

Informe general de la asignatura, mayo de 2015

## EMPRESA Y GESTIÓN

Límites de calificación de la asignatura

### Nivel Superior

<b>Calificación final:</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>Puntuaciones:</b>	0-12	13-25	26-37	38-47	48-58	59-69	70-100

### Nivel Medio

<b>Calificación final:</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>Puntuaciones:</b>	0-10	11-22	23-34	35-44	45-56	57-67	68-100

Evaluación interna del Nivel Superior

### Límites de calificación del componente

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

El informe de este año para este componente es casi igual al de mayo de 2014.

### Ámbito y adecuación del trabajo entregado

La mayoría de las evaluaciones internas del NS cumplió los requisitos formales estipulados por el IB. Fue poco común que se omitiera la propuesta de investigación y el plan de acción, y

es de esperar que suceda lo mismo en las convocatorias siguientes, cuando se evalúe con la guía nueva.

Sin embargo, al igual que en convocatorias e informes anteriores, 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 centros enteros, parecieron desconocer que el límite de 500 palabras abarca la propuesta de investigación y el 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.

A diferencia de lo que se vio en mayo de 2014, hubo menos evaluaciones centradas en los aspectos cuantitativos; en la mayoría de los proyectos se investigaron nuevamente los temas de marketing y gestión de recursos humanos. Estos temas se abordaron con enfoques a menudo predecibles y, en consecuencia, los resultados fueron genéricos y superficiales. Muchas de las preguntas de investigación carecieron de un enfoque claro o fueron demasiado amplias; por tal razón, no fue posible cubrir todo su alcance dentro del límite de palabras. Algunos centros todavía no aconsejan a los alumnos que eviten abarcar temas grandes e inmanejables, por ejemplo, toda la mezcla de marketing de una multinacional.

Lamentablemente, la gama de herramientas empresariales utilizada en los trabajos internos ha seguido reduciéndose; muchos colegios solo incluyen los análisis FODA, PEST y de campos de fuerzas. Claramente, algunos están recomendando a todos los alumnos incluir rutinariamente un análisis FODA y posiblemente un análisis PEST, incluso cuando agregan escaso valor a la respuesta que el alumno da a la pregunta de investigación. Preocupa todavía más ver que muchos alumnos en realidad no comprendieron las herramientas que utilizaron o las aplicaron sin precisión y de manera inapropiada.

Pese a las cuestiones señaladas, en su mayoría 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**

La pregunta de investigación es crucial para el éxito del proyecto, pues establece el enfoque central de toda la investigación. Cuando la pregunta de investigación era deficiente, el informe en general tendía a ser descriptivo, con un análisis superficial y conclusiones genéricas. Algunas preguntas de investigación no permitieron a los alumnos llegar a conclusiones y hacer recomendaciones.

Al igual que en convocatorias anteriores, fueron menos las preguntas de investigación orientadas al pasado, pero muchas pretendieron todavía abarcar demasiado, con lo que el límite de palabras no permitió un tratamiento eficaz. Una forma de enfocar debidamente la pregunta de investigación es incluir una fundamentación clara de la investigación. Demasiados alumnos lo entendieron como una fundamentación personal, no empresarial. Se presentaron como fundamentación de la investigación intereses personales, lazos familiares y cuestiones

de conveniencia. Para fundamentar la investigación, los alumnos deben centrarse en cuestiones como la caída de las ventas o de las ganancias u otros problemas, por ejemplo, la baja productividad y la elevada rotación de personal.

Conforme al criterio de evaluación, se espera que los alumnos expliquen el porqué de su elección tanto de metodología como de teoría, y la razón por la que estas opciones ayudarán a responder la pregunta 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.

Generalmente se abordaron las dificultades previstas para la investigación. Aun cuando esto no se pedía, los alumnos de mejor desempeño no solo identificaron problemas potenciales en la investigación, sino que también sugirieron algunas soluciones atinadas, resultado de una minuciosa planificación.

Algunos planes de acción fueron genéricos y no estaban relacionados directamente con la pregunta de investigación. Sin embargo, fue alentador ver que muchos alumnos usaron genuinamente el plan de acción como documento de planificación principal.

### **Criterio B: Utilización de fuentes, datos y conceptos teóricos**

El enfoque central de la evaluación interna del Nivel Superior es la investigación primaria, pero comprender el contexto de la investigación ayuda al lector. En los mejores informes, el alumno aportó información de contexto; por ejemplo, sobre la naturaleza del mercado en que la empresa elegida operaba, la cuota de mercado que dominaba, los competidores destacados y las cuestiones económicas que afectaban a los patrones de demanda. Fue muy común llegar al final de un informe y no entender del todo el papel que la empresa desempeñaba en el mercado o la competencia que debía enfrentar. La información sobre mercados es fácil de obtener mediante búsquedas sencillas en Internet.

Demasiados alumnos confiaron en una única fuente primaria en la cual basaron el informe escrito; pocos consideraron si la fuente representaba una valoración imparcial de las cuestiones investigadas. Por ejemplo, demasiados alumnos emplearon entrevistas con directivos, sin cotejar las respuestas con datos secundarios.

El propósito de la evaluación interna del Nivel Superior es 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; esto se debe a que en los trabajos de ese tipo faltan pruebas de la utilización efectiva de las fuentes y los datos y de su integración con el marco teórico.

Si bien diversos alumnos lograron vincular sus fuentes y datos con el marco teórico, muchos no incluyeron herramientas cuantitativas y no incorporaron el costeo en su trabajo con el fin de hacer recomendaciones eficaces.

**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 la pregunta de investigación. Es preocupante que muchos alumnos hayan ofrecido solo una descripción de los datos reunidos y de las teorías y herramientas usadas, pero no hayan aplicado esas 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 cuando, en muchos casos, 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 a la pregunta 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 los niveles de logro más altos, 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 hicieron una evaluación innecesaria de su investigación pero no sugirieron formas en que se podrían salvar las flaquezas en el futuro.

En muchos casos, las recomendaciones no se desprendían directamente de las conclusiones, ni las conclusiones del análisis.

### **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 contenían poco más que libros de texto. Algunos centros han empezado a usar herramientas web para preparar bibliografías; por ejemplo, “bibme” y “citation machine”. Si el alumno las ha usado, también debe mencionarlo en la bibliografía.

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 para la enseñanza a futuros alumnos**

Los docentes deben velar por que los alumnos:

- Tengan acceso a los criterios de evaluación antes de comenzar el proyecto.
- Conozcan el cómputo de palabras de todas las secciones de su informe, controlen que sus trabajos no superen el límite de palabras y tengan claras las penalizaciones por superar el límite.
- Planteen una pregunta de investigación clara y debidamente enfocada para un proyecto realista, la 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).
- Mantengan la propuesta de investigación separada del informe escrito, respeten el formato requerido por el IB e incluyan una columna para modificaciones en su plan de acción.
- Presenten un equilibrio adecuado de datos primarios y secundarios aplicables usados efectivamente en la respuesta a la pregunta 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.

- Se autoevalúen en relación con los criterios de evaluación antes de entregar sus trabajos.
- 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

### Límites de calificación del componente

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

El informe de este año para este componente es casi igual al de mayo de 2014.

### 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 2015, la mayoría de los centros 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 afecten a toda una industria y el modo en que se relacionan con la organización, pero el enfoque principal 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 clara la diferencia entre un “proyecto de investigación” (que corresponde al NS) y un “comentario escrito”. El comentario no requiere una pregunta de investigación orientada 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 final de la introducción, los documentos (de tres a cinco) sobre los que basan su comentario, y luego proveer estos documentos en el apéndice.

Es preciso tener en cuenta que la convocatoria de mayo de 2016 será la primera del nuevo curso. Aunque el trabajo para la evaluación interna del NM sigue siendo el mismo, los criterios de evaluación han cambiado.

## Desempeño de los alumnos con relación a cada criterio

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

Los centros 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 puntuación 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. El alumno podrá utilizar como documento de apoyo un resumen de los resultados de la investigación primaria, pero no documentos que hayan sido redactados directamente por él. Si tiene acceso a documentos estratégicos originados en la organización 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 puntuación 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 puntuaciones 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 una gama de fuentes más amplia, 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 puntuaciones 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 de puntuación 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 una 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, no solo la página de inicio.

## Recomendaciones para la enseñanza a futuros alumnos

- Usar una lista de verificación, que puede ayudar a que los alumnos satisfagan la totalidad de los requisitos en todos los criterios.
- 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 para la convocatoria de noviembre de 2015. A partir de mayo de 2016, los documentos de apoyo podrán haber sido escritos como máximo tres años antes del envío de la evaluación interna al IB.

## Prueba 1 del Nivel Superior

### Límites de calificación del componente

<b>Calificación final:</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>Puntuaciones:</b>	0-9	10-19	20-29	30-37	38-44	45-52	53-80

## Áreas del programa y del examen que resultaron difíciles para los alumnos

En la sección A, muchos alumnos evitaron la pregunta 3, centrada en el aspecto financiero.

En cuanto a los temas específicos, un número considerable de alumnos demostró poca comprensión de los pagos adicionales, las cinco fuerzas de Porter y las fuerzas que impulsan o limitan.

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

Pese a que el estudio de caso era algo complejo en cuanto a los nombres de la empresa y de las personas (Alejandra, *LadyA*, *LAM*), se vio poca confusión en la forma en que los alumnos manejaron el material. Los alumnos podían usar los nombres indistintamente. Los alumnos manejaron bien el material adicional, en particular la hipótesis revisada que conducía a las tres opciones modificadas.

Los alumnos se mostraron especialmente bien preparados en las siguientes áreas temáticas: titularidad como empresa unipersonal, repercusiones de un cambio en la estructura organizacional y contratación de servicios externos (*outsourcing*). Los alumnos demostraron tener buenos conocimientos sobre Maslow, los estudios de mercado y la gestión de marcas; en cambio, la aplicación de estos conceptos no fue tan satisfactoria.

## Puntos fuertes y débiles de los alumnos al abordar las distintas preguntas

### Pregunta 1

Esta fue la pregunta más elegida de las opcionales.

(a)(i) En general las respuestas fueron satisfactorias, pero hubo alguna confusión entre la declaración de la misión y la de la visión. A menudo se aportó claridad con un ejemplo. En lugar de definir la declaración de la misión en términos de valores fundamentales, algunas veces los alumnos la definieron, erróneamente, en términos de objetivos de corto, mediano y largo plazo.

(a)(ii) Hubo cierta confusión en cuanto a los pagos adicionales (beneficios complementarios); muchos alumnos sugirieron bonificaciones, vacaciones pagas y beneficios ya mencionados en el estudio de caso (seguro de salud y capacitación). También hubo ejemplos de beneficios que serían inapropiados para una empleada de una cafetería escolar.

(b) Aunque el tema de la “empresa unipersonal” en general se entendió bien, causó decepción ver cuán pocos alumnos fueron capaces de aplicar sus ideas al contexto del negocio del Sr. Carroccio. Eran de importancia clave sus fuentes de financiamiento muy restringidas y el impacto que la responsabilidad limitada podía tener sobre él mismo y su familia. Al hablar de las ventajas, en general las respuestas fueron correctas pero, una vez más, no se

contextualizaron; por ejemplo, para el Sr. Carroccio empezar como empresa unipersonal era mucho más fácil porque recién había llegado al país.

(c) En general Maslow se entendió bien, y muchos alumnos fueron capaces de relacionar las novedades en la vida de *LadyA* con etapas de la jerarquía de Maslow. Sin embargo, la mayoría de los alumnos adoptó un enfoque descriptivo con relación a Maslow o *LadyA*, en lugar de ocuparse de la cuestión de la relevancia. En las buenas respuestas, el alumno consideró que una cantante estrella quizá no encajara bien en la teoría, y posiblemente buscara niveles más altos desde el principio mismo de su carrera. Algunos alumnos optaron por analizar la relevancia en términos de cómo podría *LadyA* motivar a sus empleados, y demostraron la relevancia analizando si las estrategias motivacionales funcionarían o no. Este enfoque muchas veces permitió obtener puntuaciones más altas.

## Pregunta 2

Esta fue la segunda pregunta más elegida de las opcionales.

(a)(i) La mayoría de los alumnos capta la idea de “calidad”, pero pocos lograron definir el control de calidad más allá del concepto general; otros dieron respuestas relacionadas con conceptos imprecisos, como el de garantía de calidad. Una característica clave es la ejecución de pruebas al terminar un proceso, y no el seguimiento del proceso en su conjunto.

(a)(ii) El término “planificación de la dotación de personal” en general no se entiende. Muchos alumnos describieron la planificación cotidiana de tareas en lugar de la planificación más estratégica: cuántos trabajadores se necesitarían, qué habilidades y cómo subsanar las lagunas en las habilidades necesarias.

(b) La mayoría de los alumnos fue capaz de identificar dos efectos del cambio en la estructura organizacional, pero pocos lograron contextualizar su respuesta. Las buenas respuestas hicieron referencia al impacto de la designación de un director general y un gerente de recursos humanos; también mencionaron que habría más delegación y esto cambiaría la forma en que las personas trabajaban.

(c) Muchos alumnos no respondieron a la pregunta en forma sucinta sino que escribieron todo lo que sabían sobre la investigación (estudio) de mercado, lo cual era innecesario. Muchos otros pensaron que la pregunta hacía referencia a la gama de productos que *LadyA* producía, no a la marca. Algunas respuestas trataron de métodos de muestreo, lo que no contestaba la pregunta. Las mejores respuestas hicieron referencia al tipo de información que un investigador necesitaría para idear y desarrollar una marca, y a los posibles métodos para obtener esa información. Las mejores respuestas intentaron analizar si los métodos eran apropiados en contexto.

## Pregunta 3

Esta fue la pregunta opcional menos elegida.

(a) Los alumnos que la eligieron en general comprendían bien el flujo de caja, aunque pocos fueron capaces de describir en qué se distingue un “pronóstico de flujo de caja” del “flujo de caja”. Las mejores respuestas establecieron una relación entre el saldo al cierre y el saldo de

apertura mediante el pronóstico de ingresos de caja netos, y luego describieron de qué manera el saldo al cierre de un período pronosticado se convierte en el saldo de apertura del período siguiente.

(b) En general se comprenden bien los usos de los estados financieros al cierre de un ejercicio. Algunos alumnos tuvieron dificultades para aplicar estos conceptos a los grupos de interés de *LadyA*. Las mejores respuestas hicieron referencia a grupos de interés reales del negocio, por ejemplo, el fabricante malasio, accionistas como *LadyA*, sus padres, etc.

(c) La mayoría de los alumnos fue capaz de describir el ciclo de vida del producto en función de diversos hitos en la carrera de *LadyA*, habitualmente ordenados por fecha. Las mejores respuestas identificaron la forma en que el ciclo de vida se podría usar para detectar la necesidad de estrategias de extensión, y luego equilibraron esto con la naturaleza teórica más que práctica del concepto. Pocas respuestas demostraron profundidad de análisis.

#### Pregunta 4

(a) La mayoría de los alumnos demostró una buena comprensión de la contratación de servicios externos (*outsourcing*), pero muchos respondieron en términos teóricos. Las mejores respuestas se ocuparon del tema de los costos más bajos, en especial los salarios posiblemente vigentes en Malasia, además de los beneficios que la producción por lotes aportaría al negocio malasio y, por ende, a *LadyA*.

(b) Un cierto número de alumnos pensó que esta pregunta trataba de la mezcla de marketing e intentó explicar el impacto de los “videos para Internet, de producción costosa” en términos de las 4 P. En realidad, la pregunta apuntaba más al reconocimiento de que el costo de estos videos era una especie de promoción “pagada”. Utilizando tecnología en línea, *LadyA* ayudó, con estos videos, a atraer clientes nuevos y a alentar a los existentes a comprar productos de *LadyA*, discos compactos, etc., todo con el objetivo general de generar unos ingresos mayores que el costo de la producción y la exhibición de los videos.

(c) Al contestar esta pregunta, muchos alumnos explicaron la gestión de marcas por familias de productos. Esto les permitió demostrar una buena comprensión de cuestiones generales de la gestión de marcas, pero poca capacidad de aplicar esas ideas a un “mercado global”. La clave para la aplicación del concepto era reconocer que los mercados globales necesitarían una gestión de marcas que superase diferencias culturales, lingüísticas y de modas, y que esto podría ser difícil.

(d) Esta pregunta era difícil y causó satisfacción ver el número de alumnos que la respondió bien. Las mejores respuestas relacionaron los estilos de liderazgo identificados en el estudio de caso con (a) las habilidades naturales de Alejandra (ser artista y saber qué quería) y (b) el cambio de circunstancias. Luego, las mejores respuestas intentaron justificar si el factor determinante eran las habilidades o las circunstancias. Las respuestas más flojas fueron poco más allá de describir los estilos identificados en el estudio de caso y, a veces, vincularlos con algunas teorías del liderazgo.

#### Pregunta 5

(a) La mayoría de los alumnos obtuvo la puntuación máxima en esta pregunta. Los pocos que no la lograron mencionaron factores genéricos, como “sociales” o “económicos”, en lugar de ser específicos e indicar, por ejemplo, “crecimiento”, “mercados cambiantes”, etc.

(b) Un número sorprendente de alumnos no intentó contestar esta pregunta. En el caso de aquellos que lo intentaron, el error más común fue pasar por alto el hecho de que los datos se aplicaban a un período de cinco años, no de uno. Quienes dieron una respuesta incorrecta pero mostraron el mecanismo que habían seguido a menudo pudieron obtener algunos puntos. Cuando los alumnos dieron una respuesta incorrecta, se les permitió usarla en la pregunta 5(e).

(c) Muchos alumnos se centraron en los “nuevos participantes” y pudieron contextualizar sus respuestas mediante la idea de cantantes más jóvenes que comenzasen a actuar y a ser competencia. Un número significativo de alumnos demostró tener escaso conocimiento, o ninguno, sobre las cinco fuerzas de Porter; otros, que sí pudieron identificar una fuerza apropiada, no fueron capaces de aplicar la idea.

(d) En general los alumnos tuvieron un mejor desempeño en las fuerzas que impulsan que en aquellas que limitan. Unos pocos alumnos confundieron “fuerzas” con “decisiones”. Muchas respuestas fueron más descriptivas que analíticas y carecieron de una aplicación efectiva a *LadyA/LAM*.

(e) En esta pregunta hubo algunas respuestas muy sólidas, que tuvieron en cuenta los riesgos y las probabilidades, además de otros datos del estudio de caso y el material adicional. Las mejores respuestas cuestionaron si los criterios empresariales “habituales”, tendientes a maximizar los beneficios, se aplicarían a una estrella en ascenso frente a cambios de vida considerables. Estas respuestas luego pasaron a comparar y contrastar las opciones. Las respuestas más flojas mostraron tendencia a repetir la información dada, en lugar de desarrollarla y analizarla. Muy a menudo, las respuestas que obtuvieron puntuaciones altas fueron a la vez concisas e incisivas.

## Recomendaciones y orientación para la enseñanza a futuros alumnos

- Los alumnos deben estar familiarizados con la totalidad de los términos del programa de estudios que aparecen en el estudio de caso, y deben ser capaces de aplicar estos conceptos.
- El contexto es muy importante en esta prueba. Se debe hacer practicar a los alumnos la aplicación de ideas; se los debe recompensar por aplicarlas bien y se deben desalentar las respuestas puramente teóricas.
- Los alumnos deben estar familiarizados con los términos de instrucción y las expectativas relacionadas con cada uno.
- Los alumnos deben practicar la administración del tiempo en condiciones de examen.
- Los alumnos deben leer las preguntas cuidadosamente y contestarlas tal como están planteadas.

Se recuerda a los profesores y a los alumnos que en el nuevo curso, cuyos primeros exámenes se realizarán en 2016, el término de instrucción “analizar” tendrá las mismas expectativas que “explicar”.



## Prueba 1 del Nivel Medio

### Límites de calificación del componente

<b>Calificación final:</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>Puntuaciones:</b>	0-5	6-11	12-19	20-24	25-29	30-34	35-50

### Áreas del programa y del examen que resultaron difíciles para los alumnos

En mayo de 2015, no hubo ninguna área del programa en particular que resultara difícil a los alumnos, a diferencia de convocatorias anteriores, donde a muchos les costaron las preguntas sobre finanzas o marketing. Sin embargo, en mayo de 2015 se hizo más visible un problema que ya se había advertido en mayo de 2014: un número muy elevado de alumnos no contestó a menudo las preguntas tal como estaban formuladas, sino que más bien pareció responder a preguntas que parecían similares y que, muy probablemente, habían preparado en clase; esto fue especialmente notorio en la pregunta 4(c), en que la mayoría de los alumnos contestó sobre la matriz de Ansoff, aunque no era esa la pregunta planteada. Esta práctica limitó la puntuación que fue posible otorgar.

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

Como cabe esperar, el nivel de conocimientos, comprensión y habilidad demostrado fue variable según el centro, y también para los diversos alumnos de cada centro.

Todos los alumnos pudieron completar la prueba. No se advirtieron problemas por falta de tiempo en los alumnos del NM.

Como siempre, un número de alumnos muy pequeño respondió tres preguntas de la sección A. Esta práctica es incorrecta y resulta una pérdida de tiempo valioso. A dichos alumnos se les otorgaron puntos por las dos mejores respuestas.

### Puntos fuertes y débiles de los alumnos al abordar las distintas preguntas

#### Pregunta 1

(a)(i) La mayoría de los alumnos contestó bien. Sin embargo, algunos se limitaron a copiar el ejemplo de las líneas 13-14 del estudio de caso (“Ayudar a todos los inmigrantes adultos a aprender inglés”). Es preciso recordar a los alumnos que no recibirán puntos extra por tan solo copiar oraciones del texto del estudio de caso, pues esto no demuestra conocimiento ni



comprensión del significado del término. Solo demuestra la capacidad de extraer un texto pertinente del estudio de caso.

(a)(ii) Muchos alumnos contestaron bien. Las respuestas más comunes fueron “almuerzo gratis” o “comida gratis de la cafetería”, como también “clases de inglés gratis para ella” o “matrícula gratis para su hija”. Sin embargo, hubo dos problemas bastante frecuentes: en primer lugar, muchos alumnos contestaron “seguro de salud” (aunque la pregunta decía explícitamente “*distintos del seguro de salud*”); en segundo lugar, algunos alumnos escribieron respuestas nada realistas, sin correspondencia con el contexto (por ejemplo, “automóvil de la empresa” o “alojamiento gratis”).

(b) Las respuestas en general fueron buenas, aunque se vieron dos defectos comunes: en primer lugar, muchos alumnos escribieron sobre la seguridad financiera (aunque, nuevamente, la pregunta decía explícitamente “*distintas a la seguridad financiera*”, lo que una vez más demuestra que muchas respuestas hubieran recibido más puntos si hubieran contestado la pregunta tal como estaba planteada); en segundo lugar, algunos alumnos hablaron de “demasiado trabajo” o de “trabajar solo”, lo que no es pertinente para las características de una empresa unipersonal (porque el empresario puede tener empleados).

(c) La mayoría de las respuestas fueron satisfactorias (aunque quedó claro que en algunos casos el alumno no recordaba para nada la pirámide de las necesidades de Maslow); muchos alumnos dibujaron el modelo y pudieron aplicar algunas ideas al estudio de caso (por ejemplo, con relación a la autorrealización). Sin embargo, pocos alumnos se centraron en el concepto de “relevancia” (aunque el término está en la pregunta); en última instancia, el modelo quizá no sea tan relevante, pero pocos alumnos hicieron comentarios en este sentido.

## Pregunta 2

(a) La mayoría de las respuestas fueron correctas, aunque muchas fueron demasiado básicas o sencillamente tautológicas: no se puede otorgar ningún punto si el alumno se limita a escribir que “el control de calidad tiene que ver con controlar la calidad” o “la planificación de la dotación de personal tiene que ver con planificar la dotación de personal”, porque no se demuestra ningún conocimiento ni comprensión. Algunos alumnos se limitaron a repetir líneas del estudio de caso (por ejemplo, “el control de calidad podría ser un problema para el fabricante malasio”); esto, de por sí, no demuestra que el alumno entienda el significado del término.

(b) Como se ha dicho antes, muchos alumnos no se ajustaron estrictamente a la pregunta y explicaron que muchos empleados se quejaban menos (aunque este aspecto estaba excluido explícitamente y no se podía dar ningún punto por incluirlo). Sin embargo, muchos alumnos contestaron razonablemente bien, pese a una tendencia a copiar demasiadas oraciones del estudio de caso, como ya se ha señalado en este informe.

(c) Las respuestas en términos generales fueron buenas. Los alumnos habitualmente entienden bien el tema de los métodos de investigación de mercado. Muchas respuestas fueron muy largas, a veces innecesariamente largas, con extensas descripciones de cuestionarios o grupos de discusión. El principal punto débil fue que algunas respuestas eran demasiado genéricas y teóricas, sin referencia a la marca de *LadyA* o el estudio de caso.

### Pregunta 3

(a) Los resultados estuvieron muy polarizados. Algunas respuestas obtuvieron puntuaciones muy altas (porque demostraron una comprensión clara de la relación y la capacidad de describirla); en otras, en cambio, el alumno se limitó a hablar de los pronósticos de flujo de caja en general, o mencionó solo una idea básica (por ejemplo, “el saldo al cierre es la cantidad de dinero a fin de mes”).

(b) También en este caso los resultados estuvieron muy polarizados. Muchos alumnos contestaron muy bien (con frecuencia mencionando el gobierno y el cálculo de los impuestos que *LadyA* debía pagar; estas respuestas elaboradas causaron muy buena impresión). En otros casos, por el contrario, los alumnos al parecer no sabían qué eran los estados financieros al cierre del ejercicio, y se limitaron a escribir sobre la importancia de que *LadyA* fuese muy conocida y tuviese buenos logros en lo económico. Como el objetivo de esta pregunta era evaluar el conocimiento y la comprensión de los alumnos sobre los estados financieros al cierre de un ejercicio (estados de resultados, balances), las respuestas superficiales, que trataron únicamente del éxito financiero, no pudieron obtener puntos.

(c) Esta pregunta era similar a la 1(c) y la 2(c), y también fue similar el rango de desempeño. Muchos alumnos demostraron que conocían el modelo (y muchos lo dibujaron, aunque unos pocos escribieron en cambio sobre la matriz de BCG) y pudieron aplicarlo (por ejemplo, escribieron sobre la presentación o el lanzamiento de Lady Alejandra con la película *La Bella Rosa*); los alumnos, claramente, conocían muy bien el estudio de caso (la historia de Lady Alejandra y su éxito), pero pocos escribieron sobre la “utilidad” del modelo para *LadyA*.

### Pregunta 4

(a) La mayoría de los alumnos demostró que había comprendido bien la opción estratégica. Sin embargo, como se ha señalado antes en este informe, muchos tuvieron la tendencia a solo copiar material del estudio de caso; una vez más, esto no es suficiente, pues el alumno de ese modo no demuestra por qué un elemento en particular es un punto fuerte o un punto débil. Como se ha dicho para otras preguntas, los alumnos deben agregar su propio texto, con sus propias palabras, en lugar de solo copiar del estudio de caso. Debe haber algún “valor agregado” en la respuesta del alumno, no solo elementos citados del texto, por bien hecha que esté la referencia.

(b) Aunque algunos alumnos tuvieron dificultades con algunos de los cálculos, las respuestas en general fueron buenas, en especial con relación al gráfico de punto de equilibrio. Sin embargo, desalentó ver muchos gráficos de punto de equilibrio fuera de escala o sin los rótulos correspondientes.

(c) Más de la mitad de los alumnos contestó otra pregunta, una pregunta sobre la matriz de Ansoff; por supuesto, era posible adoptar ese enfoque (y efectivamente se debe alentar a los alumnos a utilizar las teorías, herramientas y técnicas empresariales, cuando sea apropiado), pero la pregunta era distinta: pedía recomendar a *LadyA* una de las dos opciones estratégicas. Es cierto que en el pasado ha habido preguntas que requerían explícitamente aplicar la matriz de Ansoff; eso no significa, sin embargo, que cada vez vaya haber una pregunta sobre ella.

Una vez más, los alumnos deben contestar las preguntas planteadas, y no las que han practicado.

## Recomendaciones y orientación para la enseñanza a futuros alumnos

**Véase la prueba 1 del Nivel Superior (página 11).**

## Prueba 2 del Nivel Superior

### Límites de calificación del componente

<b>Calificación final:</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>Puntuaciones:</b>	0-10	11-20	21-28	29-36	37-45	46-53	54-75

### Áreas del programa y del examen que resultaron difíciles para los alumnos

Las áreas más destacadas fueron:

- Las dificultades de la medición de los activos intangibles
- La elaboración de un pronóstico de flujo de caja con todos los rúbricos correspondientes
- La definición de “análisis de varianzas”
- El dibujo del gráfico de punto de equilibrio de manera precisa y a escala
- La comprensión del concepto de “flotación libre”

Nivel de conocimiento, comprensión y habilidad demostrado

El nivel de conocimiento, comprensión y habilidad demostrado varió bastante de un alumno a otro.

Algunos alumnos, aunque pocos, no contestaron las preguntas numéricas bien y, en conjunto, consiguieron muy pocos puntos. El hecho de que algunos profesores comentaran en los formularios G2 que la sección A era marcadamente numérica quizá indique que algunos docentes, y por lo tanto algunos alumnos, no conocen la estructura del examen y la importancia de la capacidad de manipular cifras, como también de tomar decisiones de orden cuantitativo (además de cualitativo).

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

La falta de aplicación específica al material de estímulo más allá del nombre de la organización siguió siendo bastante notoria en algunas respuestas. Pese a que a menudo se informó de este problema, muchas respuestas siguen siendo principalmente teóricas y no van más allá de mencionar el nombre de la organización. Para que haya aplicación, no basta con solo mencionar el nombre de la organización.

Aunque se advirtió cierta mejora en la interpretación de los términos de instrucción, se siguió viendo una falta de equilibrio en algunas respuestas a las preguntas de evaluación. Nuevamente hubo muchos alumnos que fueron más allá de las expectativas del término de instrucción y ofrecieron juicios o, más concretamente, conclusiones, cuando no se pedía. No se dieron puntos adicionales por el trabajo o esfuerzo extra. Causó decepción ver que algunos de estos mismos alumnos no ofrecían un juicio fundamentado o siquiera una conclusión básica en sus respuestas a las preguntas de evaluación (donde sí se necesita).

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. Aun así, se advirtió cierta mejora; muchos alumnos intentaron ir más allá del material de estímulo impreso y ofrecieron un desarrollo adecuado de diversos temas.

Conclusiones/juicios sin fundamentar. Este sigue siendo un problema que requiere mejora. No basta con limitarse a repetir todos los argumentos ya presentados y comentar que los argumentos a favor pesan mucho más que los argumentos en contra, sin explicar concretamente por qué. Los alumnos deben ordenar sus argumentos según su prioridad y justificarlos/fundamentarlos. Una conclusión o recomendación fundamentada se debe basar en un análisis sólido.

Por lo anterior, muchos alumnos no obtuvieron puntuaciones de la banda superior.

En las preguntas que pedían definiciones, muchos alumnos no ofrecieron definiciones completas y, por lo tanto, no obtuvieron el total de los puntos.

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

Fue evidente que más alumnos adoptaron un enfoque analítico y ofrecieron respuestas muy buenas. Quienes dieron respuestas teóricas muy sólidas con aplicación específica al material de estímulo lograron obtener puntuaciones de la banda superior.

## Puntos fuertes y débiles de los alumnos al abordar las distintas preguntas

### Pregunta 1

(a) En gran medida, esta pregunta obtuvo buenas respuestas de la mayoría de los alumnos. Algunos fueron más allá del término de instrucción y abarcaron tanto ventajas como desventajas. No se dieron puntos adicionales por esto. Algunos confundieron los métodos convencionales y los no convencionales.

(b) Muchos alumnos tuvieron dificultad con esta pregunta. Causó decepción ver que un número considerable de alumnos no entendía el concepto. Muchos se limitaron a explicar qué era una “varianza” y pasaron por alto la referencia al “análisis”. Algunos solo repitieron la oración del material de estímulo que decía que el gerente realizaría un análisis de varianzas para determinar si el cambio propuesto había tenido éxito. No se otorgó ningún punto por simplemente copiar la última oración del material de estímulo.

(c) Muchos alumnos escribieron algo relacionado con los nuevos representantes de ventas, sus métodos de pago o su motivación, aunque la pregunta mencionaba específicamente las implicaciones para los directivos en cuanto a los recursos humanos. Obtuvieron el total de los puntos los alumnos que explicaron la posible reacción o acción de los directivos de CT.

(d) (i) En su mayoría, los alumnos fueron capaces de calcular correctamente el punto de equilibrio y de presentar claramente el mecanismo que habían seguido.

(ii) Causó decepción ver que un número notable de alumnos no cumplió el requisito explícito de la pregunta de utilizar una escala precisa.

En informes anteriores ya se ha dicho que los alumnos deben prestar más atención a la presentación del gráfico, y demostrar que las cifras usadas son efectivamente correctas. En esta convocatoria se vio poca mejora en este sentido.

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 ingresos totales y el costo total en los puntos especificados. Muchos alumnos no hicieron el gráfico a escala. Se esperaba que los alumnos incluyeran alguna demostración de las **cifras exactas** y a escala en el eje de los costos/ingresos. Algunos presentaron gráficos muy descuidados y, por lo tanto, recibieron muy pocos puntos.

Se recomienda a los alumnos usar papel milimetrado para dibujar el gráfico.

(e) Algunos alumnos obtuvieron la puntuación máxima por entregar un pronóstico de flujo de caja correcto y bien presentado, con indicación de todos los encabezados y subencabezados correspondientes. Muchos incluyeron el activo fijo como ingreso. Algunos no indicaron los encabezados para los totales y el flujo de caja neto. Pocos alumnos usaron un formato inaceptable para el flujo de caja, con encabezados para ganancias, activo corriente y pasivo corriente.

Pese a que en la pregunta la palabra “anual” estaba en negrita, algunos —aunque no muchos— alumnos presentaron un pronóstico de flujo de caja mensual.

(f) Hubo muchas respuestas pertinentes y aplicables. No alcanzaron la banda superior de puntuación quienes presentaron respuestas no equilibradas o se limitaron a copiar textualmente temas afines del material de estímulo sin mayor explicación o ampliación.

Lo principal en cuanto a la reducción de precios era la elasticidad precio de la demanda. Aunque la mayoría de los alumnos hizo referencia a este tema, muchos no explicaron cabalmente todos los efectos sobre los ingresos totales. Muchos escribieron que el ingreso total podría caer o mantenerse igual. Además, muchos se desviaron del tema al hablar de un aumento de costos debido a la introducción de las fiestas de juguetes. Muchos no establecieron una relación con el pronóstico de flujo de caja, que en realidad mostraba un aumento en los ingresos. Se aplicó la regla de la cifra propia del alumno.

Algunos alumnos dieron respuestas sesgadas; otros ofrecieron conclusiones y recomendaciones, que esta pregunta no pedía.

## Pregunta 2

(a) Esta es una pregunta relativamente sencilla que aparece frecuentemente en este formato o similar. En este caso se pedían “ventajas”, no características. Por supuesto, algunas características son por definición ventajas, como es el caso de la responsabilidad limitada. Sin embargo, no es obvio por qué el ser una empresa familiar es una ventaja, excepto que el tema se amplíe. Lamentablemente, muchas veces esto no se hizo. Como esta pregunta valía solo 2 puntos (una por cada ventaja identificada), se aplicó cierto margen de flexibilidad.

(b) Muchos alumnos parecieron confundir los términos “utilización de la capacidad” y “maximización de la capacidad”, lo que los hizo perder puntos.

(c) Aunque en general se entendieron bien las ventajas y desventajas, muy pocos alumnos fueron capaces de aplicar esto a la organización mencionada en la pregunta. Esta falta de aplicación que da lugar a respuestas genéricas sigue siendo un motivo importante de la pérdida de puntos para muchos alumnos y debe representar una posible oportunidad de enseñanza para el futuro.

(d) Esta era una pregunta sencilla sobre el diagrama del camino crítico (sin valores ficticios). Sin embargo, muchos alumnos demostraron no tener una buena comprensión. Muchos empezaron sus diagramas con dos nodos iniciales, y muchos terminaron con más actividades de las indicadas. Algunos introdujeron actividades ficticias para intentar resolver estos problemas. Aunque este tema ya no se evaluará a partir de mayo de 2016, es una herramienta ampliamente usada en las empresas, y al nuevo programa de estudios se han agregado los diagramas de Gantt (1.7), por lo que sigue siendo necesario poder visualizar las secuencias de actividades.

(e) (i) Pese a que no se requería mostrar el mecanismo, muchos alumnos lo incluyeron. Sin embargo, causó decepción ver que un gran número de alumnos claramente ni comprendía el significado de la libre flotación ni sabía calcularla.

(ii) Nuevamente, muchos alumnos no entendieron la diferencia entre la flotación libre y la flotación total; en consecuencia, fueron pocos los que obtuvieron la puntuación máxima en esta pregunta.

(iii) Muy pocos alumnos entendieron que la flotación libre determinaba la demora en la actividad “siguiente” y no en la duración total del proyecto en su conjunto. Se aplicó la regla de la cifra propia del alumno de los diagramas elaborados en la parte (d); sin embargo, muchos alumnos contradijeron sus propios diagramas.

(f) En general se respondió bien a esta parte de la pregunta. El material de estímulo proveía amplios datos para aplicación, y la mayoría de los alumnos no tuvo problema en identificarlos. Sin embargo, muchas respuestas fueron muy descriptivas y ofrecieron un limitado nivel de análisis. Además, muchas no llegaron a reconocer la importancia de elementos como los tipos de interés, la relación entre la elasticidad precio y la elasticidad renta y la escasez de mano de obra calificada, y los posibles efectos subsiguientes sobre la calidad del servicio ofrecido.

## Pregunta 3

(a) En gran medida, esta pregunta obtuvo buenas respuestas de muchos alumnos. Quienes no obtuvieron los 2 puntos por cada factor fueron aquellos que no aplicaron su respuesta a *Fujifilm*.

(b) Fue evidente que la mayoría de los alumnos entendía qué es una patente. Sin embargo, la pregunta pedía un beneficio para *Fujifilm*, con aplicación específica. Algunos pasaron por alto esto último y, por lo tanto, obtuvieron solo 1 punto.

(c) Esta pregunta fue muy asequible para la mayoría de los alumnos. La mayoría demostró comprender bien los posibles beneficios y los posibles costos de las actividades de investigación y desarrollo (I+D). Sin embargo, fue común la falta de aplicación específica, más allá de la sola mención del nombre *Fujifilm*. En consecuencia, muchos alumnos consiguieron solo 2 puntos, pese a demostrar buenos conocimientos teóricos.

(d) Esta pregunta resultó ser un muy buen discriminador. Los alumnos que comprendieron la naturaleza de la estrategia de diversificación, y argumentaron a favor y en contra con aplicación, lograron alcanzar puntuaciones de la banda superior.

En las respuestas menos satisfactorias, los alumnos solo mencionaron que la diversificación implicaba riesgos, sin explicar por qué con aplicación específica a *Fujifilm*; mostraron cierta comprensión del modelo sin aplicación específica; dieron respuestas pertinentes sesgadas, por las que obtuvieron solo 4 puntos; hicieron referencia a la estrategia de desarrollo de mercado o desarrollo de productos, pese a que el tipo de estrategia se daba en la pregunta; se desviaron hacia un examen de qué debería haber hecho *Fujifilm*.

Se recomienda a los alumnos que lean todas las partes de las preguntas antes de responder, para evitar la repetición innecesaria de los mismos argumentos, en este caso, la parte (e).

(e) Las mejores respuestas, aunque fueron pocas, hicieron referencia a la creación de *Astalift* y no solo como un nuevo producto sino, principalmente, como una nueva marca, con lo que se incluía la cuestión de la marca separada. En las respuestas entre muy buenas y excelentes, los alumnos pudieron ir más allá del material de estímulo y dar argumentos teóricos —pero sumamente aplicables— a favor y en contra en relación con *Fujifilm*.

Casi todos los alumnos fueron capaces de dar algunos argumentos a favor y otros argumentos en contra de *Astalift*. Sin embargo, muchos hicieron referencia solamente a la creación de un nuevo producto. Algunos dieron respuestas sesgadas, mientras que otros se limitaron a copiar textualmente la información del material de estímulo sin ampliarla.

Algunos ofrecieron respuestas casi idénticas a las dadas en la parte (d).

Al igual que en convocatorias anteriores, muchos terminaron con 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 de puntuación superior.

Para alcanzar la banda de puntuación superior, se esperaba que los alumnos: hicieran uso explícito de algunos conceptos o terminología de la asignatura; comentaran la significación de



sus argumentos y, por lo tanto, ofrecieran conclusiones fundamentadas o respaldadas; hicieran sugerencias sobre qué podría hacer *Fujifilm* para garantizar la sustentabilidad del éxito actual o a corto plazo de su estrategia de gestión de marcas.

#### Pregunta 4

(a) Esta pregunta de definición era aparentemente sencilla, pero a muchos alumnos les resultó muy difícil. Un problema importante fue la diferencia entre crecimiento interno y financiamiento interno. Para muchos alumnos eran lo mismo; en estos casos afirmaron categóricamente —de manera errónea— que el crecimiento interno solo se podía financiar mediante reservas (o recursos internos). Como otro punto para enseñar, debe señalarse que el crecimiento interno se puede financiar con recursos provenientes de *cualquier* fuente. Lo que importa es qué se financia.

(b) Se dieron a esta pregunta algunas respuestas muy interesantes e imaginativas, pero lamentablemente muchas eran incorrectas. Muchos alumnos no tuvieron problema en dar la respuesta obvia de Internet, pero sí les costó la segunda característica. Muchos sugirieron cosas como economías de escala, la no necesidad de marketing, etc.; en numerosos casos, estos aspectos eran específicos de un producto y, por lo tanto, no una característica general.

(c) La gran mayoría contestó bien esta pregunta. Sin embargo, una pequeña minoría dio la respuesta en forma de índice o porcentaje, o incluso una cifra en dólares. Algunos perdieron un punto por no indicar la unidad de días, ni en la respuesta ni en la fórmula.

(d) Un número significativo de alumnos no aplicó su respuesta al material de estímulo. Además, un número aún más pequeño pero considerable explicó consecuencias relacionadas con la liquidez, aunque la pregunta excluía explícitamente ese problema. Pareció haber cierta confusión: algunos alumnos analizaron la situación de crecimiento de ventas con cualquiera de las dos opciones o ambas. En consecuencia, algunos escribieron bastante más de lo que se requería, sin verse recompensados con puntos.

(e) Muchos alumnos intentaron con poco éxito contestar esta pregunta. En primer lugar, muchos se centraron en los costos, sin mencionar el precio. Aunque muchos alumnos tuvieron en cuenta los costos de transporte adicionales, a menudo se dio por sentado un aumento de precios, sin tener en cuenta los ahorros considerables de la nueva fábrica.

En cuanto al “lugar”, muchos alumnos lo confundieron con la “ubicación” y prefirieron hablar de los costos de recursos humanos, en lugar del efecto sobre la distribución del producto a los clientes. En este sentido, muy pocos alumnos tuvieron en cuenta el aspecto del comercio electrónico y su posible impacto sobre la distribución y otros costos generales. Muchos incluyeron conclusiones, cuando esta pregunta, encabezada por el término de instrucción “analice”, no lo requería.

(f) Hubo algunas respuestas buenas, con un equilibrio de tres estrategias distintas y en las que el alumno emitía un juicio. Sin embargo, en muchas no se vio el equilibrio necesario. En general los alumnos reconocieron los beneficios de vender y arrendar al comprador, pero no las desventajas. De las tres estrategias, tal vez la que mejor se comprendió fue la gestión del control de existencias. Aunque en el material de estímulo no se indicaba la distancia a la que

estaban los proveedores de *BDM*, esta es una pregunta válida que se podría haber planteado pero en general se omitió. La última estrategia, la de reducir el plazo de cobro, a menudo se mencionó someramente, y pocos alumnos dieron una respuesta equilibrada.

### **Pregunta 5**

*Como comentario general basado en las respuestas de los alumnos, ninguno se vio desfavorecido si no entendía qué significaba “chip”. Todas las preguntas se podían haber contestado independientemente del producto, en este caso patatas fritas.*

(a) Muchos alumnos contestaron bien esta pregunta. Las respuestas que no consiguieron los 2 puntos (por conflicto) fueron las que o bien no identificaban el grupo de interés específico o bien no describían la naturaleza del conflicto.

(b) Aunque la mayoría de los alumnos entendía perfectamente qué es un activo intangible, muchos no fueron más allá del tema de que el director ejecutivo influía en el valor de los activos de *C2G*. Por eso, pocas veces se otorgó el total de los puntos. En demasiados casos se pasaron por alto otros activos intangibles, así como otros motivos para las dificultades.

(c) La gran mayoría de los alumnos entendía muy bien la naturaleza de los distintos tipos de toma de decisiones. Muchos, además, aplicaron bien su respuesta al material de estímulo.

Aun así, el principal motivo por el que algunos no alcanzaron la banda superior de puntuación fue que no había una comprensión total de cada tipo de toma de decisiones, o que la respuesta era extremadamente teórica en lugar de aplicada. Por ejemplo, aunque la toma de decisiones intuitiva en general presenta muchos riesgos, en realidad funcionó extremadamente bien para *C2G*.

(d) Causó satisfacción ver que muchos alumnos fueron capaces de dar una respuesta equilibrada, con argumentos pertinentes a favor y en contra de la decisión de lanzar las patatas fritas en un nuevo mercado internacional.

### **Comentarios adicionales**

Quienes alcanzaron la banda superior de puntuación fueron:

- Los alumnos que se extendieron sobre las distintas cuestiones del material de estímulo, en lugar de limitarse a copiar y tomar nota de ellas.
- Los que dieron una respuesta equilibrada.
- Los que incorporaron una comprensión teórica además de las cuestiones del material de estímulo, e hicieron una correcta aplicación.
- Los que ordenaron sus argumentos según su prioridad.
- Los que extrajeron conclusiones y ofrecieron una evaluación fundamentada.

En cambio, los puntos débiles principales, al igual que antes, se vieron en:

- Las respuestas sesgadas
- Los alumnos que no fueron más allá de copiar la información del material de estímulo, sin mucha más elaboración o ampliación
- Las conclusiones forzadas, sin fundamento alguno o con poco fundamento

## Recomendaciones y orientación para la enseñanza a futuros alumnos

Los alumnos deben:

- Intentar incorporar más conocimientos teóricos con aplicación pertinente
- Prestar atención a la presentación de modelos, como el del punto de equilibrio, y también a la presentación del mecanismo que han seguido
- Usar papel milimetrado y dibujar a escala cuando la pregunta lo pide, demostrando cómo se llegó a las cifras presentadas

Se recuerda a los profesores y a los alumnos que en el nuevo curso, cuyos primeros exámenes se realizarán en 2016, el término de instrucción “analizar” tendrá las mismas expectativas que “explicar”.

## Prueba 2 del Nivel Medio

### Límites de calificación del componente

<b>Calificación final:</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>Puntuaciones:</b>	0-6	7-12	13-17	18-23	24-30	31-36	37-60

### Áreas del programa y del examen que resultaron difíciles para los alumnos

En esta convocatoria, las puntuaciones en esta prueba fueron más bajas que en años anteriores. Desde hace algunos años se menciona la preocupación de que los alumnos no contestan directamente la pregunta, sino que parecen haber memorizado ciertas respuestas por esperar que se les hagan algunas preguntas en particular sobre algunos temas. Esto fue evidente en la pregunta 5(b)(ii), "Explique una ventaja y una desventaja para *Coca-Cola* en la India de usar la matriz de Ansoff como herramienta para la toma de decisiones". Muchos alumnos hablaron de los distintos riesgos para cada uno de los cuadrantes, y muchos dieron respuestas parciales sin aplicación al material de estímulo. Las puntuaciones, entonces, se vieron limitadas por la falta de aplicación. Se planteó un problema similar en la pregunta 5(c), que pedía al alumno: "analice el papel que cumplen las empresas multinacionales en el entorno empresario mundial". Esta es una pregunta muy sencilla, y sin embargo muchos alumnos no le dieron una respuesta directa. Causa preocupación el límite de la eficacia de los alumnos al aplicar la pregunta al material de estímulo.

En términos de contenido, un número sorprendente de alumnos demostró tener poca idea de cómo elaborar un balance. Muchos tuvieron dificultades para calcular el índice de endeudamiento/apalancamiento (aunque se da la fórmula). La pregunta 3(c), "Analice el papel que cumple la declaración de la visión de *SP*", no fue bien respondida. La declaración de la visión de *SP* no era muy buena, pero la mayoría de los alumnos dio por sentado que sí lo era y, por lo tanto, en la mayoría de las respuestas faltó perspectiva crítica y equilibrio. A lo largo de todo el examen, muchos alumnos tuvieron dificultades para desarrollar sus ideas.

En las preguntas 2(d) y 3(b), se pedían a los alumnos "dos motivos". A menudo, los alumnos no redactaron su respuesta de una manera tal que quedara claro cuáles eran los dos motivos. En otros casos, presentaban dos motivos tan similares conceptualmente que era difícil distinguirlos entre sí.

Muy pocos alumnos contestaron eficazmente la pregunta 4(d), sobre la estrategia de recursos humanos.

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

A muchos alumnos les fue bien en:

- 1(a) PEST
- 1(b) (iii) Margen de ganancia bruta
- 1(c) Desventajas de dos fuentes de financiamiento
- 2(b) (ii) Cálculo del margen de ganancia neta (real, no proforma)
- 2(c) Flujo de caja
- 2(d) Dar respuestas buenas y detalladas
- 3(a) Promoción no convencional
- 3(b) Dar dos buenos motivos
- 4(a) Oportunidad y limitación que acarrea el cambio demográfico
- 4(b) Comentar un problema de comunicación
- 5(a) Definir “cartera de productos”
- 5(b) (i) Dibujar correctamente la matriz de Ansoff

## Puntos fuertes y débiles de los alumnos al abordar las distintas preguntas

Las principales dificultades este año fueron que los alumnos no contestaran la pregunta directamente o que parecieran repetir respuestas memorizadas. Las respuestas directas, con aplicación del pensamiento propio a la pregunta y al material de estímulo, merecerán más puntos que grandes volúmenes de material relacionado tangencialmente con alguna palabra o concepto contenido en la pregunta.

Los que siguen son puntos débiles de algunas preguntas en particular (los puntos fuertes se señalaron en la sección anterior):

- 1(b) Los alumnos que supieron hacer un balance en general tuvieron un buen desempeño en otras partes: (i), (ii), (iii) y (iv).
- 2(a) Pocos alumnos obtuvieron la puntuación máxima. En este caso se vio poca capacidad para desarrollar información o describir.
- 2(c) Aunque muchos alumnos obtuvieron en esta pregunta algunos puntos o el total de ellos, un número preocupante usó el término “ganancias netas” en lugar de “flujo de caja neto”.
- 3(c) Mal contestada; pocos alumnos obtuvieron el total de los puntos. Las respuestas en general fueron genéricas y solo indicaron qué es una declaración de la visión.
- 4(c) Hubo muchas respuestas que causaron decepción, en las que los alumnos se limitaron a reformular la oración entre comillas contenida en la pregunta.
- 4(d) y (e) Se vieron muchas respuestas poco satisfactorias que demostraron una falta de comprensión de las estrategias de recursos humanos con vistas al futuro y la movilidad internacional de la mano de obra (tema 2.1 del programa de estudios).
- 5(b) (ii) Muchas respuestas no obtuvieron más de 2 puntos (de 4 posibles) por falta de aplicación.
- 5(c) Muchos alumnos no dieron una respuesta directa a la pregunta.

## Recomendaciones y orientación para la enseñanza a futuros alumnos

- Al parecer, los alumnos no estaban suficientemente preparados para contestar sobre varios temas del programa de estudios, posiblemente porque hacía algunos años que no se preguntaba sobre esos temas. Se recomienda a los alumnos cubrir todas las áreas del programa de estudios.
- Los alumnos deben prepararse para contestar las preguntas tal como se plantean. En las preguntas de evaluación, rara vez beneficia al alumno limitarse a repetir respuestas memorizadas. Sí lo beneficia, en cambio, ofrecer una respuesta reflexiva y directa.
- Aunque lo principal es el conocimiento del alumno con relación al área empresarial, y sus habilidades de pensamiento en esa materia, es preciso prestar algo de atención a las habilidades para presentarse a un examen: conocimiento de los términos de instrucción y qué se espera con cada uno de ellos, administración del tiempo en un entorno de examen y claridad en la presentación.
- Los alumnos deben comprender mejor qué significa la aplicación al material de estímulo: el solo hecho de mencionar el nombre de la organización citada en el material no constituye una aplicación significativa.

Se recuerda a los profesores y a los alumnos que en el nuevo curso, cuyos primeros exámenes se realizarán en 2016, el término de instrucción “analizar” tendrá las mismas expectativas que “explicar”.