

Esquema de calificación

Mayo de 2022

Gestión Empresarial

Nivel Superior

Prueba 2

© International Baccalaureate Organization 2022

All rights reserved. No part of this product may be reproduced in any form or by any electronic or mechanical means, including information storage and retrieval systems, without the prior written permission from the IB. Additionally, the license tied with this product prohibits use of any selected files or extracts from this product. Use by third parties, including but not limited to publishers, private teachers, tutoring or study services, preparatory schools, vendors operating curriculum mapping services or teacher resource digital platforms and app developers, whether fee-covered or not, is prohibited and is a criminal offense.

More information on how to request written permission in the form of a license can be obtained from <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

© Organisation du Baccalauréat International 2022

Tous droits réservés. Aucune partie de ce produit ne peut être reproduite sous quelque forme ni par quelque moyen que ce soit, électronique ou mécanique, y compris des systèmes de stockage et de récupération d'informations, sans l'autorisation écrite préalable de l'IB. De plus, la licence associée à ce produit interdit toute utilisation de tout fichier ou extrait sélectionné dans ce produit. L'utilisation par des tiers, y compris, sans toutefois s'y limiter, des éditeurs, des professeurs particuliers, des services de tutorat ou d'aide aux études, des établissements de préparation à l'enseignement supérieur, des fournisseurs de services de planification des programmes d'études, des gestionnaires de plateformes pédagogiques en ligne, et des développeurs d'applications, moyennant paiement ou non, est interdite et constitue une infraction pénale.

Pour plus d'informations sur la procédure à suivre pour obtenir une autorisation écrite sous la forme d'une licence, rendez-vous à l'adresse <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

© Organización del Bachillerato Internacional, 2022

Todos los derechos reservados. No se podrá reproducir ninguna parte de este producto de ninguna forma ni por ningún medio electrónico o mecánico, incluidos los sistemas de almacenamiento y recuperación de información, sin la previa autorización por escrito del IB. Además, la licencia vinculada a este producto prohíbe el uso de todo archivo o fragmento seleccionado de este producto. El uso por parte de terceros —lo que incluye, a título enunciativo, editoriales, profesores particulares, servicios de apoyo académico o ayuda para el estudio, colegios preparatorios, desarrolladores de aplicaciones y entidades que presten servicios de planificación curricular u ofrezcan recursos para docentes mediante plataformas digitales—, ya sea incluido en tasas o no, está prohibido y constituye un delito.

En este enlace encontrará más información sobre cómo solicitar una autorización por escrito en forma de licencia: <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

Las bandas de puntuación y los criterios de evaluación de la página 3 deberán usarse cuando así lo indique el esquema de calificación.

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

Sección A

1. (a) Defina el término *tasa de productividad*. [2]

La tasa de productividad es una medida de la eficiencia de la producción, y se la puede definir como la relación entre los insumos de producción (inputs) y la producción final (output). También es una medida del valor agregado de la empresa.

Otorgue [1] por una definición básica que demuestre conocimiento y comprensión parciales. Por ejemplo, como medida de eficiencia solamente.

Otorgue [2] por una definición completa que demuestre conocimiento y comprensión similares a los indicados más arriba y haga referencia la relación entre input y output o que utilice palabras similares tales como recursos productivos y producción.

Nota: No se requiere aplicación. No otorgue puntos por la presentación de ejemplos.

- (b) Utilizando la información presentada arriba y la incluida en la **Tabla 1**, calcule:

- (i) la contribución total mensual para la producción de 20 000 donas rellenas con chocolate (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]

$$\begin{aligned} \text{Contribución total} &= \text{Contribución unitaria} \times \text{Número de unidades} \\ &= 3 \times 20\,000 = \mathbf{\$60\,000} \end{aligned}$$

O bien

$$\begin{aligned} \text{Contribución total} &= \text{Ingresos totales} - \text{Costos variables totales} \\ &= 100\,000 - (2 \times 20\,000) = \mathbf{\$60\,000} \end{aligned}$$

Otorgue [1] por el mecanismo correcto y [1] por la respuesta correcta. Otorgue un máximo de [2].

El mecanismo debe incluir alguna referencia al cálculo de la contribución.

Otorgar un máximo de [1] si se omite el signo \$.

- (ii) las ganancias mensuales si Roscas vende las donas azucaradas y las donas rellenas con chocolate (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

$$\text{Ganancias} = \text{Ingresos por ventas} - \text{Costos totales}$$

$$\text{Ganancias mensuales} = (100\,000 + 70\,000) - (15\,000 + 1000) - (25\,000 + 40\,000) = \mathbf{\$89\,000}$$

Otorgue [1] por el mecanismo correcto y [1] por la respuesta correcta. Otorgue un máximo de [2].

Otorgue un máximo de [1] si se omite el signo \$, sin embargo **no** penalizar más de una vez si ya se penalizó en la parte (b)(i) o (b)(ii).

Otorgar [1] si se calcula el beneficio para las roscas azucaradas o para las de chocolate.

Otorgar **[1]** si la respuesta es incorrecta con un solo error numérico, pero cuyo mecanismo es correcto.

(c) Utilizando la información presentada arriba y la incluida en la **Tabla 2**, calcule:

(i) el período de recuperación para la nueva máquina (*muestre la totalidad del mecanismo*);

[2]

	Flujo de caja neto anual (en \$000)	Flujo de caja acumulativo (en \$000)
0	-2000	-2000
1	600	-1400
2	650	-750
3	670	-80
4	700	620
5	710	1330

$$\frac{2000 - 1920}{700} \times 12 = 3 \text{ años y } 1,37 \text{ meses o } 42 \text{ días.}$$

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

Otorgue un máximo de **[2]**.

Aceptar cualquier otro mecanismo de cálculo correcto. Aceptar discrepancias de respuesta debido al redondeo decimal.

(ii) la tasa de rendimiento promedio (TRP) de la nueva máquina (*muestre la totalidad del mecanismo*).

[2]

$$\text{TRP} = \frac{(\text{Rendimiento total} - \text{Costo de inversión}) / \text{Años de uso}}{\text{Costo de inversión}} \times 100$$

$$\text{Rendimiento total} = \$3\,330\,000$$

$$\text{Rendimiento neto anual} = \frac{3\,330\,000 - 2\,000\,000}{5} = \$266\,000$$

$$\text{TRP} = \frac{266\,000}{2\,000\,000} \times 100 = \mathbf{13,3\%}$$

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

Otorgue un máximo de **[2]**.

Otorgar un máximo de **[1]** si se omite el signo %.

No penalizar si se dejan las cifras en 000's.

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

Las dos características podrían incluir lo siguiente:

- Una sociedad cooperativa trabaja sobre los principios del “compartir” y el bienestar. Si se genera algún superávit o alguna pérdida, se distribuye o comparte entre los miembros (**ganancias o pérdidas compartidas entre los miembros**).
- Hay un comité de gestión elegido y facultado para tomar las decisiones. Los miembros tienen derecho de voto, mediante el cual eligen a los miembros que integrarán el comité de gestión (**toma de decisiones compartida entre los miembros**).
- Los miembros de una sociedad cooperativa tienen responsabilidad limitada. La responsabilidad se limita a la cantidad que los miembros aportan como capital (**responsabilidad limitada de los miembros**).

*Acepte toda otra característica pertinente.
No se requiere de explicación de las características.*

Otorgue [1] por cada característica correcta indicada. Otorgue un máximo de [2]. No se espera aplicación.

N.B. si bien el término de instrucción usado es “características” también es cierto que algunas características podrían ser también ventajas.

(b) Utilizando la **Tabla 3** y la información presentada arriba, elabore un pronóstico de flujo de caja mensual para los primeros cuatro meses de operaciones de LLC. [6]

	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Saldo de apertura	5000	(1900)	(2400)	(900)
Ingresos de caja				
Ventas en efectivo	6000	8000	8000	8000
Ventas a crédito	0	6000	8000	8000
Ingresos totales	6000	14 000	16 000	16 000
Egresos				
Alquiler	4500	4500	4500	4500
Mano de obra	2500	2500	2500	2500
Costo de los bienes vendidos	4800	6400	6400	6400
Costos de estructura	1100	1100	1100	1100
Egresos totales	12 900	14 500	14 500	14 500
Flujo de caja neto	(6900)	(500)	1500	1500
Saldo de cierre	(1900)	(2400)	(900)	600

Nota: Aplique la regla de la cifra propia del alumno: si un alumno comete un error en una línea y lo acarrea en el resto del pronóstico, se trata de un solo error. Esta regla se aplica a errores tanto matemáticos como conceptuales (por ejemplo, si el alumno considera las ventas a crédito para enero en este mes, se trata de 1 solo error) y el alumno debe perder solo [1] punto por ese error.

Otorgue **[1]** si el alumno tiene alguna idea de qué es un pronóstico de flujo de caja y cuál es su presentación.

Otorgue **[2]** por un pronóstico de flujo de caja con algunos problemas de disposición y redacción, y que tenga más de 3 errores (aplique la regla de la cifra propia del alumno); esto podría incluir, además de los problemas de ubicación de cifras y errores matemáticos, errores conceptuales u omisiones, como no tener una cifra línea identificada como saldo de cierre.

Otorgue **[3]** por un flujo de caja en gran medida correcto con algunos problemas menores de disposición, redacción y cálculo y con 3 errores (aplique la regla de la cifra propia del alumno).

Otorgue **[4]** por un flujo de caja en gran medida correcto con algunos problemas menores de disposición y redacción, y con 2 errores (aplique la regla de la cifra propia del alumno), o bien si el alumno no presenta un flujo de caja matemáticamente correcto.

Otorgue **[5]** por un flujo de caja matemáticamente correcto con alguna omisión de la redacción presentada más arriba o hasta 1 error de cálculo.

Otorgue **[6]** por un pronóstico de flujo de caja totalmente correcto, con un formato generalmente aceptado y líneas para ingresos totales, egresos/pagos totales (o alguna otra forma de redacción aceptable), una línea para flujo de caja neto/ingresos, etc., y líneas para los saldos de apertura y cierre.

Es incorrecto reemplazar, en el pronóstico de flujo de caja, el término “ganancias netas” por “flujo de caja neto”, y debe restarse **[1]**.

Las ventas al contado y las ventas a crédito no necesitan ser separadas.

Considere la omisión de ingresos totales y la omisión de egresos totales como un solo error. No penalizar dos veces.

- (c) Calcule las ganancias netas pronosticadas para LLC a fines de abril (*muestre la totalidad del mecanismo*). **[2]**

Saldo de cierre en abril – Saldo de apertura en enero + Ventas a crédito =
600 – 5000 + 8000 = \$3600

Otorgue **[1]** por el mecanismo y **[1]** por la respuesta correcta. Otorgue un máximo de **[2]**. Si el alumno no ha agregado las ventas a crédito, esto cuenta como 1 error y se debe otorgar solo **[1]**.

Otorgue un máximo de **[1]** si el signo de \$ es omitid. Si la respuesta se presenta en una tabla como la de abajo con el signo de \$ en el encabezado, NO penalizar. No es necesario que los candidatos produzcan una tabla, pero las cantidades deben estar etiquetadas o identificadas. La falta de etiquetas debe considerarse como un error.

Aplique la regla de la cifra propia del alumno.

	\$	\$
Ingresos por ventas		60 000
Costo de los bienes vendidos		24 000
Ganancias brutas		36 000
Menos alquiler	18 000	
Mano de obra	10 000	
Costos de estructura	4400	32 400
Ganancias netas		3600

No penalizar si se incluyen los costos de mano de obra en el costo de los bienes vendidos. Las ganancias brutas cambiarán pero las netas no deberían.

Si un candidato asume que la pregunta se refiere solo al mes de abril como se muestra a continuación y produce una respuesta similar a la siguiente, otorgue un máximo de **[1]**.

	\$	\$
Ingresos por ventas		16 000
Costo de los bienes vendidos		6400
Ganancias brutas		9600
Menos alquiler	4500	
Mano de obra	2500	
Costos de estructura	1100	8100
Ganancias netas		1500

Sección B

3. (a) Defina el término *costo fijo*. [2]

El costo fijo se define como un costo que no varía con la producción o la cantidad producida.

Otorgue [1] por una definición básica que demuestre conocimiento y comprensión parciales. Por ejemplo que los costos fijos no cambian.

Otorgue [2] por una definición completa que demuestre conocimiento y comprensión similares a los de la respuesta mencionada más arriba. La conexión puede ser a bienes vendidos para el comercio minorista.

Nota: No se requiere aplicación. No otorgue puntos por la presentación de ejemplos.

- (b) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para CD de utilizar un método de producción a pedido/personalizada. [4]

Al hablar de producción a pedido/personalizada, se hace referencia a la producción de un artículo único o exclusivo diseñado especialmente para cada cliente.

Ventajas:

- Un beneficio para CD de usar un enfoque de producción a pedido es que CD puede diseñar un vestido exclusivo para cada clienta, considerando su estilo y preferencia personal; esto puede dar como resultado una gran satisfacción del cliente y, así, mayores ventas para la empresa.
- Por ser artículos de diseño exclusivo, CD puede cobrar precios altos por los vestidos.
- Como todos los vestidos son diseñados y producidos en su totalidad por CD y los asistentes de Carol, la producción a pedido puede resultarles muy motivadora, pues les permite enorgullecerse de sus diseños y creaciones.

Desventajas:

- Un costo para CD de utilizar la producción a pedido es que hace un uso intensivo de la mano de obra, lo que genera altos costos unitarios. Esto es implícito ya que Carol tiene solamente dos empleados. Carol y sus asistentes diseñan y elaboran los vestidos en su totalidad a mano. El valor agregado es muy alto, por lo que las clientas tienen que estar preparadas para pagar un precio alto por los vestidos.
- La producción a pedido lleva mucho tiempo. A Carol le llevará tiempo diseñar y fabricar cada vestido que se le encargue. Las clientas tendrán que estar preparadas para esperar a que cada vestido esté terminado. Carol podría perder clientas potenciales si tuvieran que esperar mucho tiempo a que ella completara otros pedidos. El estímulo menciona que en los últimos tiempos, algunas clientas se han quejado de los plazos de entrega de Carol.

Acepte toda otra ventaja o desventaja.

NB: *la respuesta debe reflejar ventajas y desventajas para CD y no para los consumidores.*

Al puntuar, considere [2] + [2].

Otorgue [1] por cada ventaja o desventaja correcta identificada o descrita y [1] por una explicación pertinente con aplicación a CD. Otorgue un máximo de [2].

No se podrá otorgar [2] por cada ventaja o desventaja si la respuesta carece de explicación y/o de aplicación.

*Por ejemplo: por una identificación o descripción de una ventaja/desventaja **con o sin** aplicación, otorgue [1]. Por la explicación de una ventaja /desventaja **sin ninguna** aplicación, otorgue [1].*

*Por la explicación de una ventaja o desventaja **y** aplicación, otorgue [2].*

- (c) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para CD de formar una sociedad. [4]

Ventajas:

- Juan, como inversor privado (*business angel*), inyectará algo de dinero en la empresa. Carol podrá obtener financiamiento y resolver su escasez de flujo de caja.
- Carol podrá delegar algunas de sus tareas y concentrarse en las operaciones de la empresa, para cumplir con los plazos de entrega y la creciente demanda de vestidos.
- Juan puede aportar ideas para las operaciones de la empresa.

Desventajas:

- Carol tendrá que compartir todas sus decisiones con Juan. Como Carol es diseñadora y Juan es ingeniero, es posible que tengan enfoques totalmente distintos respecto de cómo manejar la empresa, y podrían surgir conflictos. Juan ya ha sugerido que Carol se involucre menos en el diseño y más en las operaciones. Sin embargo, se podría argumentar que la habilidad de diseño de Carol sustenta la marca.
- Carol tendrá que compartir las ganancias con Juan, quien será propietario del 50 % de la empresa.
- Juan no tiene conocimiento del negocio de la confección de vestidos por lo que puede tener poco para contribuir.

Acepte toda otra ventaja o desventaja pertinente.

Otorgue [1] por cada ventaja/desventaja correcta identificada o descrita, y [1] por una explicación pertinente con aplicación a Carol. Otorgue un máximo de [2].

No se podrá otorgar [2] por cada ventaja/desventaja si la respuesta carece de explicación y/o de aplicación.

*Por ejemplo: por una identificación o descripción de una desventaja **con o sin** aplicación, otorgue [1]. Por la explicación de una desventaja **sin ninguna** aplicación, otorgue [1]. Por la explicación de una desventaja **y** aplicación, otorgue [2].*

(d) Discuta la decisión de Carol de utilizar el comercio electrónico.

[10]

Mediante el comercio electrónico, Carol puede llegar a un público más grande y global con una inversión relativamente baja. Por ser un talento emergente, no puede hacer frente a los costos fijos de un taller físico caro. El comercio electrónico, con costos fijos menores, parece ser la única alternativa para que Carol venda los vestidos a un público global grande. El comercio electrónico está en crecimiento en todo el mundo, y los consumidores tienen más probabilidades de comprar bienes y servicios en línea. Carol, que ya tiene un enfoque B2C, podría aprovechar el cambio mundial en los patrones de consumo para llevar a su empresa a otro nivel. Mediante el comercio electrónico, Carol puede interactuar con sus clientas, y estas pueden dejar en la página web de Carol información importante y opiniones valiosas. Luego, Carol podría usar estos datos para fines de *marketing*, como ofrecer nuevos productos y servicios.

Carol también podría usar el comercio electrónico para fines de promoción, pues los costos promocionales del uso de las redes sociales y las plataformas electrónicas son relativamente bajos en comparación con otras formas tradicionales de promoción. Como diseñadora emergente, Carol no puede darse el lujo de usar las técnicas promocionales tradicionales y costosas. En cambio, si usa el *marketing* en las redes sociales, podrá promover sus vestidos a un gran público global con una inversión mínima. También podría llegar a un trato con Alexia Bros para promover sus vestidos durante los festivales de cine, y cargar fotos de la actriz en las redes sociales para fines de promoción.

No obstante, el comercio electrónico también tiene desventajas. El retraso en los plazos de entrega pueden afectar la fiabilidad y la satisfacción con la compra. Carol ha recibido algunas quejas sobre demoras en las entregas, y esto podría erosionar su imagen de marca entre las clientas. Podría decirse que si el comercio electrónico tiene el efecto de atraer a más clientes, es probable que las dificultades operativas actuales solo empeoren.

Además, los vestidos de fiesta son difíciles de vender en línea, pues muchas clientas probablemente prefieran probárselos antes de comprar.

El comercio electrónico necesita mantenimiento y lleva tiempo administrarlo. Si no se lo hace correctamente, puede dañar la reputación de la empresa. Carol no ha podido contestar a las reacciones y los comentarios negativos; esto podría ser una mala señal para las clientas, que quizá no confíen en la empresa y se rehúsen a comprar en línea. Carol tendrá que contratar a un empleado apto y calificado para trabajar en esto si no quiere poner en juego su imagen de marca o arriesgar el crecimiento futuro de su empresa.

En resumen, si bien que Carol use el comercio electrónico tiene algunas desventajas, parece la única alternativa viable para que su empresa pueda crecer.

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

Por un argumento pertinente pero presentado en forma parcial, otorgue un máximo de [3]. Por más de un argumento pertinente pero presentados en forma parcial, otorgue un máximo de [4].

Si un alumno evalúa/aborda solo las ventajas o las desventajas, otorgue un máximo de [5].

Otorgue un máximo de [6] si la respuesta es de un nivel tal que presenta un análisis equilibrado y demuestra comprensión en toda su extensión, y hace referencia al material de estímulo, pero no hay juicio/conclusión.

Los alumnos no pueden alcanzar la banda de puntuación de [7-8] si ofrecen juicios/conclusiones que no se basan en el análisis/la explicación ya dados en su respuesta.

4. (a) Describa **una** característica de una declaración de la misión.

[2]

Las características incluyen lo siguiente:

- Otorga un sentido de orientación a toda la organización en cuanto a qué lograr o qué fin perseguir, y a qué mercados se dirigirá la organización y cómo.
- Refleja la filosofía corporativa, la identidad, el carácter y la imagen de la organización y que podrá ser utilizada para comunicarse con los grupos de interés externos como consumidores, grupos de presión etc.
- Podría funcionar como elemento motivador para los empleados, al plantearles objetivos generales y darles un sentido de pertenencia a la organización.
- Define los objetivos y metas generales de una organización.

Acepte toda otra característica pertinente.

Nota: *No se requiere aplicación. No otorgue puntos por la presentación de ejemplos.*

Otorgue [1] por una descripción básica de una característica que demuestre conocimiento y comprensión parciales.

Otorgue [2] por una descripción completa de una característica que demuestre conocimiento y comprensión similares a los de la respuesta mencionada más arriba.

- (b) Explique **dos** ventajas del punto de venta único/la proposición única de venta de *BM*.

[4]

Un punto de venta único (PUV)/una proposición única de venta es una característica que diferencia a un producto o una organización de los productos y competidores con los que rivaliza. El punto de venta único/la proposición única de venta de *BM* se basa en la producción de alimentos especializados para perros con problemas de salud.

Algunas ventajas:

- *BM* vende un producto diferenciado; *BM* podría verse beneficiada con más oportunidades de venta en comparación con otras marcas de alimento para perros que solo venden alimentos genéricos.
- *BM* podría aprovechar los beneficios de dominar un mercado nicho.
- *BM* podría utilizar su punto de venta único/su proposición única de venta para fines de promoción. Por ejemplo, *BM* ya promueve la marca mediante veterinarios que recomiendan los alimentos de *BM* a sus clientes.
- *BM* puede aprovechar los beneficios de una mejorada imagen y en la lealtad a la marca con su llegada al segmento de mercado de los perros con problemas de salud, que necesitan exactamente lo que *BM* ofrece.
- *BM* puede beneficiarse de cobrar precios más altos por su producto.

Acepte toda otra ventaja pertinente.

Al puntuar, considere [2] + [2].

*Otorgue [1] por cada ventaja correcta identificada o descrita y [1] por una explicación pertinente con aplicación a *BM*. Otorgue un máximo de [2].*

*No se podrá otorgar [2] por cada ventaja si la respuesta carece de explicación y/o de aplicación. Por ejemplo: por una identificación o una descripción de una ventaja **con o sin** aplicación, otorgue [1]. Por la explicación de una ventaja **sin ninguna** aplicación, otorgue [1].*

Por la explicación de una ventaja y aplicación, otorgue [2]. Acepte toda otra ventaja pertinente.

- (c) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para *BM* de usar una estrategia de determinación de precios de costo más margen (margen de beneficio).

[4]

Una estrategia de determinación de precios de costo más margen (margen de beneficio) es una estrategia en la que el precio de venta se calcula agregando un margen de ganancia al costo total del producto.

Algunas ventajas para *BM*:

- Esta estrategia es especialmente útil para *BM* pues la empresa no tiene competidores directos en el mercado, y puede cobrar el precio y el margen de beneficio que quiera.
- Es una estrategia de determinación de precios que a *BM* le resulta fácil aplicar, pues no necesita tener en cuenta a los competidores ni las preferencias de los clientes, ni hacer más estudios de mercado.
- Es una estrategia de determinación de precios válida para *BM*, pues los dueños de mascotas estarían dispuestos a pagar un precio alto por un alimento para perros tan especializado.
- Puede cubrir el costo total de producción. Dado que los costos de las materias primas están aumentando, *BM* puede garantizar que se obtenga una ganancia y que se cubran todos los costos cuando se vende un producto.

Algunas desventajas para *BM*:

- El costo de las materias primas que usa *BM* está en aumento; una estrategia de determinación de precios de costo más margen (margen de beneficio) podría dar como resultado un precio muy alto, que los clientes de *BM* no estén dispuestos a pagar.
- Una estrategia de determinación de precios de costo más margen (margen de beneficio) podría ser sumamente ineficiente para *BM*, pues ofrece muy poco incentivo para reducir los costos.
- Las ventas de *BM* están estancadas; probablemente debido a la falta de competencia del mercado, *BM* no está prestando suficiente atención a las necesidades de los clientes.

Acepte toda otra ventaja o desventaja pertinente.

Al puntuar, considere [2] + [2].

*Otorgue [1] por cada ventaja y desventaja correcta identificada y [1] por una explicación pertinente con aplicación a *BM*. Otorgue un máximo de [2].*

*No se podrá otorgar [2] por cada ventaja/desventaja si la respuesta carece de explicación y/o de aplicación. Por ejemplo: por una identificación o descripción de una ventaja o desventaja **con o sin** aplicación, otorgue [1]. Por la explicación de una ventaja/desventaja **sin ninguna** aplicación, otorgue [1]. Por la explicación de una ventaja/desventaja **y** aplicación, otorgue [2].*

- (d) Discuta si *BM* debería diversificarse incorporando alimentos especializados para gatos o bien introducir un nuevo canal de distribución para el alimento para perros.

[10]

Si *BM* se diversifica incorporando alimentos especializados para gatos, se abrirá a un mercado nuevo, más grande y en crecimiento. La demanda de perros y gatos está en aumento. *BM* también podría aprovechar su imagen de marca, pues los clientes ya conocen la gran calidad que *BM* ofrece. La excelente imagen de marca de *BM* es un activo que se puede capitalizar a la hora de desarrollar nuevos alimentos especializados para gatos. Se supone que los veterinarios que ya recomiendan el alimento para perros de *BM* recomendarían sus alimentos especializados para gatos.

Además, *BM* tiene experiencia en el desarrollo de nuevos productos. Aun si los costos de construir sus propias instalaciones de investigación son altos, *BM* podría obtener los fondos necesarios convirtiéndose en una sociedad limitada.

No obstante, introducir un nuevo producto en un mercado existente (desarrollo de producto) es una movida arriesgada. Sin embargo, *BM* tiene los conocimientos prácticos necesarios para producir y vender alimento especializado para perros. Si *BM* pasa a ser una sociedad limitada para reunir los fondos necesarios, la propiedad se diluirá. El Dr. Jones y el Dr. Morris podrían perder parte del control de su empresa, pues tendrían que compartir las decisiones. El enfoque actual de *BM*, centrado en la calidad, podría estar en peligro si los nuevos socios priorizan la maximización de las ganancias. Lo que es más, los fondos reunidos mediante la sociedad limitada quizá no basten para financiar las nuevas instalaciones de investigación de *BM* y el almacén, que deberá ser reacondicionado para albergar más productos.

N:B: con referencia a Ansoff, los dueños de gatos podrían considerarse un mercado diferente al de los dueños de perros, por lo tanto, Desarrollo de Mercado.

Como alternativa, *BM* podría introducir un nuevo canal de distribución para el alimento especializado para perros. Se habla de un canal de distribución de dos intermediarios cuando este incluye un mayorista que compra los bienes al productor y lo vende a los minoristas.

Hasta ahora, el alimento para perros de *BM* solo se distribuía mediante veterinarios y tiendas para mascotas grandes, y los clientes de ciertas zonas no tenían acceso a los alimentos de *BM*. Un canal de distribución de dos intermediarios —que abarque una gran cadena de supermercados, un mayorista y muchas tiendas pequeñas para mascotas— permitirá a *BM* llegar a una base de clientes mayor. Así, los clientes potenciales de distintas zonas podrán comprar productos de *BM*. *BM* deberá seguir pagando los costos de transporte para entregar a veterinarios y a las grandes tiendas para mascotas, pero no tendrá que agregar los costos de transporte para distribuir a otros pequeños minoristas de todo el país, pues los costos de transporte los pagará el mayorista.

Además, el mayorista y la cadena de supermercados podrían almacenar los alimentos y ayudar a *BM* a reducir sus existencias. Esto podría ser muy conveniente para *BM*, pues implicaría no tener que reacondicionar el almacén.

No obstante, existe una gran desventaja: el precio de venta de *BM* será más caro para los clientes finales a causa de la introducción del mayorista. Es probable que el precio de *BM* ya sea alto, y un margen de beneficio mayor

podría terminar en un precio muy alto para los clientes finales. El riesgo de perder clientes es alto en un mercado competitivo en precios.

Otra desventaja es que, en los supermercados y en las pequeñas tiendas de mascotas, los alimentos de *BM* probablemente se venderán sin estar acompañados por el asesoramiento de ventas o las recomendaciones de los veterinarios y los propietarios de las grandes tiendas para mascotas. Los alimentos de *BM* se venderán entre marcas más baratas, de menor calidad y no especializadas. La competencia podría ser fuerte, porque tal vez los clientes no estén bien informados. *BM* podría perder ventas potenciales.

BM podría perder el control de la mezcla de *marketing*. Además, la cadena de supermercados podría utilizar promociones o cambiar otros elementos de la mezcla de *marketing* que *BM* no pueda controlar.

Los alumnos podrían aplicar el modelo de la Matriz de Ansoff. Por ejemplo:

Si *BM* se diversifica incorporando alimentos especializados para gatos, estará comercializando un producto nuevo en un mercado nuevo. Esta alternativa entraña varios riesgos, pues *BM* estará entrando en un mercado en el que no tiene ninguna experiencia. La opción de diversificarse incorporando alimentos especializados para gatos también puede ser considerada una opción cara, pues será preciso investigar y desarrollar los nuevos alimentos. Además, se necesitarán nuevas instalaciones. Sin embargo, si *BM* tiene éxito, logrará un crecimiento de las ventas y ampliará su cartera de productos. Las sinergias y los conocimientos prácticos comunes podrían ayudar a reducir los costos para llegar a elaborar un producto para gatos nuevo y exitoso.

NB: recompense a los candidatos que entiendan la distinción entre diversificación **relacionada** y **no relacionada**, representando la primera un riesgo considerablemente menor.

Si *BM* opta por abrir un nuevo canal de distribución para el alimento para perros, estará adoptando una estrategia de desarrollo de mercado y vendiendo a zonas a las que no llegaba. Habrá nuevos clientes que podrán tener acceso a los alimentos de *BM* y probablemente se logre un aumento en las ventas. Esta opción parece plantear costos y riesgos menores. Sin embargo, si *BM* aumenta los precios a causa de la presencia de más intermediarios, las ventas podrían seguir estancadas.

Incluso si la diversificación parece riesgosa y cara, a la hora de decidir qué hacer, *BM* debería buscar un equilibrio correcto entre riesgo y recompensa. Un nuevo canal de distribución podría ser más seguro a corto plazo; no obstante, la diversificación puede tener muchas recompensas y, en términos estratégicos, ser una mejor opción para el futuro de *BM*.

Aceptar la estrategia de desarrollo de productos, ya que también podría verse como un producto nuevo (comida para gatos) en el mercado más amplio existente de alimentos para mascotas.

También acepte una estrategia de desarrollo de productos, pues podría verse como un producto nuevo en el mercado existente de alimentos para mascotas.

Acepte todo argumento pertinente y aplicable a favor o en contra de cada opción.

En resumen: los alumnos pueden ofrecer un juicio o una conclusión, o recomendar cualquier opción, siempre que la respuesta está bien fundamentada.

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

Por un argumento pertinente pero presentado en forma parcial, otorgue un máximo de [3]. Por más de un argumento pertinente pero presentados en forma parcial, otorgue un máximo de [4].

Si un alumno evalúa/aborda solo una opción, otorgue un máximo de [5].

Una respuesta equilibrada es una respuesta que provee un argumento a favor y un argumento en contra de cada opción.

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

Otorgue un máximo de [6] si la respuesta es de un nivel tal que presenta un análisis equilibrado y demuestra comprensión en toda su extensión, y hace referencia al material de estímulo, pero no hay juicio/conclusión.

Los alumnos no pueden alcanzar la banda de puntuación de [7-8] si ofrecen juicios/conclusiones que no se basan en el análisis/la explicación ya dados en su respuesta.

5. (a) Indique **dos** características de una sociedad anónima. **[2]**

Las principales características de una sociedad anónima incluyen lo siguiente, algunas de las cuales pueden aplicar también para sociedades de responsabilidad limitada (private limited companies)

- Las normas, las leyes y las reglamentaciones gubernamentales rigen estrictamente para las sociedades anónimas.
- Los accionistas no participan en la gestión cotidiana de las operaciones de la empresa.
- La responsabilidad de los accionistas se limita a su inversión en la empresa.
- La junta directiva tiene facultades para tomar decisiones y delega la mayoría de estas en el director ejecutivo (CEO). No obstante, la junta adopta por mayoría decisiones de política y estrategia.
- La empresa tiene existencia legal independientemente de sus propietarios (los accionistas).
- La empresa reúne capital vendiendo acciones.
- Las acciones de la empresa se pueden transferir libremente y no se requiere el consentimiento de otros accionistas.
- Las acciones sólo se pueden comprar y vender a través de una bolsa de valores
- Cualquiera puede comprar acciones.
- Los estados financieros/cuentas se hacen públicos y son fácilmente accesibles.
- Continuidad jurídica.

Acepte toda otra característica pertinente.

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

- (b) (i) Con referencia a la teoría de la motivación de Maslow, explique cómo el teletrabajo puede dañar la motivación de los empleados de las oficinas centrales de FR.

[2]

El tercer nivel de necesidades de Maslow, el de las necesidades sociales y el trabajo en equipo, no quedará satisfecho, pues los empleados que elijan el teletrabajo trabajarán desde su casa todos los días menos un día al mes, por lo que tendrán pocas oportunidades de interactuar en persona con los colegas, de trabajar como parte de un equipo presencial.

El cuarto nivel de Maslow quizá tampoco queden satisfechos, debido a la falta habitual de un lugar de trabajo formal entre quienes teletrabajan. Puede que sea difícil para los teletrabajadores experimentar un reconocimiento formal de sus logros. Además, la naturaleza virtual de estos puestos de trabajo reduce los aportes directos o en persona que contribuyen al logro de las metas y al desarrollo personal, y eso afecta la estima y la autorrealización de los empleados. Esto puede verse agravado aún más por el hecho de que el **40 % de los trabajadores que optaron por no teletrabajar** seguirán disfrutando de estos beneficios. Esto puede causar resentimiento entre los teletrabajadores y generar problemas con el trabajo en equipo (3er nivel).

Otorgue [1] por demostrar comprensión de la teoría de la motivación de Maslow y [1] más por presentar un desarrollo con relación a FR. Otorgue un máximo de [2].

No se podrá otorgar [2] si la respuesta carece de explicación y/o de aplicación.

Por ejemplo:

Por una identificación o una descripción de una de las necesidades de la jerarquía de Maslow, con o sin aplicación, otorgue [1].

Por una identificación o una descripción de una de las necesidades de la jerarquía de Maslow, sin ninguna aplicación, otorgue [1].

Por una identificación o una descripción de una de las necesidades de la jerarquía de Maslow, con aplicación, otorgue [2].

N.B. *Para aplicar, los candidatos no tienen necesariamente que decir "solo un día al mes", pero sí deben transmitir la idea de que los empleados que teletrabajan no vienen a la oficina con frecuencia.*

- (ii) Explique **una** desventaja para *FR*, **distinta** del efecto en la motivación de los empleados, de introducir el teletrabajo.

[2]

Entre otras desventajas, cabe mencionar las siguientes:

- Será más difícil para la empresa completar la evaluación con retroalimentación de 360 grados, que ha sido un factor en la mejora de la moral y la retención del personal.
- Será más difícil para los gerentes de área evaluar el desempeño de sus empleados, pues no los verán todos los días, ya que algunos empleados estarán trabajando desde su casa todos los días menos uno al mes.
- El teletrabajo puede introducir ineficiencias. Por ejemplo, con el 40 % de los trabajadores todavía en la oficina central y el 60 % trabajando desde casa, la comunicación puede ser más difícil.
- Pueden surgir problemas con las comunicaciones si los empleados tienen una infraestructura informática deficiente en su casa. La comunicación informal es más difícil ya que el **40% de los trabajadores todavía están en la oficina central**.
- Es posible que la empresa tenga que proveer a los empleados que teletrabajan, mejores equipos informáticos para su casa, lo que aumentará los costos de la empresa. Esto reduciría los ahorros de costos realizados por la oficina central al introducir el teletrabajo.

Acepte toda otra desventaja relevante.

Otorgue [1] por identificar o describir la desventaja para FR y [1] más por un desarrollo con relación a FR. Otorgue un máximo de [2].

No se podrá otorgar [2] si la respuesta carece de explicación o de aplicación.

Por ejemplo: por una identificación o descripción de la desventaja, con aplicación tal como “la productividad puede disminuir ya que los teletrabajadores tienen distracciones familiares en casa” otorgue [1].

- (c) Explique **dos** desventajas para *FR* si amplía su sistema de evaluación con retroalimentación de 360 grados y hace que abarque a los empleados de los supermercados.

[4]

Las dos desventajas con potencial para aplicación podrían incluir lo siguiente:

- Aumentarán los costos de la empresa, pues se necesitará destinar tiempo adicional para reunir datos y realizar las entrevistas para evaluar a todos los empleados. Esto significará papeleo adicional y posiblemente la contratación de más gerentes y/o el pago de horas extras por el trabajo extra. Los jefes de departamento ya se están quejando de su carga de trabajo y esto empeorará las cosas. Esto es particularmente relevante ya que hay muchos más empleados de supermercados (**6000**) que empleados de la oficina central (**250**).
- Aumentará la carga de trabajo de los gerentes de departamento, en particular porque la empresa ha contratado a 1.000 empleados adicionales a tiempo parcial. Los gerentes de departamento ya están preocupados por la carga de trabajo y hacer evaluaciones de retroalimentación de 360 grados sobre todos los empleados aumentará aún más la carga de trabajo.
- Todo el proceso requiere mucho tiempo para todos los involucrados y podría reducir la eficiencia de la actividad principal de *FR*, administrar supermercados. (Para la aplicación, los candidatos deben referirse al número de empleados).

Las desventajas para la oportunidad de aplicación es limitada e incluyen: Los empleados pueden seleccionar “calificadores” que sean sus “admiradores”. Esto puede desvirtuar los resultados, y es posible que los gerentes de departamento estén en desacuerdo con la elección de calificadores de un empleado, lo que aumentará todavía más la **rotación de gerentes de departamento**.

Acepte toda otra desventaja relevante.

*Otorgue [1] por identificar o describir la desventaja para *FR* y [1] más por un desarrollo con relación a *FR*. Otorgue un máximo de [2].*

No se podrá otorgar [2] por cada desventaja si la respuesta carece de explicación o de aplicación.

Por ejemplo: por una identificación o una descripción de una desventaja sin aplicación, otorgue [1]. Por la explicación de una desventaja sin ninguna aplicación, otorgue [1].

Por la explicación de una desventaja y aplicación, otorgue [2].

*Al puntuar, considere [2] + [2].
Puntaje Máximo: [4].*

N.B. *la desventaja tiene que ser específica de un sistema de evaluación de retroalimentación de 360 grados, no de la evaluación en general.*

(d) Recomiende si *FR* debería elegir la **Opción 1** o la **Opción 2**.

[10]

No hay una respuesta correcta. Las respuestas podrían incluir lo siguiente:

Opción 1

Ventajas

Esta opción es menos costosa a largo plazo. La empresa tendrá que reunir \$17 millones (500 x \$34.000). Actualmente, los tipos de interés son muy bajos, por lo que los cargos por intereses solo elevarán los costos de la empresa en cantidades relativamente reducidas. Por ejemplo, un 3 % anual (\$510.000 en el año 1).

Al terminar el período de cinco años, la empresa se propone reemplazar las camionetas; como son de su propiedad, las puede vender para reunir algunos fondos que cubran parte del reemplazo.

Como *FR* ya tiene un préstamo bancario de 50 millones de dólares, se puede suponer que tienen una buena relación con su banco y que pedir más préstamos no sería un problema.

Desventajas

La empresa tendrá que negociar un préstamo adicional de su banco, y podría necesitar presentar al banco documentos financieros adicionales y, posiblemente, una garantía. (Ver cometario de arriba). Si la empresa no devuelve el préstamo, el banco embargará la garantía.

No es una opción libre de costos incluso con tipos de interés bajos pues, en un préstamo de \$17 millones, con cargos por intereses del 3 % anual, se llegaría a \$510.000 en el año 1. Si se usa interés simple, esto totaliza \$ 19.55 millones durante 5 años.

Si la tendencia de comprar en línea no se mantiene y los compradores vuelven gradualmente a las compras en persona, *FR* quizá quede con un gran número de camionetas que ya no necesite, pero por las que pagará durante más de cinco años. Si bien las camionetas se pueden revender, las pérdidas serían considerables, pues los precios de segunda mano serán mucho más bajos que el precio de compra de \$34.000.

FR sería responsable del mantenimiento y reparación de las camionetas furgonetas.

NB los candidatos podrían intentar usar un argumento de apalancamiento. Sin ningún dato sobre la base de capital de la empresa, no tenemos forma de saber si el préstamo existente de \$50 millones da lugar a un alto endeudamiento o no. Todo lo que podemos decir es que pedir prestado \$ 17 millones aumentaría el apalancamiento.

Opción 2

Ventajas

El arrendamiento es una opción más flexible. La empresa tendrá que arrendar las camionetas por un mínimo de 24 meses. En ese punto, si encuentra que las tendencias de los consumidores se han modificado, podrá o bien no renovar el arrendamiento de 500 camionetas o bien arrendar un número mucho más reducido, por ejemplo, 200. Esto le ahorrará a la empresa dinero a largo plazo; por ejemplo, arrendar solo 200 camionetas costará únicamente \$2,6 millones al año.

Si, después de transcurridos 24 meses, se ve que no sigue habiendo demanda, la empresa podría poner fin al arrendamiento y comprar camionetas, ahorrando así dinero a largo plazo.

Una de las ventajas fiscales de arrendar una camioneta puede incluir recuperar 100% del IVA de los pagos mensuales. Asimismo, los pagos del arrendamiento son gastos por lo que la utilidad antes de impuestos y gastos es menor, y por lo tanto el impuesto a las ganancias será menor.

Además, los arrendadores suelen ser responsables del mantenimiento y el servicio de las camionetas de forma periódica.

NB: Los términos y condiciones del arrendamiento de flotas de vehículos varían. En algunos casos, los arrendadores no son responsables del mantenimiento o servicio. En otros casos, los arrendadores de las flotas son responsables del servicio y mantenimiento, aunque a menudo subcontratan la gestión del servicio y mantenimiento a una tercera empresa por una tarifa mensual.

Dada la experiencia limitada de nuestros candidatos, que bien podría informar su conocimiento sobre arrendamientos de vehículos, los candidatos pueden argumentar que FR no será responsable del mantenimiento y el servicio (una ventaja del arrendamiento) o que FR aún podría ser responsable del mantenimiento y el servicio (una desventaja de arrendamiento).

Desventajas

Esta opción puede tener costos a largo plazo más elevados. El arrendamiento de 500 camionetas le costará a la empresa \$6,5 millones (500 x \$13.000) anuales. A lo largo de 5 años, esto sumaría \$32,5 millones, que equivale a casi el doble del costo de la Opción A. Esta es una diferencia significativa en términos de costos.

Al terminar cada período de arrendamiento la empresa no es propietaria de las camionetas y tendría que negociar un nuevo contrato de arrendamiento.

Si las camionetas arrendadas sufren cualquier tipo de daño, la empresa deberá pagar multas al terminar el contrato de arrendamiento.

Se espera que los alumnos presenten una conclusión con un juicio fundamentado.

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

Si un alumno evalúa/aborda solo una opción, otorgue un máximo de [5].

Una respuesta equilibrada es una respuesta que provee al menos un argumento a favor y un argumento en contra de cada opción.

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

*Otorgue un máximo de **[6]** si la respuesta es de un nivel tal que presenta un análisis equilibrado y demuestra comprensión en toda su extensión, y hace referencia al material de estímulo, pero no hay juicio/conclusión.*

*Los alumnos no pueden alcanzar la banda de puntuación de **[7-8]** si ofrecen juicios/conclusiones que no se basan en el análisis/la explicación ya dados en la respuesta.*
