

Esquema de calificación

Noviembre 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) Indique **dos** características de la producción por lotes. [2]

Producción por lotes: es la producción de un grupo de productos idénticos (la palabra "lote" se refiere al hecho de que los artículos de cada grupo pasan juntos de una etapa de producción a la siguiente).

Las características de la producción por lotes incluyen:

- **Se producen en lotes productos idénticos.**
- El método es apto para **producir una variedad de artículos.**
- **Se producen grupos de productos a la vez.**
- **Se realiza una etapa de la operación para todo un lote y luego todo el grupo pasa a la etapa siguiente.**
- Se dispone en un lugar **un mismo tipo de máquinas.**
- El trabajo **implica cierta repetición.**
- La producción por lotes usualmente incurre en costos de transición cuando la producción cambia de un lote al siguiente.

Acepte toda otra característica pertinente.

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

No es necesario que el alumno haga referencia a TI.

- (b) Para el ejercicio con cierre al 31 de mayo de 2022:

- (i) calcule el margen de ganancia bruta de **TI (X)** (*no se requiere el mecanismo*); [2]

$$\text{Ingresos por ventas} - \text{Costo de los bienes vendidos} \\ = \$1.000.000 - \$700.000 = \$300.000$$

Ganancias brutas: \$300.000

Nota: Acepte \$300, 300 o 300.000

Otorgue [1] por la respuesta correcta. No se requiere el mecanismo.

No recompense al alumno si solo presentó la fórmula.

- (ii) elabore un estado de resultados de **TI** con todos los rótulos correspondientes. [3]

Estado de resultados de TI para el ejercicio con cierre al 31 de mayo de 2022	
Ingresos por ventas	\$1 000 000
Costo de los bienes vendidos	\$700 000
Ganancias brutas	\$300 000
Gastos	\$200 000
Ganancias netas antes de intereses e impuestos	\$100 000
Intereses	\$22 000
Ganancias netas después de intereses e impuestos	\$78 000
Impuestos	\$20 000
Ganancias netas después de intereses e impuestos	\$58 000

Nota: Otorgue puntos desde el título hasta ganancias netas después de intereses e impuestos, e ignore todo lo que siga (tal como dividendos y ganancia retenida). Si el estado de resultados está elaborado de forma tal de seguir un formato generalmente aceptado y es correcto en todos los aspectos, otorgue **[3]**.

Otorgue **[2]** por un estado de resultados en gran medida correcto, pero con un error matemático o de rotulado, o dos errores de orden.

Otorgue **[1]** si el alumno muestra cierta comprensión de qué es un estado de resultados, pero el estado de resultados concreto que ha elaborado no está en un formato generalmente aceptado y tiene numerosos errores.

Nota: Si el estado de resultados no tiene un título que indique (aunque con otras palabras) “para el ejercicio con cierre al 31 de mayo de 2022”, otorgue un máximo de **[2]**.

Nota: Un título que diga “a partir del 31 de mayo de 2022” o “31 de mayo 2022”, o uno que solamente indique “estado de resultados” es inexacto.

- (c) Calcule el índice de liquidez corriente de *TI* al 31 de diciembre de 2022 (muestre la totalidad del mecanismo). **[2]**

Índice de liquidez corriente = Activo corriente / Pasivo corriente

Índice de liquidez corriente = (Caja + Deudores + Inventario) / Pasivo corriente

Índice de liquidez corriente = (\$14.000 + \$80.000 + \$65.000)/\$90.000 = 1,766666

Otorgue **[2]** si el alumno da la respuesta correcta y muestra el mecanismo.

Otorgue **[1]** si el alumno comete un error matemático (por lo que la respuesta es incorrecta) **o bien** si el alumno da la respuesta correcta pero no muestra el mecanismo.

Nota: Acepte 1,76666 mientras el candidato indique por lo menos tres lugares hacia la derecha del punto decimal, (1,766), 1,77 o 1,8 (acepte el redondeo).

Si el candidato indica 1,76 otorgue **[1]** dado el error de redondeo.

Acepte si el candidato muestra el mecanismo como $(14+80+65)/90$.

Si el candidato pone un signo de porcentaje después del índice de liquidez corriente, la respuesta es incorrecta (el candidato puede haber calculado el índice correcto y por lo tanto se le otorga **[1]** por el mecanismo pero no obtiene **[1]** por la respuesta correcta).

No otorgue ningún punto por solo escribir la fórmula.

- (d) Utilizando su respuesta al apartado (c), comente la relación entre los cambios en el índice de liquidez corriente de *TI* de 2021 a 2022 y los cambios en el margen de ganancia neta de la empresa de 2021 a 2022. **[2]**

El índice de liquidez corriente cayó de 2.1 a 1.77 y su margen de ganancia neta cayó de 14.8% a 10.0%. La **rentabilidad reducida** probablemente significa **menores ganancias a retener para financiar las operaciones en curso**. Como resultado, *TI* probablemente tiene que **contraer** sus **activos corrientes**, tal vez el **efectivo**, para apoyar las actividades comerciales. La situación puede reflejar un **incremento en el pasivo corriente (y más intereses a pagar)**, lo cual es otra forma de compensar por menos ganancias retenidas.

Otorgue [1] por algo de entendimiento de la posible relación de los cambios entre el margen de ganancia neto y el índice de liquidez corriente de TI de 2021 al 2022.

Si el candidato no aborda de manera directa y exacta la relación entre el índice de liquidez corriente y el margen de ganancia neta pero demuestra algo de entendimiento de ambos conceptos, otorgue [1]

Otorgue [2] por una explicación clara.

Nota: Otorgue [0] si el candidato meramente indica que ambos índices bajaron.

2. (a) Defina el término *conciencia de marca*. [2]

Conciencia de marca es un término de marketing que describe el **grado en que los clientes reconocen un producto o servicio por su nombre, logo o sonido**.

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

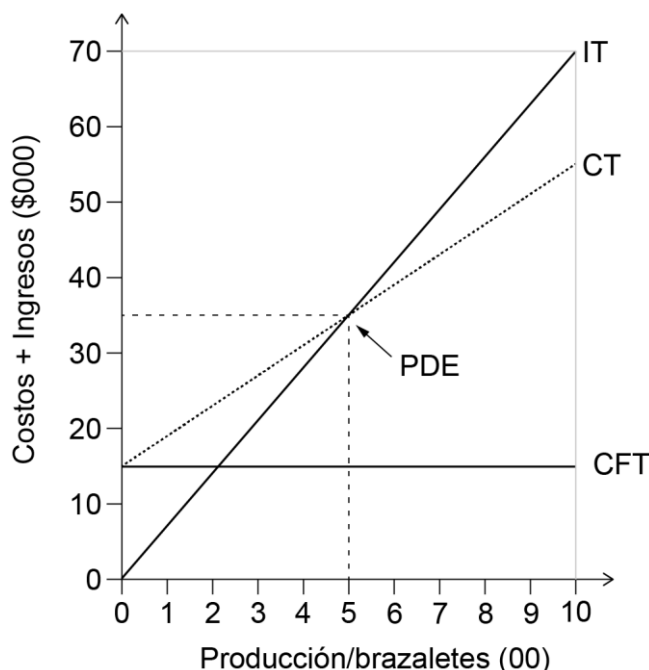
No se espera que la definición de los alumnos coincida exactamente en su redacción con la mencionada más arriba.

Otorgue **[0]** puntos si el alumno escribe una respuesta que, en esencia, repite el material de estímulo; por ejemplo: "Los clientes tienen conciencia de la marca".

Otorgue **[1]** por una definición básica que demuestre conocimiento y comprensión parciales de que el consumidor reconoce el producto o servicio.

Otorgue **[2]** por una definición completa que transmita un conocimiento y una comprensión similares a los anteriores e indique que el consumidor reconoce que la marca es al menos una de las siguientes: nombre, logotipo o sonido.

- (b) Utilizando la **Tabla 2**, elabore un gráfico de punto de equilibrio para FS para 2022, a escala y con todos los rótulos correspondientes. [4]



Ventas	CFT	CVT	CT	IT	Ganancias
0	15.000	0	15.000	0	-15.000
100	15.000	4.000	19.000	7.000	-12.000
200	15.000	8.000	23.000	14.000	-9.000
300	15.000	12.000	27.000	21.000	-6.000
400	15.000	16.000	31.000	28.000	-3.000
500	15.000	20.000	35.000	35.000	0
600	15.000	24.000	39.000	42.000	3.000
700	15.000	28.000	43.000	49.000	6.000
800	15.000	32.000	47.000	56.000	9.000

No es necesario que los alumnos creen la tabla anterior; estas son las cifras del gráfico de punto de equilibrio.

Los alumnos también pueden calcular el punto de equilibrio usando este método alternativo:

Punto de equilibrio (unidades) = Costos fijos / (Precio por brazalete – Costo variable por brazalete)

Punto de equilibrio (unidades) = \$15.000 / (\$70 – \$40) = \$15.000 / \$30 = 500 brazaletes

Punto de equilibrio (\$) = Precio unitario x Unidades = \$70 x 500 = \$35.000; o bien

Punto de equilibrio (\$) = Costos fijos + (Costo variable x unidades) = \$15.000 + (\$40 x 500) = \$35.000

Punto de equilibrio = 500 brazaletes (eje x) y \$35.000 (costos/ingresos; eje y)

Otorgue puntos de la siguiente manera:

Otorgue **[1]** por una línea correspondiente a los ingresos totales (IT) correctamente rotulada y dibujada; se acepta ingresos totales o ingresos (pero no solo “ventas”).

Otorgue **[1]** por una línea correspondiente al costo total (CT) correctamente rotulada y dibujada.

Otorgue **[1]** por la identificación del punto de equilibrio. Lo ideal es que el alumno dibuje una flecha que apunte al punto de equilibrio, y rote la flecha. No obstante, acepte como punto de equilibrio correctamente rotulado una línea vertical que vaya desde el eje x hasta el punto de equilibrio, siempre que la línea lleve el rótulo “punto de equilibrio”.

Otorgue **[1]** por rotular correctamente **ambos** ejes. En el eje y debe haber indicación tanto de los costos como de los ingresos; en el eje x debe haber alguna indicación de cantidad, por ejemplo, unidades, cantidad, elementos, brazaletes.

Por un gráfico de punto de equilibrio que no tiene una presentación cuidada, no ha sido dibujado con regla o no ha sido dibujado a escala, se puede otorgar un máximo de **[2]** si las líneas de ingresos totales y costo total y ambos ejes están correctamente rotulados en su totalidad.

Si el alumno presenta una tabla en lugar de un gráfico, otorgue **[0]**.

Nota. No penalizar si no se utiliza papel milimetrado. Sin embargo, los diagramas dibujados deben tener una escala verificable y consistente, de lo contrario, no se puede determinar si los ingresos totales y costos totales son precisos, incluso estando correctamente etiquetados.

(c) Utilizando la **Tabla 2**, calcule: **[2]**

(i) las ganancias o pérdidas de FS en 2022 si la producción y las ventas aumentan a 1200 brazaletes (muestre la totalidad del mecanismo);

[2]

Ganancias = Ingresos totales – Costos totales

Ganancias = 1.200 brazaletes x (\$70) – [\$15.000 + (1.200) x (\$40)]

Ganancias = \$84.000 – [\$15.000 + \$48.000]

Ganancias = \$84.000 – \$ 63.000

Ganancias = \$ 21.000

Método alternativo:

Ganancias = [(Precio por brazalete – Costos variables por brazalete) x 1.200] – Costos totales

Ganancias = [(\$70 – \$40) x 1.200] – \$15.000

Ganancias = [\$30 x 1.200] – \$15.000

Ganancias = \$36.000 – \$15.000

Ganancias = \$ 21.000

O bien

Producción del punto de equilibrio = 500

La producción más allá del punto de equilibrio es de 1.200 – 500 = 700

Contribución unitaria = 70 – 40 = 30

Ganancias = 700 x 30 = \$21.000

Otorgue puntos de la siguiente manera:

Otorgue **[1]** si un alumno **que ha presentado el mecanismo** ha seguido el procedimiento correcto (con lo que demuestra que entiende los conceptos subyacentes) **pero** ha cometido un error de cálculo o la respuesta no incluye **el signo \$**.

Otorgue **[1]** si el alumno no muestra nada del mecanismo y se limita a escribir \$21.000.

Otorgue **[2]** si el alumno presenta la **respuesta correcta con el mecanismo**. Para ser correcta, la respuesta debe incluir **el signo \$**.

- (ii) el precio que FS tendría que cobrar por brazalete si vende 800 brazaletes y quiere obtener una ganancia de \$10 000. Suponga que los costos se mantienen iguales (muestre la totalidad del mecanismo). **[2]**

Ganancia objetivo = Ingresos totales – Costos totales

\$10.000 = \$800X – [\$15.000 + (800 x 40)]

\$10.000 = \$800X – [\$47.000]

\$10.000 + \$47.000 = 800X

\$57.000 = 800X

X = \$71,25

Precio por brazalete = \$71,25

Nota: acepte mecanismos alternativos.

Otorgue puntos de la siguiente manera:

Otorgue **[1]** si un alumno **que ha presentado el mecanismo** ha seguido el procedimiento correcto (con lo que demuestra que entiende los conceptos subyacentes) **pero** ha cometido un error de cálculo o la respuesta no incluye **el signo \$**.

Otorgue **[1]** si el alumno no muestra nada del mecanismo y se limita a escribir \$71,25.

Otorgue **[2]** si el alumno presenta la **respuesta correcta con el mecanismo**. Para ser correcta, la respuesta debe incluir **el signo \$**.

Sección B

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

Una sociedad limitada es una sociedad cuyas **acciones no se pueden vender al público en general**.

Las características de una sociedad limitada incluyen:

- **Responsabilidad limitada** para los **propietarios** ya que es una entidad legal separada
- Las acciones no se pueden vender en la bolsa de valores
- Un **número restringido de accionistas**, que suelen ser familiares y amigos
- **Continuidad jurídica**
- Habitualmente, **mejor acceso al financiamiento**, al menos en comparación con una empresa unipersonal
- Habitualmente, **menos acceso a financiamiento**, al menos en comparación a una sociedad anónima
- Aunque las leyes cambian de país a país, en general, a una sociedad limitada se le permite mantener de forma confidencial sus estados financieros.

Acepte toda otra característica pertinente.

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

Nota: No se requiere descripción.

- (b) Con referencia a TJ, explique **una** economía de escala y **una** diseconomía de escala. [4]

Una **economía de escala** tiene lugar cuando, debido al crecimiento, una empresa puede reducir su costo unitario de producción. Estos son dos ejemplos de economía de escala que se mencionan en el estímulo:

- 1) **Los trabajadores** se estaban **especializando** más que en años anteriores.
- 2) La empresa ahora **compra materias primas a granel**.

En ambos casos, TJ puede tener trabajadores especializados por haber ampliado la escala de operaciones.

Una **diseconomía de escala** tiene lugar cuando, debido al crecimiento, una empresa sufre un aumento en su costo unitario de producción. Estos son dos ejemplos de diseconomía de escala que se mencionan en el estímulo:

- 1) Las áreas de trabajo actuales están **sobrepobladas**.
- 2) Los **costos de mantenimiento** estaban **en aumento**.

A causa del crecimiento, TJ tuvo que hacer caber una **dotación de personal mayor** y más equipos en la misma fábrica, lo que **disminuyó la eficiencia**. Además, puesto que algunos recursos (tiempo de gerenciamiento y recursos financieros) estaban dedicados a prestar apoyo al crecimiento, TJ tenía menos recursos para implementar un programa de actualización de equipos razonable.

Acepte toda otra economía de escala y diseconomía de escala pertinente. Como por ejemplo, para una diseconomía de escala sería la sobreespecialización, pero esta respuesta no puede adquirir un segundo punto por aplicación.

Al puntuar, considere 2+2.

Otorgue [1] por una comprensión clara de **una** economía de escala y [1] adicional por aplicación al material de estímulo. Otorgue un máximo de [2].

Otorgue **[1]** por una comprensión clara de **una** deseconomía de escala y **[1]** adicional por aplicación al material de estímulo. Otorgue un máximo de **[2]**.

En las definiciones, los alumnos deben decir algo similar a “costo por unidad/unitario” o “costo promedio”. Si no lo dicen, otorgue un máximo de **[1]** por cada término.

No se podrá otorgar **[2]** por cada economía o deseconomía de escala si la respuesta carece de explicación **y/o** de aplicación.

Por ejemplo:

Por una identificación o una descripción de una economía o deseconomía de escala **con o sin** aplicación, otorgue **[1]**.

Por la explicación de una economía o deseconomía de escala **sin ninguna** aplicación, otorgue **[1]**.

Por la explicación de una economía o deseconomía de escala **y** aplicación, otorgue **[2]**.

Puntuación máxima total: **[4]**.

- (c) Con referencia a TJ, explique la relación entre inversión, ganancia y flujo de caja. **[4]**

En algún punto del pasado de TJ, la empresa abrió su fábrica actual; esto requirió un gasto de capital, una inversión. Con esta fábrica, la empresa pudo fabricar bisturíes y armar una base de clientes sólida. Al parecer, tuvo un crecimiento bueno y constante, y los márgenes de ganancia neta indican que la empresa era rentable (con un margen de ganancia neta del 5,0 % en 2021 y del 4,4 % en 2022).

Con estas ganancias, la empresa pudo generar un flujo de caja que utilizó para financiar el crecimiento. Con el tiempo, a causa del crecimiento, la empresa empezó a sufrir deseconomías de escala; así, en 2022 el margen de ganancia neta disminuyó. Para corregir esta situación, la empresa ahora necesita hacer una nueva inversión, o bien para construir una segunda fábrica, o bien para construir una nueva fábrica grande y vender la antigua.

Sin esa inversión, el crecimiento de las ventas con el tiempo se estancará (pues TJ alcanzará su capacidad máxima) y las operaciones serán ineficientes. A medida que el margen de ganancia neta siga cayendo, los competidores tendrán una ventaja en precios, y podrían empezar a atraer a los clientes de TJ. Ya el margen de ganancia neta promedio de la industria es superior en un 1,6 % al de TJ. Cuando eso sucede, caen las ventas, caen las ganancias y el flujo de caja empeora.

Otorgue **[1]** por cierta comprensión de los términos inversión, ganancias y flujo de caja.

Otorgue **[2]** si el alumno también demuestra comprender en cierta medida la relación entre las tres palabras pero no aplica esto al material de estímulo.

Otorgue **[3]** si el alumno conoce los tres términos, entiende la relación entre ellos, aplica los conceptos al estímulo y acompaña esto con una explicación clara.

Otorgue **[4]** si el alumno conoce los tres términos, entiende la relación entre ellos, aplica los conceptos al estímulo, acompaña esto con una explicación clara y hace referencia a algunas de las cifras financieras para apoyar su respuesta en algo concreto.

Puntuación máxima: **[4]**.

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

Opción 1 (mantener la fábrica actual y construir una segunda en México):

Algunas **ventajas** son:

- Una **menor inversión de capital**, en comparación con la necesaria para construir una nueva fábrica grande.
- La nueva fábrica estará **ubicada cerca de un mercado potencialmente grande y rentable**, y esa proximidad geográfica probablemente dé cierta tranquilidad a algunos clientes potenciales, por saber que la distancia de envío será menor y, posiblemente, implicará menos complicaciones. Aunque no se espera que los alumnos sepan esto, es posible que hagan referencia al hecho de que México es uno de los principales socios comerciales de los Estados Unidos.
- El **costo total de la inversión** es más bajo.

Algunas **desventajas** son:

- Aunque con la construcción se **eliminarán algunas desventajas de escala**, se **introducirán otras nuevas**.
- *TI* **nunca ha operado** instalaciones **en México**, por lo que la empresa carece de grandes conocimientos de primera mano sobre las condiciones locales de mercado, las leyes y las costumbres.
- **Más difícil de coordinar/gestionar**.

Opción 2 (construir una fábrica nueva):

Algunas **ventajas** son:

- **Todas las operaciones tendrán lugar en un único sitio**; esto significa que no será necesaria una duplicación de la gestión de la planta, y que habrá **pocos costos de planificación y organizacionales**.
- Todas las instalaciones de *TI* serán completamente nuevas, habrán sido construidas para un propósito específico y contarán con **equipamiento moderno**.

Algunas **desventajas** son:

- La **inversión de capital** requerida para construir una gran fábrica nueva es sustancialmente **mayor**.
- Los propietarios de *TI* tendrán que vender algunas acciones adicionales, lo que provocará una **dilución de la propiedad**.
- La **venta de predios industriales viejos es difícil** y, a menudo, el precio real de venta es más bajo que el pronosticado.

Acepte toda otra ventaja o desventaja pertinente.

Nota: Los juicios incluyen:

- Elegir la Opción 1, si se lo justifica.
- Elegir la Opción 2, si se lo justifica.
- Suponer que el aumento en las ventas al mercado norteamericano no fue permanente, y buscar una forma menos costosa (que la Opción 1 o la Opción 2) de responder a la variabilidad de la demanda a corto plazo; por ejemplo, subcontratar.
- Ampliar la fábrica actual, pero en una escala menor que la sugerida en la Opción 1.

Aceptar otros juicios pertinentes, si se los justifica.

Puntuación máxima	Opción 1	Opción 2	Juicios/conclusiones
3	Una opción no equilibrada		N/C
4	Una opción equilibrada —un argumento a favor y un argumento en contra— o ambas opciones de forma no equilibrada		N/C
5	Uno con equilibrio y uno sin equilibrio		N/C
6	Ambos con equilibrio		Sin juicios/conclusiones
7-8	Con equilibrio Uso en gran medida eficaz de vocabulario de negocios y del estímulo		Juicios/conclusiones basados en análisis y explicación que figuran en el cuerpo principal de la respuesta
9-10	Con equilibrio Rico uso de vocabulario de negocios, teoría empresarial y el estímulo		Juicios/conclusiones basados en análisis y explicación que figuran en el cuerpo principal de la respuesta

Utilice la tabla anterior y puntúe según las bandas de puntuación de la página 3.

4. (a) Defina el término *patrimonio neto*. [2]

El **patrimonio neto** es la medida del **valor** que los **propietarios** tienen en la **empresa** o el negocio. Se calcula:

- a. restando todas las deudas del total de los activos.
- b. sumando el capital contable y las ganancias acumuladas.

Una definición alternativa sería algo como “el patrimonio neto puede financiar activos o se puede utilizar para pagar deudas”, y luego el candidato proporciona una de los dos maneras de calcular el patrimonio neto.

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

Otorgue [1] por una definición básica que demuestre comprensión parcial.

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

Nota: Si un candidato se limita a indicar la forma correcta en que se calcula el patrimonio neto pero por lo demás no ofrece ninguna otra definición, otorgue [1]. No se requiere aplicación. No otorgue puntos por la presentación de ejemplos.

Nota: No acepte si el candidato lo define como “lo que una empresa tuviera si liquidara todos sus activos”. A menos que una empresa tenga patrimonio neto escondido, típicamente en bienes raíces, los resultados de una liquidación raramente equivaldrían a los valores del libro.

- (b) Con referencia a los nuevos residentes de Uisge, explique **una** ventaja para los empleados del teletrabajo. [2]

Algunas ventajas del teletrabajo:

- Es **menos costoso para los empleados** (ahorros de combustible, mantenimiento de vehículos y estacionamiento), pues no tienen que manejar hasta Glasgow todos los días. Si el candidato explica este punto, debe citar “Glasgow” para obtener el punto de aplicación.
- El no trasladarse ahorra tiempo, lo que permite a la gente pasar más tiempo con sus familias. Mucha de la gente que se cambia a vivir a Uisge son familias jóvenes. Por lo tanto, **los empleados gozan de mayor satisfacción**. Al viajar al trabajo con menos frecuencia, los empleados pueden disfrutar el ritmo de vida más lento de Uisge, uno de los motivos por los que se mudaron allí en primer lugar.
- La vivienda en Uisge es más barata en comparación a Glasgow
- **Se elimina la necesidad de reubicarse.**

Nota: Si el candidato dice que el teletrabajo es conveniente pero no ofrece explicación, otorgue [1].

Acepte toda otra ventaja pertinente.

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].

Si un alumno enuncia una ventaja genérica, sin ninguna referencia posible al estímulo —por ejemplo, una mayor productividad desde el hogar, que también es una ventaja del empleador, conveniente, otorgue un máximo de [1].

Nota: Teletrabajo no es lo mismo que trabajo flexible. Muchos teletrabajadores trabajan desde sus estaciones de trabajo en casa el mismo número de horas que en las oficinas.

Puntuación máxima: [2].

- (c) Explique **tres** posibles motivos para la disminución de las ventas de SSG. [6]

Algunos posibles motivos de la caída en los ingresos por ventas de SSG:

- **Las personas se sienten atraídas por MM porque la empresa tiene precios más bajos** que SSG.
- **Los nuevos residentes** de Uisge **no tienen la misma conciencia de marca** y lealtad a SSG que los residentes de larga data. Sin esa conciencia y esa lealtad, es posible que estén comprando artículos deportivos en tiendas de Glasgow, o en MM desde que abrió su tienda.
- **Muchos consumidores** —y muy probablemente los nuevos residentes, que dominan la tecnología informática moderna (pues teletrabajan)— **están comprando** artículos deportivos a **minoristas en línea**.
- **MM** vende muchos tipos de productos además de productos deportivos, incluyendo víveres, ropa, artículos de ferretería y aparatos electrodomésticos. Los consumidores pueden encontrar que es conveniente poder comprar la variedad de artículos necesarios, incluyendo artículos deportivos, en un solo lugar sin tener que hacer un viaje especial a SSG.

Acepte toda otra explicación pertinente y plausible.

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

*Por una identificación o descripción de un motivo **con o sin aplicación**, otorgue [1].*

Por la explicación de un motivo sin ninguna aplicación, otorgue [1].

*Por la explicación de un motivo **y** aplicación, otorgue [2].*

Si un alumno enuncia una ventaja genérica, sin ninguna referencia posible al estímulo, otorgue un máximo de [1].

Puntuación máxima: [6].

- (d) Evalúe las dos opciones que Douglas está considerando (**Opción 1** y **Opción 2**). [10]

En realidad Douglas no tiene muy buenas opciones.

Opción 1: Dada la ventaja de MM en cuanto a precios, **es improbable que SSG pueda competir alguna vez** genuinamente **en términos de precios**. Además, si SSG baja los precios, reduce su personal y opera de manera más ajustada, su identidad de marca —signada por el excelente servicio al cliente— podría muy bien verse perjudicada. **La lealtad de los clientes se verá erosionada** y, en ese caso, el punto de venta único/la proposición única de venta de MM —sus precios increíblemente bajos— causarán aún más daño a SSG.

La **ventaja** de esta opción es que **el futuro es incierto**. MM no ha tenido éxito en todos los mercados en los que ha ingresado. **Si MM no tiene éxito**, este enfoque de operación ajustada, con recortes de costos, quizá **haga posible que SSG salga adelante durante**

unos pocos años difíciles. Si después MM se retira del mercado, **SSG puede volver a ser la tienda con excelente servicio al cliente** que todos conocen.

Opción 2: La **desventaja** de esta opción es que la cadena grande está **ofreciendo comprar SSG a un valor muy inferior al valor en libros de la empresa.** Claramente, la cadena ha tenido en cuenta el impacto que MM tendrá en las futuras fuentes de ingresos de SSG, y ha aplicado los descuentos correspondientes.

La **ventaja** de vender la empresa ahora es que **la familia Stewart puede obtener un patrimonio neto de £1.100.000** de la empresa. Si SSG sigue en actividad y **no se vende** a la gran cadena, es posible que el aumento de la competencia lleve a la empresa a **empezar a sufrir pérdidas;** en ese caso, **la posición de patrimonio neto se verá erosionada** y, con el tiempo, podría representar escaso valor o ninguno para la familia Stewart. **La venta de la empresa ahora garantiza que al menos la familia obtendrá algo.**

Puntuación máxima	Opción 1	Opción 2	Juicios/conclusión
3	Una opción no equilibrada		N/C
4	Sin equilibrio	Sin equilibrio	N/C
5	Una opción equilibrada (un argumento a favor y un argumento en contra) O bien Ambas opciones de forma no equilibrada		N/C
6	Ambas con equilibrio		Sin juicios/conclusiones
7-8	Con equilibrio Uso en gran medida eficaz de vocabulario de negocios y del estímulo		Juicios/conclusiones basados en análisis y explicación que figuran en el cuerpo principal de la respuesta
9-10	Con equilibrio Rico uso de vocabulario de negocios, teoría empresarial y el estímulo		Juicios/conclusiones basados en análisis y explicación que figuran en el cuerpo principal de la respuesta

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

5. (a) Indique **dos** características de un mercado nicho. [2]

Un mercado nicho es un **segmento de un mercado bien definido**, cuyos consumidores tienen **características específicas**.

Entre las características de un mercado nicho, cabe mencionar las siguientes:

- Está conformado por un segmento de consumidores —dentro del mercado mayor— que comparten características demográficas, comportamientos adquisitivos y un estilo de vida.
- Es probable que el segmento sea muy pequeño en comparación con el mercado en su conjunto.
- Tiene sus propias necesidades, preferencias o identidad, que lo diferencian del mercado tradicional.
- A menudo da a las empresas la oportunidad de proveer bienes o servicios dirigidos a su público, y de hacerse de una posición competitiva en el mercado que les permite defenderse de nuevos ingresantes.
- Los productos o servicios a menudo están hechos a medida, por lo que pueden cobrar precios más altos.
- Los productos son generalmente más caros que los productos para un mercado masivo.
- La lealtad del cliente tiende a ser mayor que en un mercado masivo o grande.

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

Acepte toda otra característica pertinente.

Otorgue **[1]** por cada característica pertinente indicada, hasta un máximo de **[2]**. No es necesario dar un ejemplo, pero puede ayudar a aclarar la definición.

- (b) Explique **dos** métodos que *MM* podría utilizar para reducir su rotación de personal. [4]

Los métodos pueden incluir lo siguiente:

- *MM* podría modificar la estructura de remuneraciones y así posibilitar aumentos en la paga, dar oportunidades de recibir gratificaciones, u ofrecer pagos adicionales (beneficios extra) para evitar que los empleados se vayan a trabajar con los competidores que ofrezcan mejor remuneración. En 2021, 3 personas dieron como motivo de su renuncia el sueldo percibido
- *MM* podría adoptar un enfoque creativo e idear incentivos de bajo costo, como horario de trabajo flexible, descuentos para empleados u otros.
- *MM* podría crear nuevos puestos de trabajo teniendo en mente la promoción; de este modo, los empleados tendrían presentes las oportunidades de avanzar en su carrera. En el 2021, dos personas dieron como motivo de su renuncia la falta de oportunidades de promoción.
- *MM* podría recurrir a la contratación interna para ocupar los puestos vacantes de nivel superior; de ese modo, los empleados sabrían que tienen una oportunidad de ascenso siempre que cumplan con los requisitos. Aplicación similar a la de arriba.
- *MM* podría invertir en capacitación, lo que a su vez podría ayudar a promover las oportunidades laborales y el desarrollo profesional (como se ha indicado), en vista de que, de acuerdo con la tabla, los empleados se iban para ocupar puestos más interesantes.
- Es probable que esto sea necesario si *MM* hace la transición a teclados más complejos con características adicionales.
- *MM* podría hacer que el trabajo fuera más interesante con el cambio de estrategia de marketing que implicaría pasar del métodos de producción por lotes al método de producción a pedido/personalizada. En 2021, 5 personas renunciaron ante ofertas de trabajo más interesantes.

- MM podría proporcionar retroalimentación significativa en las evaluaciones de los empleados para que se sientan respetados y vistos (no hay aplicación si un candidato expresa esta idea).

*Nota. en cuanto a la aplicación, los candidatos deben utilizar la redacción del estímulo o vincular directa y explícitamente la respuesta al estímulo. Por ejemplo, si un candidato dice “ofrecer mejor pago” no ha aplicado esa respuesta al estímulo. Por lo tanto, recibe **[1]**. Si el candidato dice “MM podría ofrecer mejor salario, ya que 3 empleados se fueron el año pasado debido a un salario más alto ofrecido por un competidor”, ha vinculado la respuesta al estímulo.*

Además, si un candidato escribe que "MM debe motivar a sus empleados" o "mejorar la motivación", incluso si nombra a un teórico, esta respuesta no es suficiente. Deben especificar correctamente un método para reducir la rotación laboral.

Finalmente, si un candidato cita de la tabla en el estímulo sin un método preciso y apropiado, otorgue [0].

Acepte todo otro método pertinente.

Al puntuar, considere 2 + 2.

*Para obtener **[2]**, el alumno debe identificar un método, explicarlo y aplicarlo al estímulo. Puntuación máxima: **[4]**.*

- (c) Explique **dos** formas en que se podrían ver afectadas las ganancias de *MM* como resultado del cambio de la producción por lotes a la producción a pedido/personalizada.

[4]

Las respuestas deben reflejar la idea de que **las ganancias son el resultado de restar los costos de los ingresos, y de que cualquiera de estos dos elementos se podría ver afectado.**

Las formas en que se podrían ver afectadas incluyen lo siguiente:

- Es probable que se **produzcan menores volúmenes**. Esto podría dar lugar a **ingresos más bajos** y, posiblemente, a **menores ganancias**, pero eso depende del precio en relación con las ventas a hogares/colegios. Quizá estos artículos producidos de forma individual se podrían vender a un precio mucho más alto. **Las ganancias también dependen de qué sucede con los costos.**
- Es probable que el costo por unidad aumente porque (1) en general es más barato producir por unidad con la producción por lotes, que con la producción a pedido, y (2) los nuevos teclados serán más complejos. Si esto aumenta o disminuye las ganancias dependerá del precio.
- **El cambio en el método de producción** produce un **aumento en los costos** (contratación de trabajadores calificados, o capacitando trabajadores existentes etc.), lo que haría disminuir las ganancias.
- También es probable que el cambio en el método de producción consuma más tiempo y, por lo tanto, aumente los costos de producción. Sin embargo, esto puede no afectar negativamente las ganancias si los precios más altos negociados por adelantado compensan este aumento de costos;
- Es probable que la estrategia de marketing sea diferente. El nuevo mercado es mucho más un nicho de mercado y más fácil de orientar, por lo que puede costar menos. Es menos probable que el precio sea un elemento clave de la estrategia, lo que brinda la oportunidad de negociar precios más altos de antemano con los músicos. Estos sugieren una reducción de los costes de comercialización y un posible aumento de los beneficios.

Acepte toda otra influencia pertinente en las ganancias.

Nota: las respuestas deben reflejar los impactos específicamente en las ganancias y no solamente en los costos.

Al puntuar, considere 2 + 2.

Otorgue [1] por cada influencia en las ganancias y [1] adicional por una explicación de la influencia en contexto. Otorgue un máximo de [2] por cada influencia.

Puntuación máxima total: [4].

- (d) Discuta el impacto en la mezcla de marketing de *MM* si la empresa cambia su mercado objetivo actual por el de los músicos profesionales. [10]

Precio:

- **El precio actual se ha fijado en un nivel bajo** y se dirige al mercado de consumo a través de tiendas y contratos con colegios. Es probable que sea un precio estándar, lo más bajo posible.
- **El precio nuevo es negociado.** Es probable que sea distinto para cada músico profesional cliente, según las especificaciones. Es probable que sea mucho más alto por las características exclusivas de cada producto y su complejidad en relación con el mercado existente.
- Se cambia de un proceso estándar a **precios personalizados** y negociados: **más trabajo y habilidades.**
- o se sabe si el nuevo nicho de mercado es competitivo. Si es así, esto puede afectar el grado de flexibilidad con la fijación de precios.

Plaza:

- **Actualmente** se distribuye **por medio de tiendas minoristas de terceros** o del **suministro directo** a colegios. Los requerimientos de estos consumidores permanecen relativamente constantes.
- En el sistema **nuevo**, se trabajará con **ventas directas al cliente.** *MM* carece de experiencia en este tipo de marketing donde los clientes a menudo tienen requisitos variados, lo que significa que *MM* debe estar constantemente al tanto de los cambios del mercado.
- cambia de una **combinación de minoristas y venta directa a solo la venta directa**, por lo que ya se tienen algunas habilidades.

Promoción:

- **Actualmente**, es probable que la promoción esté **en manos de las tiendas minoristas**, con el agregado de los paquetes de capacitación gratuitos. Actualmente, *MM* probablemente se basa principalmente en la promoción debajo de la línea (BTL) y es poco probable que eso cambie, aunque puede cambiar a diferentes tipos de promoción BTL. La promoción a los colegios puede tener lugar mediante el contacto personal o por medio de conferencias, exposiciones educativas, etc.
- La promoción **nueva** podría tener lugar **a través de publicaciones musicales o del contacto directo.** Los métodos de promoción masiva generan gastos excesivos y no son apropiados. El efecto general podría ser reducir los costos de promoción.
- Cambiar la realización de la **promoción de forma interna**, en lugar de utilizar otros agentes. Sin embargo, esto puede implicar la contratación de personal con conocimientos especializados que aumenten los costos.

Producto:

- **Actualmente** se trabaja con un diseño **estándar**, con funciones bastante sencillas. Es posible que para el mercado objetivo actual la apariencia sea menos importante. Esto puede permitir que *MM* ahorre en costos de acabado.
- **Cambia** a un **producto hecho a pedido**, con elementos **personalizados.** Es probable que cada músico tenga sus propias demandas en términos de apariencia y funciones. Sin embargo, la falta de estandarización del producto puede aumentar los costos de producción personalizada, pero bien puede compensarse con precios más altos.

Personas:

- Actualmente, *MM* tiene 50 empleados, y algunos se han ido en busca de mejores oportunidades. *MM* debería averiguar si hay un vacío de habilidades para implementar los cambios que la empresa tiene en mente. El personal relacionado directamente con los músicos deberá comprender las necesidades específicas de este tipo de cliente. Tratar

con las escuelas probablemente fue una tarea mucho más simple. Subsana cualquier brecha de habilidades a través de la capacitación o la contratación externa puede resultar costoso. Sin embargo, la producción de puestos de trabajo puede resultar más motivadora para el personal y, por lo tanto, reducir el alto costo de la rotación laboral.

Proceso:

- MM debe averiguar si hay barreras internas en cuanto a la forma de proveer el mejor valor a los clientes en el momento de cambiar el diseño del producto, agregando diversas funciones de sonido y mejorando la apariencia de los teclados. Esto va a depender de cómo MM interactúa con los músicos durante el proceso de diseño.

Evidencia física:

- ¿Cómo transmite MM seguridad a los clientes? ¿El personal de MM tiene una buena capacitación? ¿La empresa seguirá ofreciendo cursos en línea gratuitos? MM ofrece un lugar para que los músicos profesionales puedan acudir y probar/testear los productos?

El juicio general es que ningún elemento de la mezcla de marketing se mantendrá sin cambios, y que MM tendrá que asumir más responsabilidad por su propio marketing y desarrollar algunas habilidades. Además, la transición al nuevo mercado no ocurrirá de la noche a la mañana, por lo tanto, MM deberá ejecutar dos estrategias de marketing complementarias una al lado de la otra durante un período de tiempo indeterminado. Esto podría generar mucha confusión de marketing con respecto a dónde se encuentran las prioridades.

Se espera una conclusión que contenga un juicio.

*No se debe penalizar a los alumnos si **no** abordan la mezcla ampliada de marketing.*

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

Nota: *Las puntuaciones indicadas en la columna de la izquierda son puntuaciones máximas. Técnicamente, los alumnos podrían dar una respuesta que abordara dos P de manera equilibrada y que aun así careciera de profundidad, precisión o aplicación, por lo que no podría obtener [4] (por ejemplo). En otras palabras, use la tabla siguiente como una guía, pero también realice un juicio holístico sobre la calidad de la respuesta*

1-2	Sin aplicación, respuestas teórica.	
3	algunos elementos, aplicación my limitada.	Falta profundidad.
4	Dos o tres elementos	Alguna profundidad en una de las Ps y alguna discusión en las otras.
5	Tres elementos	Alguna profundidad en al menos dos de las Ps y alguna discusión en al menos otra P, pero falta concluir o la conclusión es nominal.

6	Tres elementos	Alguna profundidad en al menos tres de las cuatro Ps, pero falta concluir o la conclusión no está fundamentada.
7-8	Tres de las Ps consideradas adecuadamente	Las tres Ps se consideran en profundidad y la conclusión surge de los argumentos presentados y la conclusión es mas que nominal.
9-10	Las cuatro Ps.	Discusión en profundidad de las cuatro Ps, con una conclusión que surge de los argumentos presentados. Se basa en el estímulo, pero también hace inferencias perspicaces.
