

# Esquema de calificación

**Mayo de 2021**

**Gestión Empresarial**

**Nivel Superior**

**Prueba 2**

20 páginas

© 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.**

<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>

### Sección A

1. (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, que podría incluir un ejemplo no necesariamente para TPS.*

- (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. La cifra explícita de las ganancias no es requerida.*

- (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. No se aplica la regla de la cifra propia del alumno, porque no hay cálculos para hacer. La respuesta debe incluir el signo de % para obtener 2 puntos. No penalizar en redondeo en decimales.*

(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. No se requiere del mecanismo. No penalizar la falta del signo de \$.*

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

Paso 1: sumar las ganancias de las tres tiendas. Otorgar 1 punto.

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

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, pero la respuesta final debe ser consistente con el uso correcto de la fórmula. Deducir un punto si el resultado no se expresa en %.*  
*Aceptar 53,1%.*

- (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.

*Otorgue [1] por la identificación y explicación de un efecto Otorgue [1] por la aplicación directa a *TPS* que incluya referencia a las cifras de las ganancias netas DESPUÉS de impuestos de *TPS**

*N.B: No acreditar “ incrementos de gastos” ya que es una deducción DESPUÉS de la ganancia antes de intereses e impuestos. Las deducciones antes de beneficios y antes de intereses e impuestos son gastos.*

2. (a) Describa **una** característica de una cooperativa. [2]

Una característica de una cooperativa es que:

Habitualmente todos los miembros comparten la toma de decisiones. Comparten toda ganancia (o todo superávit) o pérdida consecuencia de estas decisiones.

La toma de decisiones se considera más democrática y voluntaria de parte de los miembros, que en las empresas con fines de lucro.

La membresía es voluntaria.

Aunque son entidades con fines de lucro tienen algún objetivo social.

*Otorgue [1] por una descripción parcial de una cooperativa.*

*Otorgue [2] por una descripción más completa, que puede incluir un elemento de ganancias (superávit) o pérdidas compartidas.*

- (b) Utilizando la contribución total, calcule el pronóstico de ganancias totales de *SSL* **antes** de la introducción de la nueva estrategia promocional (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

Si el cálculo de la contribución es incorrecto pero se aplica correctamente en el cálculo de las ganancias totales, aplicar la cifra propia del alumno y otorgar 1 punto. No penalizar por la falta de signo de \$.

$$\text{Contribución unitaria} = 10,20 - 6,40 = 3,80$$

$$\text{Contribución total} = 3200 \times 3,80 = 12\,160$$

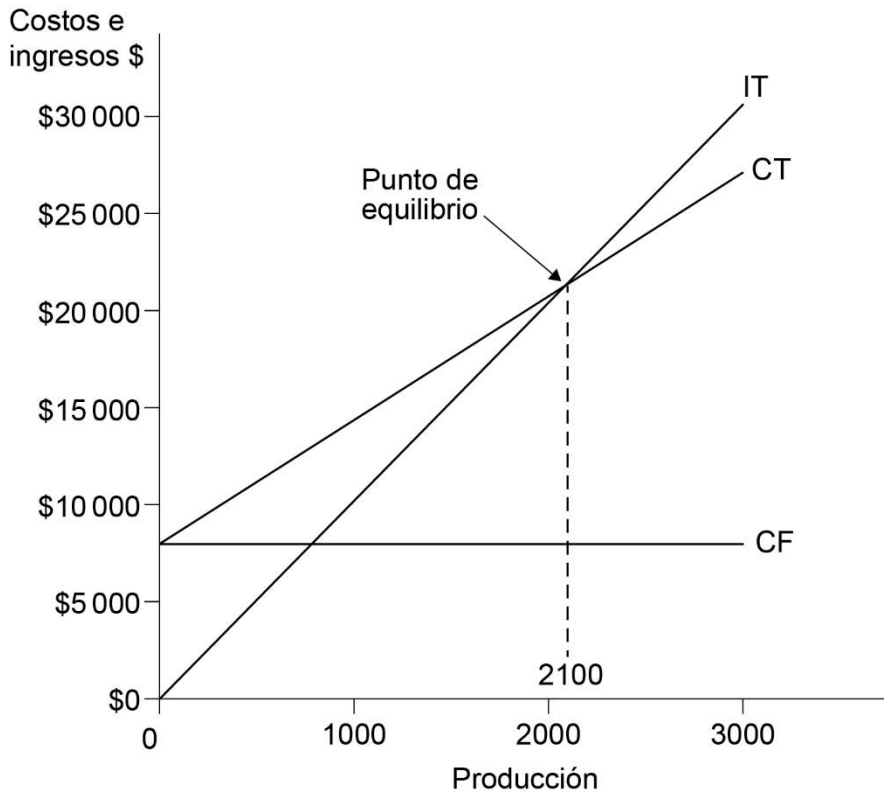
$$\text{Ganancias totales} = 12\,160 - 7980 = \$4180$$

*Otorgue [1] por un cálculo correcto de la contribución total y [1] por las ganancias totales, con un mecanismo similar al que se indica arriba.*

*Si el alumno calcula correctamente las ganancias totales pero no hace ninguna referencia a la contribución, otorgue solo [1] punto.*

- (c) Elabore un gráfico de punto de equilibrio con todos los rótulos correspondientes para SSL **antes** de la introducción de la nueva estrategia promocional (*muestre la totalidad del mecanismo*).

[4]



Otorgue [1] por un rotulado correcto tanto del eje x como del eje y: total de costos e ingresos (x) y producción o unidades producidas (y).

Otorgue [1] por la correcta curva del costo total.

Otorgue [1] por la correcta curva de ingresos totales.

Otorgue [1] por la identificación del punto de equilibrio = 2100 almuerzos. No recompense los cálculos de la cantidad del punto de equilibrio cuando no estén acompañados del diagrama o gráfico. Alcanza con la identificación del PE en la intersección de las curvas de IT y CT.

Los candidatos NO están obligados a producir al línea de costos fijos o mostrar el PE en la línea de ingresos.

La precisión del CT y del TI se basa en la capacidad de aproximar la cantidad del PE en función de la escala elegida para los ejes x e y (esto permite considerar los casos en los que no se ha utilizado papel cuadrículado).

Si el punto de equilibrio no es exacto pero está identificado, NO penalice si el IT y / o el CT ya han sido penalizados. Por lo tanto, se aplicó la cifra propia del alumno.

(d) Explique **una** ventaja para *SSL* de implementar la nueva estrategia promocional.

**[2]**

La nueva estrategia promocional permitirá a *SSL* ganar considerablemente en términos de valor llave, publicidad y responsabilidad social. Esto dará un impulso a la producción, del actual nivel de 3200 a un máximo de 4000. *SSL* tal vez pueda reducir los costos aumentando la compra a granel de ingredientes, lo que podría traducirse en un aumento de las ganancias.

Con el pedido mínimo de *SSL* de 50 almuerzos, es probable que la oferta promocional aliente a más colegios a hacer pedidos.

*Otorgue [1] por una ventaja y [1] adicional por una clara aplicación a SSL.*



## Sección B

3. (a) Indique **dos** características de la innovación en productos. [2]

La innovación en productos podría incluir características tales como:

- El desarrollo de bienes o servicios nuevos o rediseñados. Innovación creativa.
- Las mejoras a la calidad introducidas en un producto.
- La inclusión de nuevos componentes, materiales o funciones deseables en un producto existente. Innovación adaptativa.
- Resulta de procesos exitosos de investigación y desarrollo que pueden ser costosos y riesgosos.

*Acepte toda otra característica pertinente de la innovación en productos. No se espera que la respuesta de los alumnos coincida exactamente en su redacción con lo expresado más arriba. Otorgue [1] por cada característica pertinente de la innovación en productos identificada. Otorgue un máximo de [2]. No acreditar repeticiones.*

- (b) Explique **una** ventaja **y una** desventaja para SSC de tener un enfoque de marketing orientado al producto. [4]

En su carácter de empresa orientada al producto, SSC puede:

- Concentrar recursos y esfuerzos en producir productos de gran calidad. Los comentarios de los clientes son muy positivos respecto de la calidad y la efectividad de SSC. Al parecer, SSC ha desarrollado una buena imagen de marca y una buena conciencia de marca centrándose en el producto.
- Ser la primera en desarrollar y producir productos innovadores —tales como el primer protector solar sin químicos sintéticos— para obtener la ventaja de la primera movida en un mercado sumamente competitivo.
- Evitar gastar dinero en investigación de mercado para saber qué mandan los clientes o qué tipo de productos desarrollar. Los costos de la investigación de mercado suelen ser muy altos, y SSC puede dedicar más fondos a investigación y desarrollo, o a las prácticas de responsabilidad social de la empresa.
- Beneficiarse gracias a las economías de escala. Dado que SSC solo produce una pequeña gama de jabones y cremas faciales de gran calidad y se centra en los productos de calidad, puede verse beneficiada gracias a las economías de escala a causa de la mayor especialización de los productos.
- Desarrollar productos nuevos y ser capaz de venderlos con relativamente escaso marketing. SSC tiene una base de clientes establecida que confía en la empresa. Hasta ahora ha dependido de las redes sociales y la promoción de boca en boca.

No obstante:

- SSC se enfrenta a riesgos mayores. Sin investigación de mercado, son más altos los riesgos de que los clientes puedan no estar interesados en los nuevos productos —como el protector solar sin químicos sintéticos— o estos puedan no gustarles a los clientes. Si el protector solar sin químicos sintéticos no se vende, las pérdidas podrían ser sustanciales.
- Los costos de investigación y desarrollo en la industria cosmética suelen ser enormes. SSC ya enfrenta dificultades para financiar el desarrollo de productos nuevos.
- Es posible que, con una investigación de mercado, aparezcan nuevas ideas planteadas por los clientes. En su carácter de empresa orientada al producto,

SSC quizá no obtenga esta información valiosa en un mercado sumamente competitivo.

*Acepte toda otra ventaja/desventaja pertinente y aplicable.*

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

*Otorgue [1] por identificar o describir la ventaja/desventaja de tener una orientación al producto y [1] más por un desarrollo con respecto a SSC y aplicación a SSC.*

*Otorgue un máximo de [2].*

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

*Por ejemplo:*

- *Por una identificación o una descripción de una ventaja/desventaja **con o sin** aplicación, otorgue [1].*
- *Por la explicación de una ventaja/desventaja **sin ninguna** aplicación, otorgue [1].*
- *Por la explicación de una ventaja/desventaja **y** aplicación, otorgue [2].*

- (c) Explique **una** ventaja **y una** desventaja para SSC de practicar la responsabilidad social de la empresa. [4]

Mediante la práctica de la responsabilidad social de la empresa, SSC podrá:

- Aumentar su base de clientes. Los clientes comprometidos con la causa ecológica o animal y los preocupados por la salud pueden verse atraídos a la compra de los productos de SSC. Los clientes con este perfil pueden estar dispuestos a comprar a empresas con la reputación de comportarse como buenos ciudadanos empresariales.
- Mantener el apoyo de los grupos de presión. SSC ya recibe reconocimiento público de los grupos de presión en favor de los animales. Dado que SSC utiliza solo la promoción de boca en boca y en las redes sociales, mantener la buena publicidad de parte de estos grupos es vital para la reputación y la imagen de marca.
- Atraer inversores. La imagen de SSC cumple un papel importante a la hora de atraer inversores. Si SSC adhiere a las prácticas de responsabilidad social de la empresa, su imagen puede verse respaldada y atraer capital o inversores que financiarán las actividades de investigación y desarrollo.

Sin embargo:

- La práctica de la responsabilidad social de la empresa aumenta los costos en el caso de las empresas relativamente pequeñas, como SSC. Por ejemplo, el hecho de no hacer pruebas en animales puede incrementar los costos de producción de SSC. El apoyo a las entidades benéficas también puede incrementar los gastos de SSC, y a la vez reducir la disponibilidad de fondos para la innovación en productos.
- Puede impedir el acceso a ciertos mercados como China, que insisten en que los productos cosméticos se prueban en animales (alcance la demanda insatisfecha a nivel internacional)
- La alta dirección debe estar totalmente comprometida con la responsabilidad social, de lo contrario, se arriesga a una reacción violenta si las acciones se

consideran inconsistentes o poco entusiastas ( haría que las decisiones de la empresa sean mucho más visibles).

*Acepte toda otra ventaja/desventaja pertinente y aplicable.*

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

*Otorgue [1] por identificar o describir una ventaja/desventaja de la responsabilidad social de la empresa, y [1] adicional por un desarrollo con respecto a SSC y aplicación a SSC.*

*Otorgue un máximo de [2].*

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

*Por ejemplo:*

- *Por una identificación o una descripción de una ventaja/desventaja **con o sin** aplicación, otorgue [1].*
- *Por la explicación de una ventaja/desventaja **sin ninguna** aplicación, otorgue [1].*
- *Por la explicación de una ventaja/desventaja **y** aplicación, otorgue [2].*

(d) Discuta la idea de Chelsea de convertir SSC en una sociedad anónima.

[10]

Si SSC se convierte en una sociedad anónima, podrá financiar la innovación en productos y las actividades de investigación y desarrollo. SSC ya enfrenta dificultades para financiar internamente el desarrollo de un protector solar sin químicos sintéticos. Si la empresa empieza a cotizar en bolsa, podrá vender acciones en el mercado accionario a fin de obtener el capital requerido para desarrollarlo y producirlo.

Con capital accionario, SSC también podrá diversificar su producción y ofrecer una gama más amplia de cremas, jabones y otros productos cosméticos innovadores. Mediante la expansión de su cartera de productos, es probable que se amplíe la base de clientes y aumenten las ventas de SSC.

Es probable que SSC esté perdiendo oportunidades de venta vendiendo únicamente en línea. Como sociedad anónima, tendrá los medios financieros para desarrollar canales de distribución alternativos y así satisfacer la demanda nacional e internacional no cubierta. El volumen de ventas podrá aumentar y, en definitiva, SSC crecerá.

El capital accionario también presentará oportunidades de hacer publicidad. SSC será capaz de financiar la costosa publicidad convencional, sin depender de las redes sociales y la promoción de boca en boca.

**No obstante**, la conversión en una sociedad anónima podría ser una movida riesgosa. El mercado de los cosméticos está dominado por las empresas multinacionales. Si otra empresa compra más del 50 % de las acciones, Tiffany y Chelsea perderán el control que hoy ejercen en SSC.

Los nuevos accionistas quizá tengan una perspectiva distinta en diversos aspectos, como la responsabilidad social de SSC en tanto empresa o la orientación de SSC al producto. Las perspectivas pueden entrar en conflicto. Tiffany ya está preocupada por la pérdida de control. Los nuevos accionistas podrían reemplazar los objetivos éticos de SSC y centrarse en la maximización de las ganancias. Es posible que se pierda el compromiso de Tiffany con la

causa animal. También es posible que los grupos de presión reaccionen interrumpiendo su apoyo a la empresa.

Es probable que, transformada en una empresa más grande, SSC cambie por una orientación al mercado. SSC puede decidir producir lo que el mercado quiere, en lugar de centrarse en los productos sanos y de gran calidad. Es posible que se reemplacen los productos sanos por otros de buen perfume y atractivos. Tal vez los clientes actuales perciban el cambio y dejen de comprar productos de SSC.

**En líneas generales**, al parecer, SSC necesita un crecimiento externo. El mercado de los cosméticos es sumamente competitivo y está dominado por las empresas multinacionales. SSC no tiene posibilidades de expansión con su nivel actual de financiamiento, por lo que la conversión en sociedad anónima le ofrece claras ventajas. Sin embargo, Tiffany y Chelsea tendrán que hacer varias concesiones. Es improbable que el nuevo capital llegue sin estar acompañado por nuevas perspectivas, nuevas formas de hacer las cosas y nuevos valores.

*Se debe puntuar según las bandas de puntuación de la página 5.*

*Una repuesta equilibrada es una repuesta que cubre al menos dos argumentos a favor y dos argumentos en contra de la opción.*

*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].*

*Otorgue un máximo de [6] si la repuesta 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 repuesta.*

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. Por ejemplo hacer referencia a que es pequeño.*

*Otorgue [2] por una definición clara. Hacer referencia a que es especializado, segmentado o dirigido a necesidades específicas. No acreditar puntos por los ejemplos.*

(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 50 km de la ubicación de *RV*.

*Nota: dado que la empresa ha estado ofreciendo comercio electrónico durante al menos 3 años, este beneficio aún no se ha logrado. Las respuestas de este tipo deben ser acreditadas.*

*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:

$$\text{Fórmula del período de recuperación} = \frac{\text{Inversión inicial}}{\text{Flujo de caja neto anual}}$$

$$= \frac{\$3\,500\,000}{\$600\,000}$$

= 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

Aceptar 70 meses.

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

**O bien**

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

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

Otorgue **[2]** por la respuesta correcta con el mecanismo. Acepte cualquier otro método utilizado si se muestra el mecanismo. No acepte 9,96 meses si se redondea a 9 meses. Deducir 1 si se omite años/meses. No aceptar redondeo de 6 meses a no ser que se muestre el resultado actual en los cálculos.

- (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 mas allá de los 5 años y 10 meses **[1]**.

Las cifras previstas están sujetas a variaciones en función de factores cualitativos. Aunque esto también es cierto para otros métodos de evaluación de inversiones, debe aceptarse.

*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 2017); 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 5.*

*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.*

<b>Puntuación máxima</b>	<b>Opción 1</b>	<b>Opción 2</b>	<b>Juicio/conclusión</b>
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



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.*

*No otorgue puntos por los ejemplos.*

(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. Sin embargo, otra opción para resolver este problema podría ser sobre producir en los años 1 y 2 para cubrir las ventas pronosticadas para el tercer año. Sin embargo, esto daría problemas de inmovilización de capital de trabajo más los problemas de almacenamiento.

*Al puntuar, considere 2+2*

*Otorgue hasta [1] por una explicación clara de la relación entre el ciclo de vida del producto y al menos uno elemento de inversión, de beneficio y flujo de caja, por ejemplo contrastando un alto costo de inversión inicial con un flujo de efectivo bajo o negativo o una ganancia (pérdida) negativa en una de las etapas del ciclo de vida del producto, como la etapa inicial.*

*Otorgue hasta [2] por una explicación clara de la relación entre el ciclo de vida del producto y al menos dos elementos de inversión, ganancias y flujo de efectivo, en una de las etapas del ciclo de vida del producto, como la etapa inicial o para una explicación clara de una inversión inicial, beneficio o flujo de caja en DOS o más etapas del ciclo de vida del producto.*

*Otorgue un [1] adicional por la aplicación a cada uno de los elementos explicados anteriormente a la Opción 1 para *KT*. Hasta un máximo de 2. La aplicación puede referirse al alto costo inicial como “tomar prestado un capital significativo” para financiar esta opción, una entrada de efectivo creciente en los años 3 y 4 (crecimiento y vencimiento, etc.).*

*N.B No recompense las interpretaciones del diagrama del ciclo de vida del producto a menos que estén acompañadas de una "explicación", ya que esto no cumple con los requisitos del término de comando.*

- (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.
- B2C requeriría mucho más marketing de lo que *KT* está acostumbrado 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.
- *KT* necesita planificar más de 5 años ya que su nueva batería estará obsoleta para entonces
- Insuficiencia de capital inicial.
- 
- Varias referencias a fondos insuficientes para un mayor desarrollo.

*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.*