

# **Esquema de calificación**

**Noviembre de 2020**

**Gestión Empresarial**

**Nivel Medio**

**Prueba 2**

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 written permission from the IB.

Additionally, the license tied with this product prohibits commercial 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, is not permitted and is subject to the IB's prior written consent via a license. More information on how to request a license can be obtained from <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

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 de l'IB.

De plus, la licence associée à ce produit interdit toute utilisation commerciale 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, n'est pas autorisée et est soumise au consentement écrit préalable de l'IB par l'intermédiaire d'une licence. Pour plus d'informations sur la procédure à suivre pour demander une licence, rendez-vous à l'adresse suivante : <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

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 que medie la autorización escrita del IB.

Además, la licencia vinculada a este producto prohíbe el uso con fines comerciales 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— no está permitido y estará sujeto al otorgamiento previo de una licencia escrita por parte del IB. En este enlace encontrará más información sobre cómo solicitar una 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 las págs. 3 a 6 deberán usarse cuando así lo indique el esquema de calificación.**

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

**Criterios de evaluación para la sección C**

**Criterio A: Conocimiento y comprensión conceptual**

Este criterio evalúa la medida en que el alumno demuestra conocimiento y comprensión de los conceptos dados y del contenido de gestión empresarial pertinente (teorías, técnicas o herramientas, según los requisitos de la pregunta).

<b>Puntuación</b>	<b>Descriptor de nivel</b>
<b>0</b>	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
<b>1</b>	Se demuestra un conocimiento superficial de los conceptos dados. No se ha seleccionado contenido de gestión empresarial, o el contenido seleccionado no es pertinente.
<b>2</b>	Se demuestra una comprensión satisfactoria de uno de los conceptos dados o de ambos. Parte del contenido de gestión empresarial seleccionado es pertinente. El contenido pertinente se ha explicado de manera satisfactoria.
<b>3</b>	Se demuestra una buena comprensión de uno de los conceptos dados o de ambos. El contenido de gestión empresarial seleccionado es pertinente, aunque puede que no sea suficiente. El contenido pertinente se ha explicado en general de manera satisfactoria, aunque la explicación pueda carecer de cierta profundidad o amplitud.
<b>4</b>	Se demuestra una buena comprensión de ambos conceptos dados. El contenido de gestión empresarial seleccionado es pertinente y suficiente, y está bien explicado.

**Criterio B: Aplicación**

Este criterio evalúa la medida en que el alumno es capaz de aplicar los conceptos dados y el contenido de gestión empresarial pertinente (teorías, técnicas o herramientas, según los requisitos de la pregunta) a la organización o las organizaciones de la vida real elegidas. **La organización o las organizaciones de la vida real no deben ser la misma del estudio de caso de la prueba 1.**

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	Los conceptos dados y/o todo contenido de gestión empresarial pertinente se conectan con la organización o las organizaciones de la vida real, pero la conexión es inapropiada o superficial.
2	Los conceptos dados y/o el contenido de gestión empresarial pertinente se conectan apropiadamente con la organización o las organizaciones de la vida real, pero la conexión no ha sido desarrollada.
3	Los conceptos dados y el contenido de gestión empresarial pertinente se han aplicado bien en general para explicar la situación y las cuestiones de la organización o las organizaciones de la vida real, aunque la explicación pueda carecer de cierta profundidad o amplitud. Se dan ejemplos.
4	Los conceptos dados y el contenido de gestión empresarial pertinente se han aplicado bien para explicar la situación y las cuestiones de la organización o las organizaciones de la vida real. Los ejemplos son apropiados e ilustrativos.

**Criterio C: Argumentos razonados**

Este criterio evalúa la medida en que el alumno plantea argumentos razonados. Esto incluye la presentación de argumentos pertinentes y equilibrados mediante, por ejemplo, la exploración de distintas prácticas, la ponderación de sus puntos fuertes y débiles, la comparación y contrastación, o la consideración de las consecuencias, según los requisitos de la pregunta. También abarca la justificación de los argumentos con datos razonables u otro tipo de respaldo de las afirmaciones que se hagan.

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	Se hacen afirmaciones pero son superficiales.
2	Se plantean argumentos pertinentes pero en su mayoría no están justificados.
3	Se plantean argumentos pertinentes y en su mayoría están justificados.
4	Se plantean argumentos pertinentes y equilibrados, y están correctamente justificados.

**Criterio D: Estructura**

Este criterio evalúa la medida en que el alumno organiza sus ideas con claridad y presenta un escrito estructurado con los siguientes elementos:

- Introducción
- Cuerpo
- Conclusión
- Párrafos apropiados para el propósito que cumplen

<b>Puntuación</b>	<b>Descriptor de nivel</b>
<b>0</b>	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
<b>1</b>	Están presentes dos o menos de los elementos estructurales, y pocas ideas están organizadas con claridad.
<b>2</b>	Están presentes tres de los elementos estructurales, y la mayoría de las ideas están organizadas con claridad.
<b>3</b>	Están presentes tres o cuatro de los elementos estructurales, y la mayoría de las ideas están organizadas con claridad.
<b>4</b>	Están presentes todos los elementos estructurales, y las ideas están organizadas con claridad.

**Criterio E: Individuos y sociedades**

Este criterio evalúa la medida en que el alumno es capaz de presentar una consideración equilibrada de las perspectivas de un espectro de grupos de interés pertinentes, entre ellos, individuos y grupos dentro y fuera de la organización.

<b>Puntuación</b>	<b>Descriptor de nivel</b>
<b>0</b>	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
<b>1</b>	Se ha considerado de manera superficial o inapropiada una perspectiva individual o grupal.
<b>2</b>	Se ha considerado de manera apropiada una perspectiva individual o grupal pertinente, o dos perspectivas individuales o grupales pertinentes se han considerado de manera superficial o inapropiada.
<b>3</b>	Se han considerado apropiadamente al menos dos perspectivas individuales o grupales pertinentes.
<b>4</b>	Se han considerado equilibradamente las perspectivas individuales y grupales pertinentes.

### Sección A

1. (a) Indique **dos** características del factoraje de deuda. [2]

El factoraje de deuda:

- Es una forma de financiamiento a corto plazo.
- Es una fuente de financiamiento externa.
- Permite a la empresa recibir efectivo inmediatamente de la empresa de factoraje, en lugar de esperar a que los clientes paguen la factura.

Otra característica es que la empresa que vende sus facturas no recibe el valor total de las facturas, pues la empresa de factoraje aplica un cargo (adquiere con un descuento).

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

Si un candidato define factoraje de deuda adecuadamente, otorgue por lo menos [1] por comprensión parcial. Los examinadores deben revisar la definición para determinar si, al definir el término, los candidatos han incluido por lo menos dos características. De ser así, otorgue [1] por cada característica hasta un máximo de [2]. Otorgue un máximo de [2].

- (b) Utilizando la información de la **Tabla 1**, elabore un pronóstico de flujo de caja para *MV* con todos los rótulos correspondientes para los primeros seis meses de 2021. [6]

*Otorgue [1] si el alumno tiene alguna idea de un pronóstico de flujo de caja a seis meses pero por lo demás tiene numerosos errores. Otorgue [2] si el pronóstico de flujo de caja tiene cuatro errores o más o tiene un formato en gran medida incorrecto. Otorgue [3] si el formato es en gran medida correcto y/o tiene tres errores. Otorgue [4] por un pronóstico en formato correcto y que contenga solo dos errores. Otorgue [5] por un pronóstico en formato correcto y que contenga solo un error.*

*Otorgue [6] por un pronóstico en formato correcto y matemáticamente correcto.*

**Pronóstico de flujo de caja de MiniVS para 2021**

	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.
Saldo de apertura	20 000	21 500	23 000	24 500	23 500	22 500
Ingresos	75 000	75 000	75 000	70 000	70 000	70 000
Egresos:						
Costo de ventas	37 500	37 500	37 500	35 000	35 000	35 000
Marketing	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Costos indirectos/de estructura del almacén	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Salarios de la oficina	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Total de egresos	73 500	73 500	73 500	71 000	71 000	71 000
Flujo de caja neto	1 500	1 500	1 500	-1 000	-1 000	-1 000

Saldo de cierre	21 500	23 000	24 500	23 500	22 500	21 500

Existe la posibilidad de que los candidatos hayan malinterpretado una parte del estímulo, y piensen que los costos indirectos/estructura de marketing y almacén y salarios de oficina dan un total de 36,000 los primeros tres meses para el período de enero a marzo, y por los otros tres meses para el período de abril a junio. Si un candidato interpreta el estímulo de esta manera, acéptela como adecuada siempre y cuando el candidato lo haga de forma consistente basado en esta interpretación.

- (c) Explique el impacto potencial en el margen de ganancia bruta de MV si los precios que cobran los proveedores aumentan en la segunda mitad de 2021. [2]

Se pronostica que el margen de ganancia bruta de MV para la segunda mitad de 2021 será del 50 %.

$$\text{Ej.: } \frac{75\,000 - 37\,500}{75\,000} \text{ para los meses 1 a 3}$$

O

$$\frac{70\,000 - 35\,000}{70\,000} \text{ para los meses 4 a 6.}$$

Si los precios de los proveedores aumentan en la segunda mitad de 2021, y la directora financiera tiene razón en que el mercado en línea de las bombillas de luz en el Reino Unido se volverá cada vez más competitivo en precios, el margen de ganancia bruta de MV caerá. En tal situación, MV no podría trasladar a sus clientes el aumento de precios que la empresa está pagando a sus proveedores. El margen caería por debajo del 50 %.

Si el candidato dice “el margen disminuirá” pero no da una explicación clara con aplicación al estímulo, otorgue [1].

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

Otorgue [2] por una explicación completa que demuestre conocimiento y comprensión similares a los indicados más arriba.



2. (a) Defina el término *discriminación de precios*. [2]

La discriminación de precios tiene lugar cuando una empresa cobra un precio distinto a distintos grupos de consumidores, por un bien o servicio igual.

Otorgue [1] por una definición básica que transmita la idea de que permite a la empresa vender los mismos bienes o servicios a precios distintos. Otorgue [1] adicional por indicar que los precios distintos se aplican a distintos grupos de consumidores que pueden separarse de alguna manera.

El alumno puede obtener el segundo punto usando un buen ejemplo; por ejemplo, explicando que un cine cobra precios más altos a los adultos que a los niños.

- (b) Utilizando la **Tabla 2**, calcule:

- (i) **X** (no se requiere el mecanismo); [1]

X = Ganancia bruta

$$\begin{aligned} \text{Ganancia bruta} &= \text{Ingresos por ventas} - \text{Costo de los bienes vendidos} \\ &= \$175\,000 - £122\,000 = \$53\,000 \end{aligned}$$

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

- (ii) el índice de liquidez corriente para 2019 (no se requiere el mecanismo). [1]

$$\begin{aligned} \text{Índice de liquidez corriente} &= \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} \\ &= \frac{\$8330}{\$6800} = 1,23 \end{aligned}$$

- (c) Utilizando la **Tabla 2**, prepare un balance para el ejercicio con cierre al 31 de diciembre de 2019. [4]

<b>Balance al 31 de Diciembre de 2019</b>			
<b>Activo fijo neto</b>			63 000
<b>Total activo corriente</b>		8 330	
<b>Total pasivo corriente</b>		6 800	
Activo corriente neto			1 530
Total activo menos pasivo corriente			64 530
<b>Pasivo a largo plazo</b>		2 800	
Activo neto			61 730
Financiamiento de:			
Capital accionario		60 000	
Reservas		1 730	
<b>Patrimonio neto</b>			61 730

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

Otorgue **[3]** por un balance en gran medida correcto que cuadre y que respete un formato generalmente aceptado; por ejemplo, el formato vertical mostrado arriba o el modelo horizontal que suele usarse en los Estados Unidos.

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

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

Para que el alumno obtenga el total de los puntos, el balance debe llevar la fecha. La omisión de la fecha es un error y, por lo tanto, el máximo que se podría otorgar a un balance sin fecha es de **[3]**.

- (d) Explique los posibles cambios al balance de *KPJ* para 2019 si *KPJ* gasta \$30 000 en un nuevo proyector digital.

**[2]**

La compra de un nuevo proyector digital incrementará \$30,000 al renglón de los activos fijos netos. Otorgue [1] por reconocer que los activos fijos netos aumentarán. Otorgue [1] si el candidato aborda esta diferencia, la cual puede reflejarse en

- una reducción de efectivo
- un incremento en la deuda a largo plazo (*KPJ* opta por tomar un préstamo a largo plazo)

Acepte cualquier otra sugerencia razonable para financiar el proyector. No acepte crédito a corto plazo o extensión de crédito comercial.

Los dos puntos potenciales para esta pregunta son independientes uno del otro. Es decir, un candidato puede abordar el financiamiento (el candidato sugiere optar por un préstamo bancario) y recibe [1] aún y cuando él/ella no menciona que los activos fijos netos aumentarán. O, si el candidato puede establecer que los activos fijos netos, pero no mencionan esta diferencia, en este caso el candidato puede recibir [1].

Otorgue **[1]** si el alumno explica un medio apropiado por el que *KPJ* podría financiar la compra del nuevo proyector digital, y otorgue **[1]** adicional si el alumno indica que la cifra del activo neto se mantendrá sin cambios. Puntuación máxima: **[2]**.

## Sección B

3. (a) Indique **dos** fuentes de financiamiento apropiadas que Ben pueda haber usado cuando abrió en un principio su puesto de comida vegana. [2]

- Las fuentes de financiamiento apropiadas incluyen:
- Ahorros personales
- Préstamo de familia o amigos
- Subvención para pequeñas empresas
- Préstamo de un banco garantizado por algún activo personal de valor
- Sistema de colaboración abierta o mecenazgo (*crowdsourcing*)

*Acepte toda otra fuente de financiamiento apropiada.*

**Nota:** *Un préstamo bancario, sin especificar ninguna otra información, no es apropiado, pues pocos bancos harían un préstamo de este tipo.*

*Otorgue [1] por cada fuente de financiamiento apropiada indicada, hasta un máximo de [2].*

- (b) Explique **un** impacto positivo y **un** impacto negativo para BTO como resultado de tener una baja rotación de personal. [4]

Algunos impactos positivos de la baja rotación de personal:

- Menores costos de contratación, capacitación inicial y otros tipos de capacitación
- Mejor servicio al cliente (porque los empleados tienen experiencia y conocen la cultura de la organización)
- Incrementar la motivación de la fuerza laboral

Impactos negativos de la baja rotación de personal:

- Falta de nuevas ideas
- Costos de mano de obra más altos (por el sistema de gratificaciones)

*Acepte todo otro impacto positivo/negativo pertinente.*

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

*Otorgue [1] por la identificación de un impacto positivo y [1] adicional por una explicación y aplicación al material de estímulo.*

*Otorgue [1] por la identificación de un impacto negativo y [1] adicional por una explicación y aplicación al material de estímulo.*

*Puntuación máxima: [4].*

- (c) Explique **una ventaja y una desventaja** para *BTO* como resultado de su uso de las redes sociales.

[4]

Algunas ventajas del uso de las redes sociales:

- Tiene un costo relativamente bajo (en comparación con muchas otras formas de promoción).
- A través de las redes sociales, *BTO* logró formar una comunidad, lo que reforzó la lealtad de los clientes.

Algunas desventajas del uso de las redes sociales:

- Como plataformas, los foros de las redes sociales son relativamente cerrados y no se dirigen a otras personas fuera de los clientes que *BTO* ya tiene.
- La información negativa sobre *BTO* tiene una difusión amplia e inmediata en la base de clientes de *BTO*, que antes era muy leal.
- Los competidores pueden publicar información falsa.

*Otorgue [1] por la identificación de una ventaja y [1] adicional por una explicación y aplicación al material de estímulo.*

*Otorgue [1] por la identificación de una desventaja y [1] adicional por una explicación y aplicación al material de estímulo.*

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

- (d) Discuta la decisión de Ben de ampliar la escala de *BTO* de un restaurante a tres restaurantes.

[10]

Algunas ventajas de la expansión:

- Aprovechamiento de la marca y el punto de venta único/la proposición única de venta para llegar a un mercado más grande
- Potenciales economías de escala
- Potencial aumento de los ingresos y las ganancias

*Acepte toda otra ventaja pertinente.*

Algunas desventajas de la expansión:

- Pérdida de control, en especial con relación a la calidad.
- Potenciales deseconomías de escala.
- Los clientes de *BTO* dejan de tener la sensación de pertenecer a una pequeña comunidad.
- Aumento de los costos de contratación, capacitación inicial y otros tipos de capacitación.
- Los nuevos empleados pueden no prestar la misma atención a la calidad que los empleados de larga data.

*Acepte toda otra desventaja pertinente.*

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

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

*Por una cuestión pertinente pero presentada en forma parcial, otorgue un máximo de [3]. Por más de una cuestión pertinente pero presentadas en forma parcial, otorgue un máximo de [4].*

*Si un alumno aborda solo ventajas de la expansión, otorgue un máximo de [4].*

*Si un alumno aborda o dos ventajas de la expansión y solo una desventaja, o solo una ventaja de la expansión y dos desventajas, otorgue un máximo de [5].*

*Una respuesta equilibrada es una respuesta que provee al menos dos ventajas de la expansión y dos desventajas de la expansión. Sin embargo, si el alumno no presenta juicios fundamentados, otorgue un máximo de [6].*

4. (a) Indique **dos** tipos de empresas, **distintas de** las tiendas de comestibles, que operen en el sector terciario. [2]

*El sector terciario es el sector de la economía que se dedica a los servicios, lo que incluye las tiendas minoristas. Los alumnos pueden mencionar cualquier tipo de empresa del sector de servicios. No otorgue crédito si mencionan "tiendas de comestibles en línea", pero otorgue un punto por tiendas de conveniencia (o cualquier otra tienda en donde se puedan vender comestibles).*

*Otorgue [1] por cada tipo de empresa del sector de servicios identificada, hasta un máximo de [2].*

- (b) Explique **dos** elementos de la mezcla de marketing de *U-Foods'* **distintos del** precio. [4]

Las tres P de la mezcla de marketing sobre las que los alumnos pueden escribir son plaza (distribución), promoción y producto. En el estímulo se pueden identificar dos: plaza (distribución) y producto.

- Plaza: tiendas minoristas.
- Producto: según el estímulo, *U-Foods* vende comidas totalmente orgánicas. Los productos de gran calidad y totalmente orgánicos son su punto de venta único/proposición única de venta.

*Otorgue [1] por la identificación correcta de una de las tres P y [1] adicional por aplicación al material de estímulo y explicación.*

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

**Nota:** Si el alumno menciona la promoción, otorgue un máximo de [1], pues no hay nada en el material de estímulo que permitiría la aplicación. Por lo tanto, si un alumno explica la promoción con algunos tipos teóricos y luego explica y aplica correctamente producto, la puntuación total sería de [3]: [1] por promoción y [2] por producto.

- (c) Calcule, para 2019:
- (i) el margen de ganancia bruta de *NS 507* (no se requiere el mecanismo); [1]

$$\frac{\$5\,300\,000}{\$20\,000\,000} \times 100 = 26,5\% \quad \text{El margen de ganancia bruta es del } 26,5\%.$$

*Otorgue [1] por la respuesta correcta.*

- (ii) las ganancias netas antes de intereses e impuestos de *NS 507* (no se requiere el mecanismo). [1]

$$\begin{aligned} &\text{Ganancias netas antes de intereses e impuestos} \\ &= 3\% \times 20\,000\,000 = \$600\,000 \end{aligned}$$

*Otorgue [1] por la respuesta correcta.*

- (d) Explique **una** economía de escala, **distinta de** las economías de escala en la adquisición, que podría beneficiar a NS.

[2]

Algunas otras economías de escala que podrían beneficiar a NS:

- Economías de escala en marketing
- Economías de escala financieras
- Economías de escala de gestión
- Economías de escala en recursos humanos
- Economías de escala de red

*Acepte toda otra economía de escala pertinente.*

*Otorgue [1] por la identificación de una economía de escala apropiada y [1] adicional por una aplicación apropiada al estímulo y una explicación apropiada del estímulo. Puntuación máxima: [2].*

- (e) Discuta **dos** posibles métodos que NS 507 podría utilizar para recuperar cuota de mercado perdida.

[10]

El estímulo provee cierta orientación a los alumnos sobre las formas de recuperar cuota de mercado perdida. El hecho de que los ingresos por ventas hayan disminuido en un 12 % sugiere que NS 507 ha perdido algunas ventas a manos de *U-Foods*. El hecho de que el número de transacciones se haya mantenido constante sugiere que algunos clientes siguen comprando en NS pero también acuden a *U-Foods* para ciertos artículos. Una forma en que NS podría intentar recuperar esas ventas perdidas sería determinar en qué artículos específicos han caído las ventas. Es probable que, para comprar esos artículos, los clientes estén yendo a *U-Foods*. Una vez que NS haya identificado los artículos para los que los clientes van a *U-Foods*, NS puede hacer modificaciones: mejorar el producto, alterar el precio u ofrecer mejores promociones. Una desventaja de esta estrategia es que puede no funcionar, o ser demasiado costosa para que pueda funcionar. Por ejemplo, es probable que algunos clientes estén yendo a *U-Foods* para adquirir carnes de producción orgánica local. Sin embargo, probablemente existan pocas oportunidades de economías de escala cuando *U-Foods* (o NS) adquiere este tipo de carnes. Para *U-Foods*, trasladar los altos costos a los clientes probablemente no sea un problema. *U-Foods* tiene precios más altos que NS y sus clientes esperan que así sea. Los clientes de NS, en cambio, tienen la expectativa de que los precios sean inferiores a los de *U-Foods*. Si NS empezara a cobrar más, muchos clientes se resistirían.

Otra estrategia es la de establecer precios más agresivos. NS es una empresa enorme, y podría bajar sus precios para intentar conseguir más clientes. Una estrategia de determinación de precios de tipo “depredador” probablemente sea ilegal, pero NS 507 podría, con el respaldo de toda la organización, adoptar una política de precios muy agresiva —apenas un poco menos que “depredadora”— para recuperar clientes o las compras específicas que están pasando a manos de *U-Foods*. El problema con esta estrategia es que NS ya tiene márgenes escasos —lo que es habitual en la industria de las tiendas de alimentos— y puede ser problemático bajar los precios todavía más.

Una tercera opción es empezar a dar a los clientes la posibilidad de hacer pedidos en línea y recibir la entrega en su domicilio. Esta opción sería costosa de poner en funcionamiento y operar, y NS perdería las ventas resultantes de compras por impulso.

*Acepte toda otra forma pertinente en que NS 507 podría recuperar la cuota de mercado perdida.*

Puntuación máxima	Una forma	Una segunda forma	Juicio/conclusión
3	Sin equilibrio	N/C	N/C
4	Sin equilibrio	Sin equilibrio	N/C
5	Una con equilibrio y una sin equilibrio		N/C
6	Ambas con equilibrio		Sin juicios/conclusiones
7-8	Con equilibrio		Juicio/conclusiones basados en análisis y explicación que figuran en el cuerpo principal de la respuesta
9-10	Con equilibrio		Juicio/conclusiones basados en análisis y explicación que figuran en el cuerpo principal de la respuesta



5. (a) Indique **dos** características de un inversor privado (*business angel*). [2]

Algunas características del inversor privado (*business angel*):

- Los inversores privados aportan cantidades de financiamiento relativamente pequeñas a las empresas en etapas tempranas o en fase inicial (nuevos emprendimientos).
- Es una fuente externa de financiamiento
- El financiamiento se otorga habitualmente a cambio de una participación en el patrimonio.
- Los inversores privados suelen invertir en emprendimientos de alto riesgo, a los que difícilmente otorgan préstamos los bancos.
- Los inversores privados suelen participar en la gestión o las tomas de decisiones de la empresa.

*Acepte toda otra característica pertinente.*

*Otorgue [1] por una característica pertinente con una descripción apropiada, hasta un máximo de [2].*

- (b) Explique **dos** motivos por los que Pablo realizó investigación de mercado primaria. [4]

Algunos de los motivos:

- Para reducir el riesgo asociado con el lanzamiento de un nuevo producto (la garrapiñada) en los mercados latinoamericanos de Miami (Florida).
- Para predecir la demanda futura de garrapiñada, que parecer ser muy importante, pues la respuesta positiva del mercado fue abrumadora.
- Pablo necesita datos actualizados y pertinentes.
- Pablo puede así definir mejor su mercado objetivo. ¿Se trata solo de los consumidores argentinos y uruguayos?
- Algunos tipos de investigación de mercado primaria se realizan a bajo costo, lo que es importante para una empresa en fase inicial.

*Otorgue [1] por cada motivo pertinente acompañado de una explicación y [1] por una aplicación apropiada a PP, hasta un máximo de [2].*

- (c) Explique **una** ventaja y **una** desventaja de utilizar un análisis del punto de equilibrio para *PP*. [4]

El análisis del punto de equilibrio es una herramienta para elaborar pronósticos. Algunas ventajas del análisis del punto de equilibrio:

- Los gráficos son relativamente fáciles de elaborar e interpretar, y Pablo pudo tomar decisiones de negocios basándose en los resultados, tales como la duplicación de las ganancias.
- Ofrece una orientación útil para Pablo y le permitió tomar decisiones tales como ampliar el negocio incluyendo un segundo camión.
- Ofreció orientación al banco local de Miami y le ayudó decidir el otorgamiento del préstamo.

*Acepte toda otra ventaja pertinente.*

Algunas desventajas:

- El análisis/el gráfico del punto de equilibrio suponen que los costos y las ganancias funcionan siempre en línea recta; esto no es realista en el caso de algunos costos, como el del combustible para el camión.
- El análisis/el gráfico del punto de equilibrio suponen que se venden todas las garrapiñadas producidas, lo que en realidad puede no ser el caso. Es decir: resulta improbable que la demanda en los distintos mercados sea una constante.
- El análisis/el gráfico del punto de equilibrio dependen de la precisión de los datos y supuestos.

*Acepte toda otra desventaja pertinente.*

*Otorgue [1] por una ventaja y [1] por una aplicación apropiada a PP, hasta un máximo de [2].*

*Otorgue [1] por una desventaja y [1] por una aplicación apropiada a PP, hasta un máximo de [2].*

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

**[10]**

**Opción 1, el préstamo bancario:**

Ventajas:

- Pablo logra mantener el 100 % de la propiedad de *PP*. Esto también significa que Pablo mantiene el poder total en la toma de decisiones en *PP*.
- Pablo no tiene que compartir sus ganancias.
- El interés del 10 % del préstamo es deducible de impuestos.

Desventajas:

- Existe un riesgo asociado con que el préstamo aumente el índice de endeudamiento al 50 %.
- Las devoluciones del préstamo (\$10 000 al año) y la carga del préstamo pueden ser problemáticas para *PP* si los datos del análisis del punto de equilibrio son correctos.
- Pablo y otro empleado son los únicos proveedores de la garrapiñada. Si les sucediera algo a ellos o a los camiones, podría ser difícil pagar el préstamo.
- Debido a las devoluciones del préstamo, Pablo solo puede recibir dividendos por valor de \$10 000.

**Opción 2, el financiamiento de un inversor privado (*business angel*):**

Ventajas:

- Pablo obtiene consejos muy necesarios de Ana, quien tiene amplia experiencia en el mercado latinoamericano de alimentos.
- Pablo puede compartir algunas de las funciones y responsabilidades de gestión, lo que le permitiría centrarse en el camión y en la venta de sus productos en el mercado.
- Pablo y *PP* no corren tanto riesgo. Índice de endeudamiento del 0 %. Además, Pablo no tendría las devoluciones del préstamo ni ningún costo asociado con la toma del préstamo.
- Pablo puede recibir un mayor porcentaje de sus ganancias en forma de dividendos (\$13 000).

Desventajas:

- Pablo debe compartir sus ganancias.
- Pablo deja de ser el único que toma las decisiones; esto significa que la toma de decisiones será más lenta y que existe el potencial de desacuerdo con Ana.

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

*Los alumnos pueden proveer cualquier conclusión o juicio siempre que los fundamenten. Acepte todo otro juicio fundamentado.*

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

*Por una cuestión pertinente pero presentada en forma parcial, otorgue un máximo de [3]. Por más de una cuestión pertinente pero presentadas en forma parcial, otorgue un máximo de [4].*

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

## Sección C

6. Con referencia a una organización de su elección, examine el impacto de la **cultura** en la **ética** organizacional. [20]
7. Con referencia a una organización de su elección, discuta las formas en que la **innovación** puede influir sobre el **cambio** organizacional. [20]
8. Con referencia a una organización de su elección, examine el impacto de la **globalización** en la **estrategia** de marketing. [20]

**Nota:** La pregunta pide la aplicación de un concepto a otro, pero aun así se espera que se presente una correspondencia entre el contenido de Gestión Empresarial y los conceptos, en especial el segundo concepto (aquel sobre el que se actúa).

Tenga en cuenta que los alumnos pueden llegar a la conclusión de que el impacto fue mínimo; sin embargo, esta conclusión debe fundamentarse con argumentos equilibrados y evaluación.

Orientación adicional con relación a los criterios de evaluación

Para cada criterio, el propósito es encontrar el descriptor que exprese de la forma más adecuada el nivel de logro alcanzado por el alumno. No es necesario cumplir todos los aspectos de un descriptor de nivel para obtener dicha puntuación.

- Los descriptores de nivel más altos no implican un trabajo perfecto y los alumnos deben poder alcanzarlos.
- Un alumno que alcance un nivel de logro alto en un criterio no alcanzará necesariamente niveles altos en otros criterios, y viceversa.

Si se aborda solo **un** concepto:

- Criterios A, B, C y E: otorgue hasta un máximo de [3].
- Criterio D: puede otorgarse el total de los puntos.

Cuando la pregunta pide impactos de **dos conceptos sobre el contenido**, los examinadores deben permitir un tratamiento desperejo de los dos conceptos a lo largo de toda la respuesta del alumno. Un concepto puede ser más significativo que el otro.

### Criterio B

Para otorgar [2]: "... la conexión no ha sido desarrollada", en cuyo caso debe tratarse como superficial.

### Criterio C

**Se espera 1+1 argumentos por concepto.**

- Las preguntas 6 a 8 requieren una consideración del impacto de un concepto **sobre** un segundo concepto; por lo tanto, acepte 2+2 argumentos para una respuesta equilibrada.
- La justificación se realiza mediante lógica o datos.
- Se otorgarán [2] puntos cuando no haya equilibrio porque no se presenta ningún contraargumento, o cuando los argumentos son parciales, pues entonces no habría justificación.
- Se otorgarán [3] puntos cuando haya algunos argumentos equilibrados y algunos de ellos estén justificados.

### Criterio D

- Las introducciones deben ser concisas y guardar relación con la pregunta.
- No es necesario que la respuesta del alumno tenga un título explícito para cada elemento estructural.

- El cuerpo principal es el fragmento en que se presenta lo sustancial de los argumentos. En general se ubica entre la introducción y la conclusión.
- Al hablar de párrafos apropiados para el propósito que cumplen, se hace referencia a que las ideas deben presentarse de manera clara y apta para un texto académico. Por ejemplo, una idea por párrafo.

**Criterio E**

- Un ejemplo de un “individuo” podría ser un consumidor individual, o un gerente individual. En cambio, esto no se puede considerar con un “grupo” de consumidores o un equipo gerencial.
- Para otorgar **[4]** puntos, el alumno deberá haber presentado una respuesta equilibrada, que contemple la perspectiva **tanto** del individuo **como** del grupo o los grupos.
- El individuo o el grupo elegidos deben ser **aplicables** y **pertinentes** para la pregunta, con explicación específica.
- No es necesario que los alumnos vayan más allá de indicar el grupo de interés.

No es necesario que los alumnos digan explícitamente “grupo de interés”.

---