidad de ir más allá de la información impresa en el material de estímulo. También esta vez, un número notorio de alumnos se limitó a reformular la información impresa, sin extenderse sobre los efectos concretos para la organización específica del material de estímulo. Aun así, se advirtió cierta mejora; muchos alumnos intentaron ir más allá del material impreso y ofrecieron una elaboración apropiada sobre diversos temas.
- Conclusiones/juicios sin fundamentar. Sigue quedando claro que muchos alumnos estaban preparados para ofrecer una conclusión en las preguntas finales de la sección B. Sin embargo, causó decepción el número de conclusiones que se presentaron sin fundamentar. Muchos solo repitieron los puntos que habían mencionado antes. Así pues, muchos alumnos no obtuvieron calificaciones de la banda superior.

Una conclusión o recomendación fundamentada se debe basar en un análisis sólido que ya haya aparecido en la respuesta del alumno.

Puntos fuertes y débiles de los alumnos al abordar cada una de las preguntas concretas

Pregunta 1:

- (a) (b) Hubo algunas definiciones buenas y pertinentes. Sorprendió ver que muchos no consiguieron el total de los puntos por haberse confundido con acreedores, por hacer referencia a la toma de un préstamo de la organización y/o por el marco temporal. Una vez más, aunque la mayoría de los alumnos pudo haber dado respuestas teóricas buenas, muchos no incluyeron en la respuesta el contexto pertinente.
- (ii) No se otorgó el total de los puntos a quienes se limitaron a copiar ejemplos dados en el material de estímulo y/o no hicieron referencia al marco temporal. Muchos confundieron activo fijo con costos fijos. Las respuestas de estos alumnos hicieron referencia a la definición de costos fijos y no recibieron puntos.

- (b) Muchos alumnos obtuvieron el total de los puntos por dar una ventaja pertinente y una desventaja pertinente de trabajar a plena capacidad. Sin embargo, algunos no aplicaron su respuesta a *AH Ltd.* más allá de mencionar el nombre, por lo que recibieron 1 punto por cada cuestión teórica planteada.
- (c) (i) La mayoría ofreció respuestas claras y bien presentadas, que mostraban clara comprensión de cómo elaborar un balance. Se usó el formato indicado por el IB, con encabezamientos apropiados.

Algunos elaboraron un balance que no saldaba, confundieron deudores con acreedores o mezclaron los encabezamientos. Por otra parte, algunos alumnos no usaron el formato establecido y requerido por el IB.

(ii) Causó decepción ver que un número notable de alumnos no cumplió el requisito de la pregunta de mostrar todo el mecanismo. Estos alumnos perdieron puntos al dar solo la respuesta final.

Se vio claramente que había confusión entre la reserva para depreciación/el monto de la depreciación y el valor en libros. En los casos correspondientes se aplicó la regla de la cifra propia del alumno.

(iii) Un número muy pequeño de alumnos obtuvo la puntuación más alta en esta pregunta. La mayoría demostró saber que la depreciación se debe restar de los equipos, pero a menudo se usó una cifra incorrecta. La mayoría presentó un balance que no saldaba, o se limitó a agregar la depreciación en capital y reservas, lo que era incorrecto.

- (d) La mayoría de los alumnos fue capaz de dar una ventaja del método, pero casi ninguno hizo verdadera aplicación.
- (e) La pregunta pedía dos fuentes apropiadas de financiamiento, no más. Algunos alumnos dieron tres o cuatro fuentes.

Muchos alumnos no hicieron una aplicación correcta y solo sugirieron préstamos bancarios o apoyo de organizaciones no gubernamentales, pese a la información del material de estímulo.

Además, muchos sugirieron un sobregiro, que es una fuente a corto plazo, y demasiados sugirieron el uso de reservas, dando algunos argumentos genéricos a favor o en contra pero pasando por alto que la organización sufría una crisis de capital circulante.

Pregunta 2:

- (a) (i) Muchos alumnos demostraron comprender los conceptos y dieron buenas definiciones. En cambio, muchos otros se limitaron a repetir el término "proposición única de venta".
- (ii) La gran mayoría de los alumnos identificó dos grupos de interés externos pertinentes. Algunos, equivocadamente, hicieron referencia a grupos de interés internos.
- (b) (i) Causó sorpresa ver que muchos alumnos no fueron capaces de calcular el número de excursionistas teniendo una determinada cifra como objetivo de ganancias. Algunos no mostraron el mecanismo, o no clasificaron las cifras usadas en términos de costos fijos o variables, etc., por lo que perdieron algunos puntos.
- (ii) Al igual que en convocatorias anteriores, se dio el total de los puntos a los alumnos que realizaron el gráfico a escala, rotularon bien los ejes e identificaron correctamente el punto de equilibrio, los costos fijos, los ingresos totales y el costo total en los puntos correctos. Muchos alumnos no hicieron el gráfico a escala. Algunos presentaron gráficos muy descuidados y recibieron muy pocos puntos.
- (c) (i) Muchos alumnos presentaron respuestas correctas y que mostraban la totalidad del mecanismo. Estos alumnos obtuvieron el total de los puntos. En cambio, no recibieron todos los puntos quienes no mostraron el mecanismo, llegaron a respuestas incorrectas o pasaron por alto la pregunta por el cálculo del nuevo margen de seguridad. Algunos pasaron por alto el signo negativo del margen de seguridad.
- (ii) Hubo alumnos que claramente sugirieron algunas opciones teóricas buenas, como aumentar el precio, pero muy pocos aplicaron efectivamente la respuesta a *HT* y demostraron entender que, en realidad, los clientes son inelásticos al precio, como se deja entrever en el material de estímulo. Las respuestas genéricas recibieron solo 1 punto. Las respuestas menos sólidas que explicaban por qué el punto de equilibrio era más bajo no obtuvieron puntos.
- (d) Hubo muchas respuestas pertinentes y aplicables. No alcanzaron la banda superior de calificaciones:
- Quienes presentaron respuestas no equilibradas o se limitaron a "levantar" temas afines del material de estímulo sin mayor explicación o ampliación.
 - Quienes ofrecieron respuestas teóricas sobre el mérito de tener responsabilidad social y pasaron por alto la pregunta sobre los cambios de actitud.
 - Quienes dieron por sentado que *HT* había cambiado de actitud con respecto a la responsabilidad social de las empresas.

Pregunta 3:

- (a) Un número relativamente reducido de alumnos pudo presentar una definición precisa y completa que hacía referencia al cambio del precio, con un comienzo alto y luego una reducción en vista del tipo de producto/servicio, la naturaleza del mercado y el ciclo de vida del producto. Muchas respuestas hicieron referencia, equivocadamente, a los precios de prestigio.
- (b) Algunos alumnos demostraron comprender bien la naturaleza de los muestreos aleatorios. La mayoría de los alumnos identificó una característica. Algunos se limitaron a repetir la pregunta diciendo que la muestra se elige en forma aleatoria. Por eso, en muchos casos el alumno tuvo 0 puntos o solo 1 punto.
- (c) Esta pregunta pareció muy asequible para la mayoría de los alumnos, que demostraron buena comprensión de la naturaleza de las 3 P (personas, proceso y evidencia física) aplicables a la industria de los servicios. A algunos alumnos no se les otorgaron los 2 puntos que había en juego para cada P por falta de aplicación.
- (d) Esta pregunta sirvió como un muy buen discriminador. Los alumnos que comprendieron la estructura, explicaron bien los tres elementos e hicieron aplicación alcanzaron calificaciones de la banda superior.

Las respuestas menos sólidas:

- No demostraron ninguna comprensión del modelo/la estructura. A menudo incluyeron mención del nombre e hicieron referencia al recorte de costos, pero no fueron más allá; en estos casos se otorgó 1 punto.
 - En algunos casos demostraron cierta comprensión de la estructura, pero sin aplicación específica a *Turners*.
 - Aplicaron uno o dos de los tres elementos, con lo que perdieron algunos puntos.
 - Fueron pertinentes pero parciales, por lo que recibieron solo 4 puntos.
 - En algunos casos, se concentraron demasiado en el tema de la contratación externa, o solo hicieron referencia general al recorte de costos. Como buena práctica general, se recomienda a los alumnos que lean todas las preguntas antes de responder, para evitar repetir innecesariamente los puntos que aparecerán más adelante (en este caso, en la parte (e)).
- (e) En gran medida, esta pregunta estuvo bien respondida. Muchos alumnos ofrecieron respuestas equilibradas y fueron más allá del material de estímulo.

Sin embargo, algunos presentaron respuestas parciales, y otros se limitaron a "levantar" información del material de estímulo.

Las respuestas de menor calidad solo repitieron la información del material de estímulo, sin profundizar o ampliar el tema.

Al igual que en convocatorias anteriores, muchos terminaron usando la palabra "conclusiones", pero sin presentar efectivamente una evaluación fundamentada, sino solo un resumen breve de los puntos mencionados. Relativamente pocos alumnos alcanzaron la banda superior de calificaciones.

Para alcanzar calificaciones de la banda superior, se esperaba que los alumnos:

- Hicieran uso explícito de algunos conceptos o de la terminología de la asignatura.
- Comentaran la significación de sus argumentos y, partiendo de esa base, redactaran conclusiones fundamentadas y debidamente respaldadas.
- Sugirieran qué podría hacer la organización para superar las limitaciones del sistema de capacitación y evaluación. Las sugerencias deben estar bien explicadas y fundamentadas.

Pregunta 4:

- (a) La mayoría de los alumnos fue capaz de dar una definición pertinente. Algunos, en cambio, hicieron referencia a una organización de propiedad del gobierno. Se esperaba que la respuesta fuera más allá de la venta de acciones al público.
- (b) En este caso se advirtieron respuestas polarizadas. Algunos alumnos describieron la naturaleza inorgánica del crecimiento. Sin embargo, causó decepción el gran número de alumnos que solo repitió el concepto de fusión entre dos empresas. Los alumnos que solo escribieron "inorgánico/externo" sin ampliación o mayor descripción solo recibieron 1 punto.
- (c) Un número reducido de alumnos no recibió el total de los puntos por una o más de las siguientes razones:
- Identificación de las fuerzas pero sin explicación clara de los cambios en términos de poder de negociación menor o mayor.
 - Explicación idéntica de dos fuerzas distintas.
 - Uso de terminología equivocada.
 - Confusión con otro modelo de Porter (no se otorgaron puntos).

Quienes usaron las fuerzas correspondientes con una explicación aplicable y pertinente de cómo se veían afectadas las fuerzas elegidas recibieron los 3 puntos en juego para cada fuerza.

- (d) Al parecer esta pregunta fue la más difícil para muchos alumnos.

Hubo algunas respuestas claras y pertinentes que dieron una explicación completa de los distintos tipos de economías y deseconomías de escala, haciendo especial hincapié en la baja de los costos unitarios. En cambio, los puntos débiles se relacionaron principalmente con los siguientes aspectos:

- Muchos alumnos no entendieron del todo el concepto.
 - Algunos solo escribieron sobre la terminología correcta, sin explicación o aplicación apropiada a la organización y la industria.
 - Se encontraron respuestas parciales, sin referencia a las deseconomías de escala.
- (e) Muchos alumnos ofrecieron respuestas equilibradas, con ciertos intentos de extraer conclusiones y ofrecer una evaluación.

En cambio, los puntos débiles principales, al igual que antes, fueron:

- Respuestas parciales.
- Alumnos que no fueron más allá de repetir la información del material de estímulo sin demasiada elaboración/ampliación.
- Conclusiones forzadas, sin fundamento alguno o con poco fundamento.

Por eso, no fue frecuente dar puntuaciones de la banda superior.

Pregunta 5:

(a) (i) Muchos alumnos ofrecieron una definición bastante pertinente. No obtuvieron la puntuación máxima quienes se limitaron a usar el ejemplo del material de estímulo, o quienes no articularon con suficiente claridad su respuesta. Causó decepción ver que muchos alumnos todavía se confunden y no dan la definición correcta.

(ii) Muchos alumnos no fueron capaces de articular o comprender el significado de "contribución". Algunos se limitaron a repetir la oración del material de estímulo acerca de la contribución del restaurante; en este caso no se dieron puntos. Relativamente pocos alumnos obtuvieron el total de los puntos.

(b) La mayoría de los alumnos fue capaz de ofrecer una respuesta entre buena y muy buena, con aplicación pertinente. Quienes no recibieron el total de los puntos para cada término fueron los alumnos que no aplicaron o no pusieron su respuesta en contexto, o bien no hicieron referencia al marco temporal y dieron explicaciones similares para tácticas y estrategias.

(c) Esta pregunta demostró ser un verdadero desafío para muchos alumnos. Eran dos preguntas en una. El esquema de calificación se adaptó para dar cierta flexibilidad.

Aun así, muchos alumnos pasaron por alto las fuerzas que impulsan más importantes, como el aumento en la competencia y la contracción económica. Un número significativo de alumnos intentó analizar el éxito del plan estratégico en lugar de las fuerzas que hicieron necesario crearlo. Se esperaba también alguna referencia, aunque fuese mínima, al entorno dinámico.

Los alumnos obtuvieron calificaciones de la banda superior cuando identificaron y explicaron las fuerzas que impulsan y limitan más importantes en contexto, y además hicieron referencia a la naturaleza dinámica del entorno.

(d) Se pedía a los alumnos evaluar el éxito probable de una propuesta de plan estratégico. Como aspecto positivo, muchos alumnos intentaron dar una respuesta equilibrada, con algunos argumentos a favor y otros en contra del posible éxito del plan quinquenal. En efecto, muchos tomaron puntos pertinentes del material de estímulo y los ampliaron.

Para llegar a las calificaciones de la banda superior, se esperaba que fueran más allá del material de estímulo y lo ampliaran usando conocimientos teóricos. Algunos

lo hicieron y tuvieron buenas calificaciones. Asimismo, para este tipo de pregunta, que requiere pensamiento de orden superior, se esperaba que el alumno ofreciera conclusiones/recomendaciones fundamentadas.

Se presentaron los mismos problemas antes mencionados:

- Algunos alumnos solo copiaron o hicieron referencia genérica a los costos de implementar diversas estrategias y tácticas.
- Algunos no ofrecieron conclusiones, aunque la mayoría sí presentó conclusiones pero no fundamentadas.

Una vez más, para alcanzar calificaciones de la banda superior, se esperaba que los alumnos:

- Hicieran uso explícito de algunos conceptos o de la terminología de la asignatura.
- Comentaran la significación de sus argumentos y, partiendo de esa base, redactaran una conclusión fundamentada y debidamente respaldada.
- Sugirieran algunas acciones que podría elegir *MTC* para restar fuerza a los argumentos en contra.

Recomendaciones y orientación para la enseñanza a futuros alumnos

- Los alumnos deben prestar atención a la presentación de modelos, como el del punto de equilibrio, y también a la presentación del mecanismo cuando la pregunta lo pide específicamente.
- Se debe usar papel cuadriculado, y los diagramas/gráficos se deben dibujar a escala.
- En los cálculos, los alumnos deben indicar las unidades apropiadas, es decir, si las cifras están en miles, millones, etc.; por otra parte, el presentar las cifras solas puede hacer que el alumno pierda todos los puntos (9,62 no es lo mismo que \$9,62).

Nivel Medio – Prueba 2

Bandas de calificación del componente

Calificación final:	1	2	3	4	5	6	7
Puntuaciones:	0 - 9	10 - 18	19 - 25	26 - 31	32 - 37	38 - 43	44 - 60

Áreas del programa y del examen que les resultaron difíciles a los alumnos

El problema principal de esta convocatoria se relacionó menos con las áreas específicas del programa de estudios y más con el tema de la respuesta directa a las preguntas. El conocimiento del programa de estudios no fue impecable, como era de esperar, y varió de un alumno a otro. Ningún área en particular se destaca como especialmente difícil.

El problema mucho mayor de esta convocatoria tuvo cierto parecido conceptual con el gran problema de la anterior. En la convocatoria pasada (de noviembre de 2013), muchos alumnos no respondieron a lo que se pedía en las preguntas de 7 puntos. Las dos preguntas donde esto fue más frecuente en noviembre de 2013 fueron la 3(e) y la 4(d). En el caso de la pregunta 3(e), en general los alumnos hicieron listas de las ventajas y desventajas de ser una empresa multinacional, pero no explicaron por qué el número de multinacionales había aumentado (como lo pedía la pregunta). En 4(d), muchos se lanzaron a hacer una lista de las ventajas y desventajas de las franquicias, pero no tocaron la cuestión de las franquicias como estrategia de crecimiento (como lo pedía la pregunta). En más de unos pocos casos, algunos trabajos más bien buenos de la convocatoria anterior perdieron puntos cruciales por estas dos preguntas. Al parecer, antes del examen los alumnos habían memorizado un "guión" sobre las multinacionales y otro sobre franquicias. Al ver esos términos, los alumnos dieron, aparentemente, respuestas memorizadas. En otras palabras, no estaban pensando en la pregunta que se les había hecho.

Este año hubo dos preguntas, la 3(e) y la 5(e), que requerían pensamiento de orden superior y plantearon dificultades. En estos dos casos en particular, los alumnos no podían haber memorizado una respuesta preparada, porque la respuesta esperada dependía en gran medida de datos concretos dados en el material de estímulo. Las preguntas eran muy directas: los alumnos debían basar su respuesta en el material de estímulo, ampliar su reflexión con inferencias y conectar las inferencias con el conocimiento de distintas áreas del programa de estudios. Lamentablemente, muchos alumnos parecieron incapaces de hacer estas operaciones. No fue un problema de conocimientos —en el resto del examen demostraron conocimientos bastante sólidos del contenido—, sino más bien de las habilidades de pensamiento. Los profesores deben orientar sus esfuerzos al desarrollo de habilidades de pensamiento de orden superior, y no solo a que los alumnos conozcan los contenidos.

Áreas del programa y del examen en que los alumnos demostraron estar bien preparados

Como cabe esperar, el nivel de conocimientos, comprensión y habilidad demostrado fue variable de un alumno a otro. En general, los alumnos parecieron tener tiempo suficiente para responder a las preguntas. Muchos alumnos demostraron tener amplios conocimientos.

Puntos fuertes y débiles de los alumnos al abordar cada una de las preguntas concretas

Pregunta 1

- (a) En general, los alumnos pudieron responder a esta pregunta, o al menos obtener 1 punto.
- (b) La pregunta sobre deseconomías de escala resultó más difícil que la anterior. Muchos alumnos o no sabían el término directamente o tenían dificultad para describirlo.
- (c) (i) – (v) Como suele suceder con los cálculos, al parecer a los alumnos o les resultaron fáciles y obtuvieron muchos puntos (6, 7 u 8), o no sabían qué hacer y no intentaron resolverlos, o bien los hicieron pero con muchos errores. Algunos alumnos no sabían redondear y perdieron puntos por errores de redondeo.
- (d) La mayoría de los alumnos obtuvo al menos 1 o 2 puntos en esta pregunta. La mayoría tenía alguna idea de qué es la liquidez.
- (e) Las respuestas a esta pregunta fueron interesantes. Muchos alumnos tuvieron 3 puntos por hablar sobre barreras a la comunicación que estaban en el material de estímulo. Muy pocos consiguieron más de 3 puntos al comentar sobre los aspectos positivos de la situación comunicativa en *LE*.

Pregunta 2

- (a) (i) La mayoría de los alumnos tenía al menos cierta idea de qué es un grupo de presión y tuvo 1 punto; muchos pudieron dar una definición lo bastante buena como para obtener 2 puntos.
 - (ii) La mayoría de los alumnos tuvo 1 o 2 puntos en esta pregunta. El desafío es que los alumnos vayan más allá de la tautología de decir, por ejemplo, "La producción por lotes es cuando los productos se producen en lotes"; la mayoría de los alumnos pudo hacerlo.
- (b) (i) – (iii) Al igual que en los cálculos de la anterior pregunta 1(c), a los alumnos o les resultaron fáciles y obtuvieron muchos puntos, o no sabían qué hacer y no intentaron resolverlos, o bien los hicieron pero con muchos errores.

- (c) Muchos alumnos que intentaron contestar esta pregunta obtuvieron al menos algunos de los puntos, aunque muy pocos llegaron a los 5 puntos, en general porque el gráfico de punto de equilibrio no estaba a escala o no había sido hecho con regla. Muchos alumnos también perdieron puntos por la forma en que rotularon el eje vertical.
- (d) Muchos alumnos que intentaron contestar esta pregunta obtuvieron 3 puntos por hablar de la mejora de la imagen gracias a los objetivos éticos por contraposición a su costo. Fue poco frecuente ver respuestas más sutiles que repararan en elementos adicionales del material de estímulo.

Pregunta 3

- (a) Es probable que los dos errores más comunes en esta pregunta hayan sido (1) que la producción en gran escala cuesta menos o (2) que la producción en gran escala conlleva una menor calidad. La producción en gran escala en general conduce a un costo unitario menor, aunque requiere una inversión de capital elevada. Por lo tanto, para conseguir 1 punto por la mención del costo más bajo, los alumnos tenían que indicar que se trataba del costo unitario. En cuanto al segundo aspecto, los artículos producidos en gran escala suelen ser de calidad mucho mayor que los hechos a mano, por lo que hablar solo de baja calidad no era suficiente.
- (b) A muchos alumnos les costó esta pregunta, o al menos describir una dificultad, aunque bastantes sí fueron capaces de identificar una dificultad.
- (c) La mayoría de los alumnos pudo nombrar un propósito de la estrategia de precios de penetración en el mercado, con lo que obtuvo 2 puntos, pero fueron muchos menos los que pudieron nombrar dos propósitos.
- (d) En conjunto, las respuestas a esta pregunta fueron bastante sólidas. Muchos alumnos obtuvieron 4 puntos. Incluso aunque algunos no comprendían totalmente la pregunta, la mayoría sabía qué significaba el término motivación, y fue capaz de describir las distintas situaciones en *KP* y la empresa estadounidense, llegando así al menos a 2 puntos.
- (e) Esta pregunta era bastante sencilla, pero algunas respuestas fueron menos buenas de lo que se esperaba. En parte, la dificultad habla de una falta de comodidad con la forma de contestar una pregunta que vale 7 puntos; los profesores deben practicar esto con los alumnos. Otra dificultad parece radicar en que no se practica lo suficiente el hacer inferencias partiendo del material de estímulo. En ambos casos, se trata de habilidades de pensamiento de orden superior. Los alumnos no podían haber memorizado una respuesta apropiada para esta pregunta. Por lo tanto, los resultados sugieren la necesidad de dedicar esfuerzos a promover las habilidades de pensamiento para este tipo de preguntas.

Pregunta 4

- (a) La mayoría de los alumnos obtuvo al menos 1 punto, y muchos obtuvieron 2.
- (b) En general, los alumnos consiguieron los 2 puntos en esta pregunta, a menudo con respuestas muy concisas, o bien tuvieron 0 puntos porque no mostraron ninguna comprensión.
- (c) Muchos obtuvieron 4 puntos; a juzgar por el desempeño de los alumnos, probablemente haya sido la pregunta más fácil de toda la prueba.
- (d) La mayoría de los alumnos pudo contestar esta pregunta lo bastante bien como para recibir 3 puntos o más.
- (e) Los alumnos tenían cierta libertad en cuanto a la forma de responder a esta pregunta. Podían discutir las tres opciones o bien centrarse en una opción que recomendaran. Si elegían lo segundo, debían ofrecer un tratamiento más detallado y sutil de la opción recomendada que si hablaban de las tres. Para obtener calificaciones de la banda superior era esencial ocuparse de la estructura empresarial y de la organización legal, que muchos alumnos tocaron brevemente o directamente pasaron por alto.

Pregunta 5

- (a) En general, muchos alumnos contestaron bien.
- (b) La pregunta fue una herramienta razonable para distinguir entre los alumnos, porque se basaba en el conocimiento y en una aplicación relativamente sencilla. Cuando los alumnos respondieron directamente a la pregunta, es decir que hablaron de la empresa de Agon, en general les fue bien. Algunos escribieron sobre el negocio de Gent (la escuela nocturna) y perdieron un punto por aplicación al material de estímulo. Algunos, como era de esperar, demostraron comprender poco o nada sobre un bloque comercial regional.
- (c) Muchos tuvieron 4 puntos en esta pregunta, que era bastante sencilla: en el material de estímulo había dos propósitos. La pregunta trataba de la empresa de Gent. Cuando los alumnos no hablaron de la empresa de Gent, recibieron un máximo de 2 puntos. Esto sucedió en algunos casos.
- (d) Muchos alumnos contestaron bastante bien esta pregunta excepto que las respuestas fueron más bien parciales: les faltó equilibrio (en forma muy similar a lo sucedido con la pregunta 1(e)).
- (e) Fueron muchos menos los alumnos que en esta pregunta tuvieron 5 puntos o más, en su mayoría porque no presentaron una respuesta completa, al estilo de un ensayo, con introducción, cuerpo y conclusión. En términos de estructura, no era excluyente presentar un "ensayo", pero conceptualmente, sí. Los alumnos en general

hablaron de cada fuente de financiamiento por separado, algunas veces con equilibrio, otras no. Sin embargo, para llegar a un juicio fundamentado, a una evaluación, era preciso presentar un punto de partida (una introducción), un cuerpo y una conclusión. Al igual que en el caso de la pregunta 3(e), los profesores no podían haber previsto una respuesta para esta pregunta y, por lo tanto, los alumnos no podían haberla memorizado antes de la prueba. Esta pregunta requería pensamiento de orden superior en un ámbito de examen.

Recomendaciones y orientación para la enseñanza a futuros alumnos

Enseñar técnicas de examen para que los alumnos:

- Destinen su tiempo y esfuerzo según la asignación de puntos.
- Respondan a las preguntas tal como están planteadas, en lugar de recurrir a una respuesta memorizada a una pregunta genérica. En esta convocatoria, este problema se manifestó en la limitada capacidad de los alumnos de contestar preguntas sencillas, como la 3(e) y la 5(e), para las que no podían tener una respuesta memorizada, sino que requerían pensamiento de orden superior.
- Sean analíticos y hagan referencia al material de estímulo.
- Consideren detenidamente las recomendaciones: todas conllevan costos además de beneficios.
- No presenten respuestas al estilo "lista con viñetas", excepto que se les pida identificar.
- Cuando sea apropiado, evalúen, en lugar de limitarse a describir.
- Usen regla y papel cuadriculado para el análisis del punto de equilibrio.
- Practiquen tantos materiales de estímulo o estudios de caso como sea posible para reforzar la aplicación de teorías y conceptos de la asignatura a un hecho o un tema en particular.
- Practiquen preguntas que requieran discusión y evaluación.
- Lean las preguntas con detenimiento y sepan que los distintos términos de instrucción requieren diferentes tipos de respuestas. No vayan más allá de lo que el término de instrucción requiere.
- Cuando sea apropiado, utilicen la terminología, los conceptos y las teorías de la asignatura.

- Redacten en una prosa fluida, para poder recompensar el análisis y la evaluación claros y detallados.

Orientación sobre preguntas analíticas y de evaluación:

En su respuesta, los alumnos deben hacer algo más que copiar la información del material de estímulo. Cuando se les pide analizar o examinar (como en la última parte de las preguntas de la Sección A y la penúltima de las preguntas de la Sección B), muchos no van más allá de las cuestiones presentadas en el material de estímulo. Los alumnos pueden y deben emplear sus conocimientos teóricos y su comprensión del tema o los temas presentados en el material para proponer argumentos a favor o en contra del tema o la opción de que se trate. Deben establecer la conexión de modo pertinente y viable; esto se puede considerar como una aplicación o referencia al material de estímulo, a diferencia de la sola mención del nombre de la organización. Del mismo modo, los alumnos deben emplear sus conocimientos teóricos para elaborar y explicar acabadamente cada tema que se presente, en lugar de limitarse a “levantar” los temas pertinentes del material de estudio. Si lo hacen, obtendrán calificaciones de la banda superior.