

Esquema de calificación

Mayo de 2022

Gestión Empresarial

Nivel Medio

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 *economías de escala*. [2]

Las economías de escala son las reducciones en los costos unitarios o promedio que se generan como resultado de un aumento en la producción o un aumento en la escala.

No se espera que la definición de los alumnos coincida exactamente en su redacción con la mencionada más arriba.

No recompense la presentación de ejemplos de economías de escala, por ejemplo, economías en la adquisición.

Para obtener [2] puntos, el alumno debe incluir referencias tanto a las reducciones de costos como a la escala de producción.

Otorgue [1] por una definición básica que demuestre conocimiento y comprensión parciales.

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

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

- (b) Utilizando la **Tabla 1**, calcule:

- (i) la contribución unitaria (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]

Contribución unitaria = Precio de venta – Costos variables

Precio de venta = \$0,15

Costos variables = \$0,05

Respuesta = \$0,10

Otorgue [2] por una respuesta correcta con el mecanismo.

Otorgue [1] por la respuesta correcta sin el mecanismo.

Otorgue [1] por el método correcto con un error de cálculo.

- (ii) el nivel de producción necesario para alcanzar el punto de equilibrio (*no se requiere el mecanismo*). [1]

Respuesta correcta = 50 millones

Otorgue [1] por la respuesta correcta sin el mecanismo.

No se otorgarán puntos a los alumnos que omitan la palabra millón o su abreviatura.

(c) Si AXL produce 75 millones de latas en 2023, utilizando la **Tabla 1**, calcule:

- (i) el margen de seguridad (*no se requiere el mecanismo*); **[1]**

Margen de seguridad = Producción actual – Punto de equilibrio

= 75 millones – 50 millones = 25 millones

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

No se otorgarán puntos a los alumnos que omitan la palabra millón o su abreviatura.

*Si los candidatos incluyen el signo (\$) junto a la cifra, otorgue **[0]** (por ejemplo, el candidato escribe \$25m).*

Se puede otorgar un punto aplicando la regla de la cifra propia del alumno si un error cometido en el apartado b(ii) se traslada al apartado c(i).

- (ii) las ganancias (*muestre la totalidad del mecanismo*). **[2]**

Producción = 75 millones de latas

Costos fijos totales = \$5 millones

Costos variables totales = \$3,75 millones (75 millones x 0,05)

Costos totales = \$8,75 millones

Rendimiento total = 11,25 millones

Ganancias = \$2,5 millones

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

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

*En el caso de las respuestas que omitan la indicación de millón o su abreviatura, no se podrá otorgar la puntuación máxima. En el caso de una respuesta correcta que no incluya la indicación de millón o su abreviatura, se podrá otorgar **[1]** por el método/el mecanismo correcto.*

- (d) Explique las potenciales repercusiones para AXL si la empresa implementa la propuesta de extensión del plazo del crédito comercial. [2]

El crédito comercial es un acuerdo entre empresas que permite al comprador de bienes o servicios pagar al vendedor en una fecha posterior.

Los alumnos deben demostrar comprensión del crédito comercial para obtener [1] punto y utilizar el material de estímulo para obtener [2].

Por ejemplo, este cambio puede revertir la declinación en las ventas que se produjo en la primera mitad de 2022, pues los clientes en este caso tienen más tiempo para pagar, y esto hace que la empresa sea más competitiva en un mercado competitivo creciente.

Sin embargo, un comentario como “puede conducir a un aumento en las ventas pero a una disminución en los ingresos de caja, pues los clientes actuales de AXL en este caso pueden demorar el pago otros 30 días”, solo tiene aplicación nominal ya que dicho comentario aplica a casi todas las empresas que no tienen giro comercial. En este caso, solo otorgue [1].

Otorgue [1] si el alumno presenta solo una explicación parcial o poco clara de las repercusiones para AXL.

Otorgue [2] por una explicación clara de las repercusiones para AXL con uso del material de estímulo dado.

2. (a) Indique **dos** fuentes de financiamiento externas apropiadas que *RE* podría utilizar para modernizar sus gasolineras.

[2]

Otorgue [1] por cada fuente de financiamiento apropiada, con un máximo de [2].

Las fuentes externas apropiadas incluyen:

- Acciones (capital)
- Préstamos (capital) / Préstamos bancarios
- Reservas
- Obligaciones
- Capital de riesgo
- Arrendamientos
- Financiación por emisión de acciones

No otorgue puntos por la presentación de fuentes inapropiadas, como las siguientes:

- Crédito comercial
- Sobregiros
- Subvenciones
- Subsidios
- Factoraje de deuda
- Alquiler con opción a compra
- Inversores privados (*business angels*)
- Socios
- Socios emprendedores

- (b) (i) Elabore un balance para *RE* con todos los rótulos correspondientes al 31 de diciembre de 2021. [5]

Balance de *RE* al 31 de Diciembre de 2021

	Millones de \$	Millones de \$
Activo fijo neto		50
Activo corriente		
Caja	1	
Existencias	5	
Total activo corriente	6	
Pasivo corriente		
Sobregiros	1	
Acreedores	6	
Total pasivo corriente	7	
Activo corriente neto (capital circulante)		-1
Total activo menos pasivo corriente		49
Pasivo a largo plazo (deuda)	15	
Activo neto		34
Financiado por:		
Capital accionario	29	
Reservas acumuladas	5	
Patrimonio neto		34

Nota: Si el alumno no respeta el formato prescrito por el IB, otorgue un máximo de [3].

Nota: No se debe penalizar a los alumnos por omitir la línea de “Pasivo a largo plazo (deuda)”, o por escribir “Reservas”, omitiendo “acumuladas”.

Otorgue [1] si el alumno demuestra tener cierta idea de qué es un balance.

Otorgue **[2]** si el alumno elabora un balance en gran medida reconocible, pero el resultado no cuadra, o tiene 2 problemas de clasificación importantes.

Otorgue **[3]** por un balance en gran medida correcto, que cuadre. (Puede haber una clasificación errónea).

Otorgue **[4]** si el alumno elabora un balance correcto (que cuadra) y respeta el formato prescrito por el IB.

Otorgue **[5]** si el alumno elabora un balance correcto (que cuadra) y respeta el formato prescrito por el IB, y en el balance figura la fecha.

- (ii) Calcule el margen de ganancia bruta de RE (no se requiere el mecanismo). **[1]**

\$100 000 millones – 80 000 millones = \$20 000 millones

$$\frac{\$20\ 000\text{M}}{\$100\ 000\text{M}} = 20\ \%$$

Respuesta correcta = 20 % ó 0.2

Nota: Si un candidato no expresa el margen de ganancia bruto (MGB) en forma de porcentaje o decimal, la respuesta es incorrecta.

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

- (c) Explique el potencial impacto de la creciente popularidad de los autos eléctricos para los costos y los ingresos de RE. **[2]**

Otorgue **[1]** por solo una explicación parcial o poco clara del potencial impacto de la creciente popularidad de los autos eléctricos para los costos y los ingresos de RE.

Otorgue **[2]** por una explicación clara del potencial impacto de la creciente popularidad de los autos eléctricos para los costos y los ingresos de RE.

Para poder recibir **[2]**, el alumno tiene que hacer explícito lo siguiente:

- El aumento de la popularidad de los autos eléctricos probablemente lleve a una caída de la demanda de gasolina; por eso, es probable que los ingresos se reduzcan.
- Con las ventas a la baja, RE tendrá que comprar menos gasolina. Por lo tanto, los costos variables totales caerán. **O bien** los costos aumentarán si la empresa decide instalar puntos de carga de autos eléctricos.

Se puede otorgar un máximo de **[1]** por una respuesta que no haga referencia explícita a los costos y a por qué podrían no cambiar o cambiar.

Sección B

3. (a) Indique **dos** formas en que se puede medir la cuota de mercado. [2]

El término *cuota de mercado* se refiere al porcentaje de las ventas que una empresa tiene en un mercado en particular, por ejemplo, el de la indumentaria deportiva.

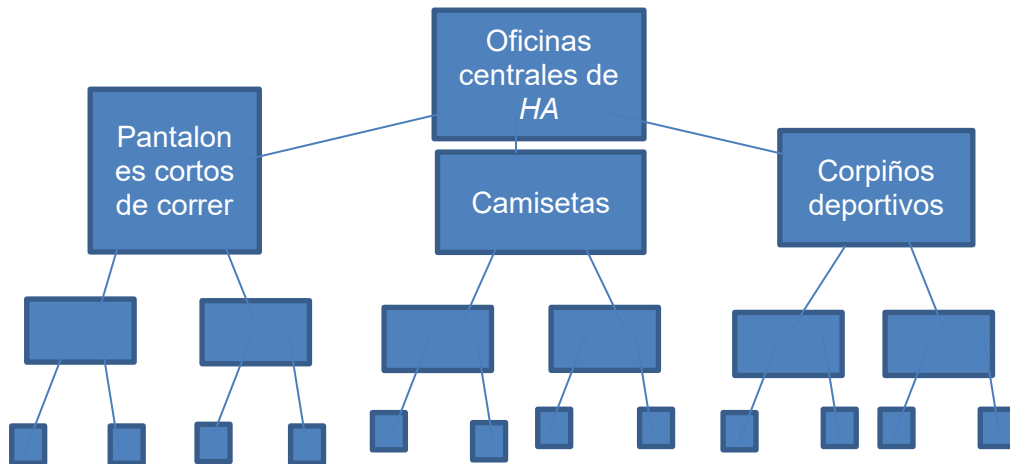
Las formas en que se puede medir la cuota de mercado incluyen las siguientes:

- Por ingresos (valor), en términos de la moneda (\$, €, ¥, etc.)
- Por ventas unitarias (volumen)

Nota: No se requiere que los candidatos calculen la cuota de mercado, por lo que no se espera que proporcionen una definición. Para obtener [2], deben transmitir la idea de que existen dos formas de medirla.

Otorgue [1] por cada forma correcta de medir la cuota de mercado, con un máximo de [2]. Puntuación máxima: [2].

(b) Dibuje con precisión un organigrama para HA. [4]



El organigrama no debe estar dibujado exactamente idéntico al que se ve arriba.

Otorgue [1] por el dibujo de un organigrama y [1] adicional por lo siguiente:

- Información que demuestre cierta comprensión del concepto de "por producto"
- Información que demuestre cierta comprensión del concepto de jerarquía (debe haber al menos cuatro niveles)
- Información que demuestre cierta comprensión del concepto de un área de control reducida (dos o tres unidades que dependen de cada gerente)

Puntuación máxima: [4].

Nota: Para transmitir la idea de la organización por producto, los candidatos pueden utilizar los productos en sí (pantalones cortos de correr, camisetas, corpiños deportivos), o productos genéricos (producto A, producto B, producto C), siempre y cuando tengan exactamente tres productos.

(c) Explique:

- (i) el efecto de los cambios en los precios por parte de los competidores del exterior en el punto de equilibrio de *HA*; [2]

HA está vendiendo más unidades de productos, pero los ingresos por ventas no han estado aumentando porque los competidores del exterior, utilizando una estrategia de determinación de precios de penetración, han impulsado un descenso de los precios. Así pues, el precio de venta unitario promedio está en baja. Además, el margen de ganancia bruta ha estado declinando, lo que significa que *HA* no ha podido reducir el costo unitario tanto como el precio de venta unitario. Con una contribución unitaria en declinación, *HA* ha visto un desplazamiento a la derecha de su punto de equilibrio sobre el eje X.

Otorgue [1] si el alumno indica que el punto de equilibrio se desplaza hacia la derecha, y [1] adicional por una explicación con aplicación al material de estímulo.

- (ii) por qué *HA* ha tenido que reunir financiamiento externo adicional para aumentar la producción. [2]

Los candidatos pueden responder a esta pregunta en una de tres formas:

1. Una forma es poniendo énfasis a la cuestión externa de la pregunta. Si un candidato elige este énfasis, necesitará decir algo así como “dado a que los competidores del exterior han utilizado la penetración de mercado para ganar cuota de mercado, *HA* ha tenido que bajar sus precios, por lo que los márgenes de ganancia bruto y neto han caído. Como resultado, *HA* no ha podido generar suficiente financiamiento interno para respaldar un incremento en la producción, y ha tenido que recurrir a financiamiento externo.”

En cada una de las dos formas restantes, los candidatos pueden responder a la cuestión enfatizando el incremento en la producción.

2. Los candidatos pueden creer que *HA* necesita más capital de trabajo para respaldar el incremento en la actividad comercial. *HA* ha tenido un incremento en el volumen de ventas, lo que significa que ha estado fabricando y vendiendo más producto, aún y cuando lo haya hecho con márgenes inferiores. Para la mayoría de las empresas, un incremento en la actividad comercial significa un incremento en el inventario y en las cuantas por cobrar (deudores). Las cuentas de los activos se deben financiar. Con el declive en los márgenes, *HA* probablemente no pueda financiar esta necesidad internamente, y por lo tanto, ha tenido que recurrir a financiamiento externo.

3. Los candidatos pueden creer que *HA* necesita de propiedad, planta (fábrica) o equipo para respaldar el incremento en la producción. Sin embargo, debido a que los márgenes se han ido contrayendo los últimos años, *HA* probablemente ha generado fondos internos insuficientes para financiar los activos a largo plazo. Por lo tanto, ha obtenido financiamiento externo.

Otorgue [1] por cierta comprensión de una de las tres cuestiones arriba mencionadas y [1] adicional por aplicación al estímulo, hasta un máximo de [2].

Nota: En los tres casos, la clave radica en que los candidatos vinculen la contracción de los márgenes o la bajada de los precios (razón por la cual los márgenes de HA han disminuido) al financiamiento externo (en vez de interno), o al incremento en la producción (incremento de los requerimientos del capital de trabajo, o más propiedad, u otra fábrica, o equipo).

(d) Recomiende si HA debería elegir la **Opción 1** o la **Opción 2**. **[10]**

Los motivos para optar por la contratación de servicios externos (*outsourcing*) incluyen lo siguiente:

- Costos más bajos, por lo cual generalmente las empresas contratan servicios externos en el extranjero
- Menor inversión en activo fijo: sin necesidad de ampliar las instalaciones de fabricación actuales y con alguna posibilidad de vender las instalaciones existentes
- Costos fijos más bajos, lo que puede ser una ventaja en caso de que las ventas decaigan en este mercado tan competitivo

Los motivos para no optar por la contratación de servicios externos (*outsourcing*) incluyen lo siguiente:

- HA depende de la fabricación de alta calidad, que quizá no puedan proveer los fabricantes del exterior.
- HA se expone a riesgos adicionales, como el riesgo político de los países donde estén ubicados los nuevos fabricantes.
- Según dónde se realice la mayor parte de las ventas de HA, la empresa puede perder la ventaja de decir que los artículos han sido fabricados en el país de origen o en Europa.
- La contratación de servicios externos, cuando se realiza en los países en desarrollo, puede plantear preocupaciones éticas y ecológicas.

Acepte toda otra razón relevante, a favor o en contra, pertinente de la contratación de servicios externos (outsourcing).

Los motivos para optar por abrir tiendas minoristas de empresas a consumidores (*Business to Consumer*, o B2C) en línea incluyen lo siguiente:

- El mercado minorista en línea está en rápido crecimiento.
- Los clientes tienen expectativas cada vez mayores de encontrar los artículos en línea.
- El método B2C elimina de la cadena de suministros en sus últimas etapas algunos eslabones que erosionan los márgenes de ganancia.

Los motivos para no optar por abrir tiendas minoristas en línea incluyen lo siguiente:

- HA solo ha operado en el sector secundario y no tiene ninguna experiencia en la venta minorista.
- Aunque los gastos de capital serán menores que si HA empezara a construir tiendas físicas, la creación de una presencia en línea requerirá gastos de capital en un momento en que la empresa está teniendo que recurrir al financiamiento externo solo para financiar sus operaciones de fabricación.
- El mercado en línea no es menos competitivo que los enfoques tradicionales.

Acepte toda otra razón relevante, a favor o en contra, pertinente de la apertura de tiendas minoristas en línea.

Otorgue puntos de la siguiente manera:

El alumno discute una opción, con aplicación limitada o sin aplicación al material de estímulo.	2 puntos
Una opción con aplicación pero sin equilibrio.	3 puntos
Una opción, con aplicación y equilibrio.	4 puntos
Dos opciones, ambas con aplicación pero ninguna con equilibrio.	4 puntos
Dos opciones, ambas con aplicación, una con equilibrio y una sin equilibrio.	5 puntos
Dos opciones, ambas con aplicación y equilibrio pero sin conclusión real.	6 puntos
Dos opciones, ambas con aplicación y equilibrio y una conclusión que es más que nominal; por ejemplo, cuando el alumno presenta un párrafo de cierre breve que empieza con "En conclusión, ...". Una conclusión real debería desprenderse de los argumentos presentados y agregarles fuerza sumativa.	7-8 puntos
Dos opciones, ambas con aplicación y equilibrio y una conclusión que es más que nominal; por ejemplo, cuando el alumno presenta un párrafo de cierre breve que empieza con "En conclusión, ...". Una conclusión real debería desprenderse de los argumentos presentados y agregarles fuerza sumativa. El alumno utiliza un vocabulario empresarial rico y demuestra una comprensión profunda de las distintas cuestiones.	9-10 puntos

Nota: Un argumento equilibrado es un argumento que presenta un motivo a favor y uno en contra de la opción.

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

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

Las principales características de una cooperativa incluyen lo siguiente:

- Un objetivo general es prestar servicios a los miembros de la cooperativa/miembros con un interés común.
- Una cooperativa es un tipo de corporación.
- Una cooperativa tiene una junta/consejo de directores
- Los miembros de una cooperativa tienen responsabilidad limitada.
- Las cooperativas tienen una gestión democrática o con espíritu democrático.
- La existencia legal es independiente de los miembros en sí.
- La titularidad suele ser abierta.
- El superávit/la utilidad se distribuye excepto cuando se necesite financiamiento.
- La organización no desaparece si un miembro muere o se retira.
- Todos los miembros tienen los mismos derechos para votar (equitativos).

Acepte toda otra característica pertinente.

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

- (b) Con referencia a *RS*, explique la importancia de la gestión de marcas. [4]

La gestión de marcas es una forma que tiene una empresa de distinguirse de otras organizaciones. En teoría, transmite de modo sucinto un mensaje sobre el producto. Así pues, *RS* tenía la esperanza, con el símbolo de la ardilla roja, de transmitir una preocupación por el medio ambiente —recordando a los consumidores de los peligros de las especies invasivas—, y también procuraba transmitir una preocupación por la salud, pues *RS* promovía el jugo tradicional, con menos azúcar (y conservantes) que las bebidas de estilo norteamericano. De este modo, *RS* tenía la esperanza de aumentar la credibilidad entre los consumidores: cualquier bebida con el símbolo de *RS* sería sana y haría que los consumidores pensarán en el medio ambiente. Con estas características, *RS* esperaba aumentar la buena disposición hacia la empresa.

Las marcas y sus símbolos corren el riesgo de cobrar vida propia. Algunas veces, una marca famosa, como McDonald's, tiene a su favor décadas enteras de asociaciones psicológicas positivas pero luego, con los cambios en la cultura y las tendencias de consumo, la marca empieza a generar asociaciones negativas. Esto fue, en parte, lo que sucedió con *RS*. Originalmente, la imagen de la ardilla roja era, en el peor de los casos, inocua, y en el mejor de los casos, enternecedora. Sin embargo, cuando los grupos antiinmigrantes cooptaron ese mismo símbolo para sus propios fines, la cooperativa empezó a enfrentar el riesgo de verse asociada a los sentimientos de rechazo a los inmigrantes. Ahora, algunos consumidores pueden repudiar la marca, pues para ellos una ardilla roja puede simbolizar una postura política con la que están en desacuerdo.

Otorgue [1] si el alumno demuestra cierta comprensión de la gestión de marcas. Otorgue un máximo de [2] si el alumno demuestra una comprensión clara de la importancia de la gestión de marcas pero no hace ninguna referencia significativa al material de estímulo.

Otorgue un máximo de [3] si el alumno demuestra una comprensión clara de la importancia de la gestión de marcas y hace una referencia significativa al material de estímulo, pero la explicación es sesgada. Otorgue un máximo de [4] si el alumno demuestra una comprensión clara de la importancia de la gestión de marcas, hace una referencia significativa al material de estímulo, y señala tanto

un beneficio de la gestión de marcas como algunos riesgos inherentes que posee.

Puntuación máxima: [4].

Nota: *Para aplicación, el solo mencionar a la ardilla roja no es suficiente. Los candidatos deben vincular la respuesta al estímulo (por ejemplo, “ser atractivos para los consumidores conscientes de la salud y del medio ambiente”).*

- (c) Con referencia a *RS*, explique la diferencia entre gastos de capital y gastos operativos.

[4]

Por gastos de capital se entiende la adquisición de activos con una vida útil superior a un año. Los gastos operativos son aquellos relacionados con el ciclo comercial: adquisición de materia prima, procesamiento, inventario, plantilla de personal, etc. Con relación a *RS*, el término *gastos de capital* se refiere a los equipos necesarios para embotellar el jugo que luego se venderá directamente a los consumidores. *RS* experimentó un aumento de los gastos operativos cuando empezó a vender el jugo de manzana embotellado, pues tenía mayores costos de mano de obra (se entiende que para operar los equipos de embotellado) y mayores costos de promoción.

Otorgue [1] por una comprensión teórica de los gastos de capital y [1] adicional por hacer referencia a los equipos de embotellado.

Otorgue [1] por una comprensión teórica de los gastos operativos y [1] adicional por hacer referencia al aumento de los gastos de mano de obra o al aumento de los costos de promoción.

Al puntuar, considere [2] + [2]. Puntuación máxima: [4].

- (d) Discuta **dos** posibles áreas de conflicto entre los intereses de los diversos grupos de interés de RS.

[10]

Las posibles áreas de conflicto entre los intereses de los diversos grupos de interés de RS incluyen lo siguiente:

- Entre los agricultores de RS y los grupos políticos antiinmigrantes. Se supone que los agricultores de RS tenían algún acuerdo con los fundadores de la cooperativa, en el sentido de que el nombre y el símbolo de la ardilla roja promoverían el cuidado del medio ambiente y las bebidas saludables. Al cooptar el símbolo los grupos antiinmigrantes, “ardilla roja” pasó a significar otra cosa. Esta situación enfrenta a los miembros de la cooperativa y los grupos antiinmigrantes.
- Entre los agricultores de RS y los gerentes de la cooperativa. Con la decisión de abrir un segundo canal de distribución, RS tuvo que aumentar los costos fijos (por los equipos de embotellado) y sumar gastos adicionales, de mano de obra y promoción. No queda claro si esto generará superávit a largo plazo. A corto plazo, es casi seguro que estos gastos de capital y gastos operativos se traducirán en superávits menores y en una menor probabilidad de realizar distribuciones a los agricultores que integran la cooperativa.
- Entre la gerencia de RS y los productores de bebidas. Cuando RS decidió abrir un nuevo canal de distribución, empezó a competir con sus clientes; algunos de estos podrían presentar objeciones a dos puntos: 1) RS tendría costos más bajos para producir el jugo que ellos y 2) el símbolo de RS en las etiquetas de ellos (los productores de bebidas) podría considerarse una forma de publicidad gratuita para RS.
- Entre las empresas de bebidas y los grupos políticos antiinmigrantes. Inicialmente, las empresas de bebidas vieron el poner el símbolo de la ardilla roja en sus botellas como una ventaja, pues generaba asociaciones positivas relacionadas con el medio ambiente y la salud. Ahora, la ardilla genera algunas asociaciones negativas, o al menos asociaciones con algunos residentes del país con quienes las empresas de bebidas pueden no querer que se las asocie.

Existe una posibilidad más: que pudiera surgir un desacuerdo *dentro* del grupo de interés de mayor importancia, es decir, los agricultores que integran la cooperativa. Con la politización del símbolo de la ardilla roja, es posible que a algunos agricultores les haya parecido que la novedad era positiva (por tener ellos mismos sentimientos de rechazo a los inmigrantes), mientras que otros pueden haber tenido una posición política distinta y haber visto con malos ojos la evolución del símbolo.

Los candidatos pueden hablar acerca de dos diferentes conflictos entre los mismos dos grupos de interés, siempre y cuando las cuestiones tras los conflictos sean diferentes.

Nota: *Acepte el desacuerdo entre los agricultores referente a las políticas del símbolo de la ardilla roja como un desacuerdo entre dos grupos de interés.*

Nota: *En algunas cooperativas ser miembro equivale a ser empleado. En otras cooperativas, los miembros no son empleados, sino que la cooperativa contrata empleados que no son miembros.*

Hasta	
1-2	La respuesta demuestra cierta comprensión de qué es un grupo de interés, pero contiene una aplicación al estímulo mínima o solo nominal.
3 puntos	El alumno presenta una discusión sin equilibrio de una posible área de conflicto.
4 puntos	El alumno presenta una discusión equilibrada de una posible área de conflicto o discute dos áreas de conflicto en ambos casos sin equilibrio.
5 puntos	El alumno presenta una discusión de dos posibles áreas de conflicto, en un caso con equilibrio y en el otro sin equilibrio.
6 puntos	El alumno presenta una discusión de dos posibles área de conflicto, en ambos casos con equilibrio. No hay una conclusión real.
7-8 puntos	El alumno presenta una discusión de dos posibles área de conflicto, en ambos casos con equilibrio. La respuesta contiene una conclusión que se desprende de los argumentos planteados en ella.
9-10 puntos	El alumno presenta una discusión de dos posibles área de conflicto, en ambos casos con equilibrio. La respuesta contiene una conclusión que se desprende de los argumentos planteados en ella. El alumno utiliza un vocabulario empresarial rico y demuestra una comprensión profunda de las distintas cuestiones.

Nota: Acepte el desacuerdo entre los agricultores integrantes de la cooperativa con relación al aspecto político del símbolo de la ardilla roja como un desacuerdo entre dos grupos de interés.

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

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

Las principales características de una sociedad anónima, algunas de las cuales también aplican a una sociedad privada, incluyen lo siguiente:

- 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 solo se pueden comprar y vender en la bolsa de valores.
- Cualquiera puede comprar acciones.
- Los estados financieros son públicos y accesibles para cualquiera.
- Hay continuidad legal.

Acepte toda otra característica relevante y pertinente.

Otorgue [1] por cada característica indicada, 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 de los empleados. Esto se puede exacerbar por el hecho de que el **40% de los empleados que elige no teletrabajar** puede continuar disfrutando de estos beneficios. Esto puede causar resentimiento entre los teletrabajadores, conllevando a problemas de trabajo en equipo (3er nivel).

*Otorgue [1] por demostrar entendimiento pertinente 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].

Nota. *Para aplicación, los candidatos no deben referirse solamente a “un día al mes”, sino que necesitan transmitir la idea de que los empleados en teletrabajo 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 las evaluaciones 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 40% de los trabajadores aún trabajando en las oficinas corporativas y el 60% trabajando desde casa, la comunicación puede ser más difícil.
- Pueden surgir cuestiones de comunicación si los teletrabajadores tienen instalaciones tecnológicas deficientes en casa. **La comunicación informal se dificultará ya que el 40% de los trabajadores aún se encontrará en las oficinas corporativas.**
- Tal vez la empresa deberá equipar a los teletrabajadores con mejores instalaciones tecnológicas en casa, lo cual incrementará los costos. Esto reduciría los ahorros en costos al haber introducido el teletrabajo.

Acepte cualquier 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 ya sea de explicación o de aplicación.

Por ejemplo: por una identificación o una descripción de la desventaja, sin aplicación, como “la productividad puede declinar ya que los teletrabajadores pueden tener distracciones 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]

Desventajas con aplicación potencial podrían incluir lo siguiente:

- Los costos de la empresa aumentarán ya que recolectar los datos y realizar las evaluaciones para todos los empleados requerirá de papeleo adicional y de contratar más gerentes o de pagar tiempo extra. Los gerentes de departamento de los supermercados ya se quejan de su carga de trabajo, que con esto empeorará. Esto es particularmente relevante ya que hay muchos más empleados en los supermercados (**6000**) que en el corporativo (**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 acerca de la carga de trabajo, y realizar evaluaciones con retroalimentación de 360 grados a todos los empleados incrementará la carga aún más.
- Todo este proceso consume mucho tiempo para todos los involucrados, y puede reducir la eficiencia de la actividad principal de *FR*, es decir, la gestión de supermercados. (Para aplicación, los candidatos deben referirse al número de empleados).

La desventaja en donde hay aplicación limitada se refiere a cuando 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 cualquier otra desventaja relevante pertinente.

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 ya sea 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].

Puntuar [2] + [2]. Máximo puntaje otorgado: [4]

Nota: *La desventaja debe ser específica a la evaluación con retroalimentación de 360 grados, y no a 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 pueden incluir:

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.

Dado que *FR* ya cuenta con un préstamo bancario de \$50m, se puede asumir que tiene una buena relación con su banco y un préstamo adicional no debe representar un problema.

Desventajas

La empresa tendrá que negociar un préstamo adicional de su banco, y puede que necesite presentar al banco documentos financieros adicionales y, posiblemente, una garantía. 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 calcula un interés simple, esto daría un total de \$19.55m en un período de cinco años.

Si la tendencia de comprar en línea no se mantiene, *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.

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 dos años, no se ve que 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 IVA de los pagos mensuales. Además, los pagos por arrendamiento son gastos, y por lo tanto, representan menores ganancias antes de impuestos y menores gastos de impuestos por ingresos.

Los arrendadores usualmente son responsables del mantenimiento y servicio de las camionetas.

Desventajas

Esta opción puede tener costos a largo plazo más elevados. El arrendamiento de 500 camionetas le costará a la empresa \$6,5 millones al año (500 x \$13.000). 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.

Puntuación máxima	Opción 1	Opción 2	Juicios/conclusión
3	Un argumento relacionado con solo una opción.		N/C
4	Un argumento a favor y un argumento en contra de cualquiera de las dos opciones. O bien Un argumento relacionado con la Opción 1 y un argumento relacionado con la Opción 2.		N/C
5	Un argumento a favor y un argumento en contra de una opción, y un argumento o a favor o en contra de la otra opción.		N/C
6	Como mínimo un argumento a favor y un argumento en contra de ambas opciones.		Sin juicios/conclusiones.
7-8	Con equilibrio para ambas opciones.		Juicios/conclusiones basados en análisis y explicación que figuran en el cuerpo principal de la respuesta. 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.
9-10	Con equilibrio para ambas opciones.	<p>Juicios/conclusiones basados en análisis y explicación que figuran en el cuerpo principal de la respuesta.</p> <p>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.</p> <p>Uso eficaz del material de estímulo de un modo que refuerza significativamente la respuesta.</p>

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.*