

Esquema de calificación

Mayo de 2021

Gestión Empresarial

Nivel Medio

Prueba 2

© International Baccalaureate Organization 2021

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 2021

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, 2021

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 una cooperativa. [2]

Las cooperativas son empresas de propiedad de sus miembros, quienes llevan adelante las operaciones. Los miembros pueden ser clientes, empleados o residentes. Todos los miembros tienen igual derecho a participar en la toma de decisiones sobre las operaciones de la empresa, y a todos les corresponde también una parte de las ganancias.

Otorgue [1] por cada característica identificada; no es necesario que se haga referencia a *Hafs*:

- Las ganancias se reparten entre los miembros.
- Los miembros comparten la toma de decisiones.
- Todos los miembros tienen el mismo derecho de voto respecto de las decisiones.
- Los miembros son los propietarios de la empresa.
- Las cooperativas operan en el sector privado.

- (b) Utilizando la **Figura 1**:

- (i) explique qué se ve en el eje y; [2]

Otorgue [1] por el rótulo correcto o por nombrar ingresos y costos, y [1] adicional por una explicación completa, por ejemplo: "El eje y representa las cifras pronosticadas tanto de costos como de ingresos de Hafs. A medida que aumentan las ventas, la producción o la actividad (eje x), Hafs tiene ingresos más altos y costos totales más altos, lo que puede determinarse mediante su relación con el eje y su escala". No se espera que la respuesta de los alumnos coincida exactamente en su redacción con lo expresado más arriba. Puntuación máxima: [2].

- (ii) calcule las ganancias pronosticadas si las ventas ascienden a 25 000 unidades en 2021 (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]

El nivel de ganancias si las ventas ascienden a 25 000 unidades en 2021 es:

$$\begin{aligned} IT &= \$250\,000 \quad CT = \$175\,000 \quad [1] \\ &= \$75\,000 \quad [1] \end{aligned}$$

A los alumnos que no muestren ningún mecanismo y se limiten a escribir 75 000 solo se les podrá otorgar [1].

- (iii) calcule la contribución total en 2021 si *Hafs* solo vende 20 000 unidades (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

La contribución total es la diferencia entre los ingresos por ventas totales y los costos variables totales.

$$\begin{aligned} \text{A una producción de 20 000 unidades, } IT &= \$200\,000 \\ CVT &= \$100\,000 \quad (CT = \$150\,000; CFT = \$50\,000) \quad [1] \\ &= \$200\,000 - \$100\,000 \\ &= \$100\,000 \quad [1] \end{aligned}$$

Para calcular los costos variables totales, se debe tomar los costos totales y restar los costos fijos, de la siguiente manera:
 $\$150\,000$ menos $\$50\,000 = \$100\,000$

A los alumnos que no muestren ningún mecanismo y se limiten a escribir $100\,000$ solo se les podrá otorgar **[1]**.

- (c) Explique si un aumento en los costos fijos totales repercute en la contribución unitaria.

[2]

*Otorgue **[1]** por una afirmación como “No repercute”.*

*Otorgue **[1]** adicional por una explicación como “La contribución unitaria es la diferencia entre el precio de venta y su costo variable; por lo tanto, un aumento en los costos fijos no repercute en la contribución unitaria”.*

2. (a) Describa **un** paso en el desarrollo de una marca. [2]

Algunos pasos comunes en el desarrollo de una marca:

- Consideración de la estrategia de la empresa
- Identificación del mercado objetivo
- Realización de estudios de mercado
- Enfoque centrado en las cuatro P para un posicionamiento intencional
- Desarrollo de una visión de mercado en torno a un punto de venta único/una proposición única de venta
- Selección de un nombre y un logo
- Desarrollo de una estrategia de marketing

Acepte todo otro paso pertinente. No se espera que la respuesta de los alumnos coincida exactamente en su redacción con lo expresado más arriba.

Otorgue [1] por la identificación de un paso y [2] por una descripción de ese paso.

(b) Calcule:

(i) qué tienda obtuvo las mayores ganancias netas antes de intereses e impuestos (*no se requiere el mecanismo*); [1]

Tienda 1	Tienda 2	Tienda 3
\$90 000	\$103 000	\$85 000
<u>-\$66 000</u>	<u>-\$76 000</u>	<u>-\$67 000</u>
\$24 000	\$27 000	\$18 000

La tienda 2 obtuvo las mayores ganancias.

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

(ii) qué tienda tuvo la mayor rentabilidad (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

$$\frac{\$24\,000}{\$180\,000} = 13,33\% \quad \frac{\$27\,000}{\$223\,000} = 12,1\% \quad \frac{\$18\,000}{\$170\,000} = 10,6\%$$

La tienda 1 obtuvo la mayor rentabilidad.

Otorgue [1] por el mecanismo correcto y [1] por la respuesta correcta. Se aplica la regla de la cifra propia del alumno.

(c) Calcule:

- (i) el patrimonio neto de *TPS*; [1]

$$\begin{aligned} \$200\,000 \text{ [Activo total]} - \$120\,000 \text{ [Pasivo total]} &= \text{Patrimonio neto} \\ &= \$80\,000 \end{aligned}$$

Otorgue [1] por la respuesta correcta.

- (ii) el retorno sobre capital invertido (RCI) de *TPS* (muestre la totalidad del mecanismo). [2]

Paso 1: sumar las ganancias de las tres tiendas.

$$\$24\,000 + \$27\,000 + \$18\,000 = \$69\,000$$

Paso 2: Calcular el retorno sobre el capital invertido.

$$\frac{\$69\,000}{\$50\,000 \text{ (Pasivo no corriente)} + \$80\,000 \text{ [Patrimonio neto]}} = 53,08\%$$

Otorgue [1] por el mecanismo correcto y [1] por la respuesta correcta. Se aplica la regla de la cifra propia del alumno.

- (d) Explique **un** efecto que la deuda a largo plazo de \$50 000 podría tener sobre el estado de resultados de *TPS*. [2]

La deuda a largo plazo de \$50 000 debería ser devuelta con intereses. Ese gasto en intereses tendría tres efectos:

- El gasto en intereses se restaría de las ganancias netas antes de intereses e impuestos, con lo que las ganancias netas antes de impuestos de *TPS* se reducirían.
- El tipo del impuesto sobre sociedades se aplicaría a las ganancias netas antes de impuestos de *TPS*. Puesto que esta cifra es menor de lo que hubiera sido si *TPS* no hubiera incurrido en un gasto en intereses, se reducen los gastos de *TPS* por impuestos sobre la renta.
- Dado que un tipo impositivo es inferior al 100 %, el gasto en intereses es mayor que el ahorro en impuestos. Por lo tanto, las ganancias netas después de intereses e impuestos de *TPS* son menores de lo que hubieran sido si *TPS* no hubiera tenido gasto en intereses.

Otorgue [1] por la identificación de un efecto (o la demostración de cierta comprensión). Otorgue [1] por una explicación completa y clara. No es necesario que los alumnos expliquen los tres puntos enunciados arriba; bastará con uno.

Sección B

3. (a) Indique **tres** de las principales funciones de la empresa *Buzza*. [2]

Algunas respuestas posibles:

- Recursos humanos
- Finanzas (y contabilidad)
- Marketing
- Operaciones

Para otorgar [2], los alumnos deben haber indicado 3 o más de las opciones anteriores.

Para otorgar [1], los alumnos deben haber indicado 2 de las opciones anteriores. Si un alumno indica solo 1 función de la empresa, otorgue [0].

- (b) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para *Buzza* de operar como una sociedad. [4]

Las ventajas incluyen lo siguiente:

- Cada socio puede tener habilidades distintas, y esto beneficia a la empresa. En este caso, Jo es una diseñadora talentosa y por lo tanto aportó habilidades clave al área de diseño de la empresa; por su parte, Demi es graduada en negocios y sabe mucho más sobre cómo llevar adelante una empresa.
- La empresa tiene a su disposición más capital que cuando está constituida como una empresa unipersonal.

Las desventajas incluyen:

- Existe el riesgo de desacuerdos entre los socios.
- La cantidad de capital que puede obtenerse es limitada excepto que se incorporen nuevos socios, y en este caso la sociedad carecía del financiamiento necesario para la expansión.
- La responsabilidad de los socios por las deudas de la empresa es ilimitada.

Cada socio es responsable por el accionar de los otros socios.

Acepte toda otra ventaja o desventaja pertinente.

Al puntuar, considere 2 + 2.

Para obtener [2], el alumno debe identificar una ventaja o una desventaja, explicarla y aplicarla al estímulo.

- (c) Explique **una** ventaja y **una** desventaja de la elevada rotación de personal de diseñadores en *Buzza*.

[4]

Las ventajas y las desventajas se pueden aplicar a *Buzza* o bien a los diseñadores mismos.

Las ventajas incluyen lo siguiente:

- *Buzza* tiene un suministro constante de diseñadores nuevos con ideas originales, y esto es bueno para la empresa. El hecho de que la edad promedio del equipo de diseño sea de 26 años demuestra que existe un flujo constante de nuevos diseñadores.
- La “amenaza” de la no renovación de un contrato puede funcionar como un motivador para los diseñadores. Esta situación beneficia a *Buzza* pues, de este modo, el equipo de diseñadores muestra gran tenacidad: en promedio, se renueva solo el 50 % de los contratos de los diseñadores, por lo que se sienten presionados para demostrar un buen desempeño.
- *Buzza* no necesita hacer frente al problema de los diseñadores con un mal desempeño a largo plazo, pues la empresa puede sencillamente no renovar los contratos de 12 meses. Esta situación también permite a *Buzza* soslayar la necesidad de realizar pagos por reducciones de plantilla.

Las desventajas incluyen:

- *Buzza* necesitará contratar constantemente nuevos diseñadores; esto puede ser costoso y demandar mucho tiempo, pues, en promedio, al 50 % de los recién contratados no se les renueva el contrato.
- Con la no renovación del 50 % de los contratos, las cifras de rotación de personal podrían desalentar a algunos diseñadores potencialmente buenos de presentarse para trabajar en *Buzza*, y la empresa podría perder algunos diseñadores talentosos, en vista de que hay otras marcas exclusivas con bajas cifras de rotación de personal que quizá atraigan a estos graduados.
- Las elevadas cifras de rotación de personal podrían causar inseguridad en la dotación de personal y desmotivar a los diseñadores que se sienten bajo presión en particular si, después de tres temporadas, no se les ha aceptado ningún diseño.

Acepte toda otra ventaja o desventaja pertinente.

Al puntuar, considere 2 + 2.

Para obtener [2], el alumno debe identificar una ventaja o una desventaja, explicarla y aplicarla al estímulo.

(d) Discuta las dos opciones que Jo y Demi están considerando.

[10]

Opción 1: Vender los productos excedentes a precios muy reducidos en su sitio web.

- Esta opción tiene la ventaja de aumentar los ingresos, pues con la venta de las existencias de fuera de temporada al menos se obtienen algunos ingresos, aunque sean muy inferiores al precio original.
- Esto también soslaya la necesidad de destruir existencias en un incinerador y quizá mejore la imagen de la empresa entre los consumidores a quienes les desagrada la idea de quemar productos en perfecto estado, lo que supone un desperdicio de recursos y un potencial daño para el medio ambiente.
- No obstante, la **Opción 1** puede afectar gravemente la imagen de la marca entre los consumidores adinerados —*Buzza* es una marca sumamente deseable y exclusiva que compran consumidores con alto poder adquisitivo—, pues estos podrían oponerse a que sus artículos de moda, que para ellos son también un “símbolo de estatus”, se vendan a consumidores menos adinerados. La deserción de la marca por parte de los clientes actuales podría minar gravemente la imagen de marca y producir la pérdida de ventas a los precios elevados que se cobran en las tiendas aprobadas.
- Las tiendas minoristas aprobadas que venden los productos de *Buzza* también podrían poner objeciones, pues se enfrentarían a la posibilidad de perder ventas, dado que algunos clientes adinerados podrían demorar la compra hasta que los productos que deseen se vendan a precios mucho más bajos en el sitio web de *Buzza*. Es posible que estas tiendas ya no deseen mantener existencias de los productos de *Buzza*, lo que afectaría las ventas, las ganancias y la reputación de la empresa.

Opción 2: Desensamblar los productos devueltos para recuperar la materia prima a fin de reutilizarla en productos futuros. Este proceso será costoso.

- Esta opción soslaya la necesidad de quemar productos; por lo tanto, tendrá buena repercusión entre quienes consideran que la incineración de existencias es un desperdicio de recursos y perjudica el medio ambiente, y así dará respuesta a los críticos que se manifiestan en las redes sociales.
- Esta opción es mejor para la reputación de la marca *Buzza* entre los consumidores adinerados, pues estos no se enfrentarán a la perspectiva de que sus productos exclusivos sean usados por quienes ellos consideran de una situación social inferior, dado que los productos en perfecto estado se desensamblarán.
- Sin embargo, esta opción supone aplicar un método costoso. Es posible que no todos los materiales recuperados sean apropiados para su uso en los productos de temporadas nuevas, por lo que también podrá haber un considerable nivel de desperdicio.

No se dan detalles de los costos reales de la incineración o el desensamblado de productos para reutilizarlos en productos de temporadas siguientes. Se espera que los alumnos que obtengan puntos de la banda de 7 o más hagan referencia a esto y a la necesidad de más información antes de llegar a una decisión final.

Máximo	Opción 1	Opción 2	Juicio/conclusión
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	Una con equilibrio y una sin equilibrio		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 un análisis y explicación 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 un análisis y explicación en el cuerpo principal de la respuesta

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

4. (a) Defina el término *mercado nicho*. [2]

Un mercado nicho es un pequeño segmento de mercado. Habitualmente los mercados nicho manejan productos especializados, que apuntan a satisfacer necesidades de mercado específicas de un segmento muy definido de la población.

No se espera que la respuesta de los alumnos coincida exactamente en su redacción con lo expresado más arriba.

Otorgue [1] por cierta comprensión.

Otorgue [2] por una definición clara.

- (b) Explique **dos** beneficios para *RV* de la decisión de adoptar el comercio electrónico. [4]

Debe tratarse de beneficios para *RV*, no solo para los clientes; solo puede recompensarse con puntos la mención de un beneficio para un cliente si la respuesta luego pasa a explicar cómo ese beneficio también ayuda a la empresa.

Por ejemplo, el hecho de afirmar que un sitio web permite al cliente ver los productos de la empresa a cualquier hora y en cualquier día de la semana (o hacer pedidos desde la comodidad del hogar) no merece de por sí recompensarse con puntos. Para poder otorgar puntos por ello, el alumno debería luego afirmar que esta situación podría traducirse en un aumento de los pedidos de bicicletas de *RV*.

Algunos beneficios posibles:

- Disminución de los costos. *RV* puede ver reducida la necesidad de emplear personal que maneje los pedidos o reciba llamadas telefónicas.
- Provisión de abundante información. La cantidad de información que puede exhibirse en una tienda física tiene limitaciones. Es difícil preparar a los empleados para que respondan a los clientes que requieren información sobre distintas líneas de productos. Los sitios de comercio electrónico pueden poner información adicional fácilmente al alcance de los clientes. La mayor parte de esta información es suministrada por los proveedores y no tiene costos de creación o mantenimiento. Esto también ayudará a resolver los problemas que enfrentaba *RV*, por ejemplo, por recibir un número cada vez mayor de quejas de los clientes, quienes sostenían que las líneas telefónicas a menudo estaban ocupadas y no se devolvían las llamadas.
- Disponibilidad a toda hora y toda la semana, que puede aumentar el número de pedidos, pues los clientes pueden hacer su pedido en cualquier momento.
- Mayor visibilidad de la empresa. Actualmente, el 98 % de los clientes se encuentran dentro de un radio de 80 km de la ubicación de *RV*.

Acepte todo otro beneficio pertinente.

Otorgue [1] por indicar un beneficio para *RV* de adoptar el comercio electrónico, y [1] adicional por su explicación con referencia a *RV*. Otorgue un máximo de [2] por cada beneficio.

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

- (c) (i) Calcule el período de recuperación si *RV* elige la **Opción 2** (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

El período de recuperación es:

$$\begin{aligned} \text{Fórmula del período de recuperación} &= \frac{\text{Inversión inicial}}{\text{Flujo de caja neto anual}} \\ &= \frac{\$3\,500\,000}{\$600\,000} \end{aligned}$$

= 5 años y 10 meses **o bien** 5,833 años

O bien

$$\frac{\$3,5}{\$0,6}$$

= 5 años y 10 meses **o bien** 5,833 años

Otorgue **[1]** por la fórmula correcta (con o sin cifras).

O bien

Otorgue **[1]** por las cifras correctas pero con una respuesta final incorrecta.

(por ej., $\frac{\$3,5}{\$0,6} = 5,5$ años).

Otorgue **[2]** por la respuesta correcta con el mecanismo.

- (ii) Explique **una** desventaja para *RV* de utilizar el método del período de recuperación para la evaluación de inversiones. [2]

Una desventaja es que el método del período de recuperación no toma en cuenta el valor temporal del dinero y no realiza el ajuste correspondiente de los ingresos de caja. **[1 punto]**. Aunque el rendimiento neto pronosticado para cada año es de \$600 000, se pronostica que la inflación en el país se mantendrá en el rango del 2 % al 3 % en los próximos 3 años. Por lo tanto, el valor real de los \$600 000 anuales será menor en los años 1 a 3, con lo que se sobreestima el rendimiento de la inversión.

Por otra parte, el análisis basado en el período de recuperación no toma en cuenta los ingresos de caja que tienen lugar una vez finalizado el período de recuperación **[1]**. En este caso, no se nos dice cuál será el ciclo de vida de la inversión, por lo que no podemos saber cuánto será el rendimiento neto para todo el ciclo de vida de la inversión **[1]**.

Otorgue **[1]** por una desventaja del método del período de recuperación y **[1]** por su aplicación a *RV Ltd.*

- (d) Recomiende si los directores de *RV* deberían elegir la **Opción 1** o la **Opción 2**. [10]

Ventajas de la Opción 1:

RV tendrá menores costos de producción, pues los costos de producción son más bajos en China. Esta opción ayudará a la empresa a hacer frente a las importaciones a bajo precio.

Permitirá a *RV* concentrarse en el diseño y el marketing, lo que quizá haga posible a la empresa mejorar sus diseños y su marketing y, en consecuencia, aumentar las ventas.

Desventajas de la Opción 1:

La fábrica china aplica la producción por lotes, lo que afectará la capacidad de *RV* de producir bicicletas que se adapten a las demandas de sus clientes. Actualmente, *RV* tiene la capacidad de satisfacer las demandas de los clientes porque la empresa aplica la producción a pedido.

RV dejará de tener control sobre la producción y es posible que los estándares de calidad se deterioren.

Las cuestiones referidas al transporte desde China implicarán que *RV* no podrá entregar las bicicletas a los clientes dentro de los siete días de recibidos los pedidos. *RV* deberá cambiar su lema publicitario, pues la empresa ya no fabricará las bicicletas a mano en los Estados Unidos.

Ventajas de la Opción 2:

RV tendrá costos de producción más bajos porque ya no necesitará mano de obra cualificada y costosa. Los costos más bajos ayudarán a la empresa a hacer frente a las importaciones a bajo precio.

La producción se mantendrá en los Estados Unidos y se podrá seguir con la producción a pedido.

Es probable que *RV* no tenga problemas con los plazos de entrega.

Desventajas de la Opción 2:

Será necesario efectuar una reducción de plantilla que afectará a los empleados cualificados, y esto llevará a incurrir en los costos de la reducción de plantilla.

Requiere una inversión de \$3,5 m en un momento en que la empresa está teniendo pérdidas (desde 2016); esto puede requerir financiamiento externo, lo que implicará el pago de intereses y un aumento de los costos unitarios.

El período de recuperación también es superior a los 5 años, es decir, relativamente largo.

¿La base de clientes confiará en la nueva técnica de producción que utiliza el pegado en lugar del soldado de piezas?

Acepte toda otra evaluación pertinente.

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

Se debe seguir la siguiente tabla (junto con las bandas de puntuación de la página 3).

Las puntuaciones indicadas en la tabla que sigue deben considerarse puntuaciones máximas. Es decir, el solo hecho de que un alumno presente un argumento a favor de la opción 1 y un argumento en contra no significa que automáticamente obtenga 4 puntos. Con un argumento sólido a favor de un lado y solo un argumento débil o nominal a favor del contrario, el alumno podría obtener 3 puntos.

Máximo de puntos	¿RV debería elegir la Opción 1 o la 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	Una con equilibrio y una sin equilibrio	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	Juicio/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	Dos argumentos a favor, dos argumentos en contra, más una conclusión que es más que nominal: surge naturalmente del análisis

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

5. (a) Defina el término *orientación al producto*. [2]

Una empresa que sigue una orientación al producto elige hacer caso omiso de las necesidades de los clientes y centrarse solo en construir con eficiencia un producto de calidad. No realiza estudios de mercado para identificar las reacciones de los consumidores al producto propuesto antes de iniciar la producción. Este tipo de empresa considera que, si puede fabricar el mejor producto, los clientes llegarán.

No se espera que la respuesta de los alumnos coincida exactamente en su redacción con lo expresado más arriba.

Otorgue [1] por la identificación de una característica de una empresa orientada al producto.

Otorgue [2] por una descripción completa y clara.

- (b) Con referencia a la **Opción 1**, explique, para *KT*, la relación entre el ciclo de vida del producto, la inversión, las ganancias y el flujo de caja. [4]

Los costos iniciales de investigación y desarrollo, más los costos que implica lanzar un producto, habitualmente conducen a que un producto, en sus primeros años, dé pérdidas. Los flujos de caja pueden ser negativos. A medida que las ventas crecen y el producto pasa a la fase de crecimiento, hay probabilidades de que las ganancias sean positivas, aunque la empresa requerirá capital circulante adicional. Recién cuando el producto alcanza las fases de madurez del ciclo de vida es probable que los flujos de caja y las ganancias tengan valores positivos. En la fase de declinación, es probable que los flujos de caja y las ganancias mantengan valores positivos. En especial, los flujos de caja deberían ser buenos con la contracción del capital circulante necesario. En el caso de *KT*, la inversión en investigación y desarrollo para la nueva batería habrá tenido un efecto negativo en el flujo de caja y las ganancias. Una vez lanzado el producto, según los pronósticos de la **Opción 1**, las ventas serán bastante significativas y, por lo tanto, habrá grandes ingresos de caja. No obstante, no conocemos los costos de marketing, que aumentarán los egresos de caja. En algún momento del año 2, será necesario realizar más inversiones si se desea cumplir con los objetivos de ventas de los años 3 y 4, cuando las proyecciones de ventas superarán la capacidad. Esta inversión aumentaría los costos fijos y reduciría las ganancias.

Al puntuar, considere 2 + 2.

Otorgue un máximo de [2] por una explicación clara de la relación entre el ciclo de vida del producto, la inversión, las ganancias y el flujo de caja.

*Otorgue [2] puntos adicionales por la aplicación a la Opción 1 de *KT*.*

- (c) Con referencia a *KT*, explique **dos** problemas que una empresa nueva puede enfrentar. [4]

Algunos problemas que cualquier empresa nueva puede enfrentar:

- Competencia: *KT* enfrenta una fuerte competencia en el mercado de las baterías de productos de consumo, de parte de las empresas multinacionales.
- Problemas de flujo de caja: *KT* sufrió problemas de flujo de caja en su primer año de operaciones.
- Cuestiones de recursos humanos; en particular, encontrar el personal adecuado.
- Marketing insuficiente.
- Investigación de mercado. *KT* tiene una orientación al producto y, por lo tanto, no habrá realizado estudios de mercado antes de desarrollar sus productos.
- Mala planificación.
- Insuficiencia de capital inicial.

Acepte toda otra ventaja o desventaja pertinente.

Al puntuar, considere 2 + 2.

Para obtener [2], el alumno debe identificar una ventaja o una desventaja, explicarla y aplicarla al estímulo.

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

Opción 1: Vender las baterías directamente a los propietarios de automóviles. Actualmente, *KT* realiza venta entre empresas (*Business to Business*, o B2B) en lugar de la venta de empresas a consumidores (*Business to Consumer*, o BTC).

Ventajas:

- Ingresos iniciales más altos por unidad. *KT* recibirá \$400 por unidad mediante la venta directa a los consumidores, en comparación con solo \$250 por unidad si vende a un fabricante de automóviles.
- Las ventas son mayores con la Opción 1 para los primeros 2 años, y serán de 410 000 a lo largo de 5 años, es decir, 95 000 más.
- Los ingresos totales son mayores, de \$164 000, en comparación con \$78 750.

Desventajas:

- *KT* no tiene experiencia de venta directa a los consumidores, pues actualmente la empresa aplica la venta entre empresas. Tendrá que decidir **cómo** permitirá a los clientes hacer pedidos de sus productos (a través del sitio web o por teléfono); ambas soluciones requerirán gastos adicionales.
- *KT* tendrá que emprender una campaña de marketing para fomentar la toma de conciencia sobre sus nuevos productos. Como empresa que aplica la venta entre empresas (B2B), *KT* no tiene experiencia en atraer consumidores. Será necesario obtener fondos para financiar una campaña de marketing destinada a hacer conocer el producto y a persuadir a los consumidores de adquirir el producto.
- Los datos de la Tabla 1 no son más que pronósticos, por lo que es posible que exageren el potencial. *KT* quizá venda mucho menos de lo pronosticado, lo que afectará su rentabilidad.
- Sería necesario realizar más inversiones para satisfacer la demanda, pues en los años 3 y 4 se superará la plena capacidad. El costo de esta inversión no se conoce. *KT* no tiene fondos suficientes para invertir en más capacidad.

Opción 2: Formar una alianza estratégica por 5 años con un fabricante de automóviles eléctricos.

Ventajas:

- Las ventas están garantizadas, pues el socio de la alianza estratégica ha aceptado comprar una cantidad fija durante 5 años. Esta alianza da a la empresa alguna certidumbre.
- *KT* evita los problemas de capacidad, pues el máximo de ventas es de \$85 000, cifra que está por debajo de la capacidad de *KT* (\$90 000).
- No tiene costos de marketing adicionales.

Desventajas:

- Las ventas son menores que con la Opción 1 en los años 1 y 2.
- Los ingresos unitarios son menores, de \$250 en lugar de \$400 por unidad.
- Las ventas totales y los ingresos totales son menores, de 315 000 unidades, con ingresos totales por \$78 750 000.

En el contexto de esta pregunta, se entiende que hay equilibrio cuando el alumno presenta al menos una ventaja y una desventaja para cada opción (por lo que aborda ambas opciones).

Acepte toda otra evaluación pertinente.

Las puntuaciones indicadas en la tabla que sigue deben considerarse puntuaciones máximas.

Puntuación máxima	Opción 1	Opción 2	Juicio/conclusión
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	Una con equilibrio y una sin equilibrio		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 un análisis y explicación en el cuerpo principal
9-10	Con equilibrio Rico uso de vocabulario de negocios, teoría empresarial y el estímulo		Juicios/conclusiones basados en un análisis y explicación en el cuerpo principal

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