

# Esquema de calificación

**Noviembre de 2021**

**Gestión Empresarial**

**Nivel Superior**

**Prueba 2**

22 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.**

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"> <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>
3–4	<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>
5–6	<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>
7–8	<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>
9–10	<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 **una** desventaja de utilizar el método de saldo decreciente para el cálculo de la depreciación. [2]

La principal desventaja del método de saldo decreciente es la elección de un porcentaje correcto o realista para depreciar los activos.

En segundo lugar, la empresa nunca amortiza completamente el valor del activo con el saldo decreciente.

Otorgue **[1]** por indicar una desventaja apropiada y **[1]** por una descripción apropiada (**no se requiere aplicación**), hasta un máximo de **[2]**.

- (b) (i) Utilizando el método de saldo decreciente para el cálculo de la depreciación, calcule la depreciación anual de los activos fijos de *PB Ltd* para 2019 y 2020. Aplique una tasa de depreciación del 5 % (*muestre la totalidad del mecanismo*). [3]

**Reserva para depreciación en \$**

	Reserva para depreciación por año	Valor en libros / activo fijo neto
<b>0</b>		20 000
<b>2019</b>	$\frac{20\,000 \times 5}{100} = 1000$	19 000
<b>2020</b>	$\frac{19\,000 \times 5}{100} = 950$	18 050

Otorgue **[3]** puntos por las cifras correctas de la reserva para depreciación/depreciación anual para cada con el mecanismo indicado o claro. No es necesario indicar el activo fijo neto.

Reste **[1]** punto por cualquier omisión o por un error en el método o en el cálculo mismo, o si no se presenta el mecanismo ( para uno o para ambos años).

- (ii) Utilizando la selección de información financiera de la **Tabla 1** y su respuesta de (b)(ii), prepare un balance de *PB Ltd* al 31 de diciembre de 2020.

[5]

Balance de *PB Ltd* al cierre de 2020 (todas las cifras están en \$)

Activo fijo	20 000	
Depreciación acumulada	1950 (para \$1000 para 2019 + \$950 para 2020)	
<b>Activo fijo neto</b>		<b>18 050</b>
<b>Activo corriente</b>		
Existencias y deudores	2000	
Caja	1500	
<b>Total activo corriente</b>		<b>3500</b>
<b>Pasivo corriente</b>		
Préstamos a corto plazo	650	
<b>Total pasivo corriente</b>		<b>650</b>
<b>Activo corriente neto/capital circulante</b>		<b>2850</b>
<b>Total activo menos pasivo corriente</b>		<b>20 900</b>
<b>Pasivo a largo plazo</b>		
Préstamos a largo plazo		<b>2000</b>
<b>Total pasivo a largo plazo</b>		<b>2000</b>
<b>Activo neto</b>		<b>18 900</b>
<b>Financiado por:</b>		
Capital accionario	6 000	
Reservas acumuladas	12 900	
<b>Patrimonio neto</b>		<b>18 900</b>

*Al hablar de una presentación correcta, se hace referencia a que estén correctos los títulos y subtítulos, y a que se hayan incluido solo las cifras pertinentes, sin omitir ninguna.*

**Acepte la cifra propia del alumno.**

*El balance se puede presentar en una columna.*

*Otorgue [0] si el balance no alcanza el nivel que se describe más abajo.*

*Otorgue [1] si el balance no está elaborado correctamente y/o no se han presentado los cálculos dentro de cada componente o entre distintos componentes, o estos en su mayoría son incorrectos. Sin embargo, se advierten **indicios limitados** de una comprensión general del formato. Se advierten más de 4 errores u omisiones.*

**Reste [1] punto por cada agregado no pertinente de cifras/título no pertinente/omisión, incluido el título general.**

*Otorgue [5] si el balance está elaborado correctamente y respeta el formato esperado para el IB. Se usaron todos los títulos pertinentes de cada componente o parte, y aparecen clasificados correctamente.*

*No penalice los cambios al orden interno de clasificación. Se presentan solo las cifras pertinentes, sin omitir ninguna. No se incluyen cifras extra, no pertinentes, que correspondan al estado de resultados. Los cálculos correspondientes a cada parte o componente del balance son correctos y están bien presentados.*

*Para obtener el total de los puntos, el alumno debe presentar el formato completo tal como se establece en el programa del IB. Por ejemplo, la presentación, el cálculo del capital circulante, la sustracción del pasivo a largo plazo para llegar al activo neto.*

*Para obtener el total de los puntos, el alumno debe usar la depreciación para llegar al activo fijo neto. Si el alumno pasa por alto el activo fijo neto o la depreciación, esto debe contar como 1 error, pues la cuenta no cuadrará si se incluye otra deducción.*

*Nota: Si el alumno no respetó el formato del IB, otorgue un máximo de [2] puntos.*

**Reste [1] punto por cada agregado no pertinente de cifras/título no pertinente/omisión.**

*N.B Los valores de la tabla 1 asumen que Phoebe ha incluido la depreciación en el estado de resultados que conduce al cálculo de las reservas acumuladas. Si un estudiante no hace esta suposición pero trata de recalcular las reservas acumuladas, NO lo penalice y aplique la cifra propia del alumno en la medida de lo posible. El balance no se equilibrará (reste 1 punto) y corrija todos los demás cálculos y encabezados normalmente.*

*Si los candidatos comienzan el balance con un activo fijo de 19000 (porque ya se ha deducido la depreciación para 2019) y luego proceden a deducir solo la depreciación de 2020, entonces permita esto.*

*Acepte Capital empleado como una definición alternativa del activo total menos el pasivo corriente.*

2. (a) Indique **dos** métodos de investigación de mercado primaria. [2]

Algunos métodos de investigación de mercado primaria:

- Grupos de discusión
- Observaciones
- Entrevistas
- Encuestas/cuestionarios

*Acepte toda otra forma correcta de investigación de mercado. Otorgue [1] por cada método identificado, hasta un máximo de [2].*

- (b) Utilizando la selección de información financiera de la **Tabla 2**, calcule para *SP* para 2020:

- (i) el nivel de producción necesario para alcanzar el punto de equilibrio (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]

$\$9,00 \text{ menos } \$4,00 = \$5,00 = \text{contribución}$

$$\frac{\$60\,000 \text{ [costos fijos]}}{\$5,00} = 12\,000 \text{ unidades}$$

El nivel de producción necesario para alcanzar el punto de equilibrio es de 12.000 unidades. No penalizar si falta la palabra unidades.

*Otorgue [1] punto por el método correcto y [1] por la respuesta correcta, hasta un total de [2].*

*Si el alumno usa un método alternativo correcto, acéptelo. Si el alumno solo muestra la respuesta pero no indica ningún mecanismo, otorgue [1]. Si el candidato calcula correctamente la contribución pero el valor del nivel de producción para alcanzar el punto de equilibrio es incorrecto otorgue 1 punto.*

- (ii) el margen de seguridad (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]

$15.000 \text{ [total de ventas en unidades]} - 12.000 \text{ [nivel de producción necesario para alcanzar el punto de equilibrio]} = 3.000 \text{ unidades o pares de medias}$  (Etiquetar las cantidades o números no es requerido).

El margen de seguridad es de 3.000 unidades o pares de medias.

*Otorgue [1] punto por el método correcto y [1] por la respuesta correcta, hasta un total de [2].*

*Aplicar la cifra propia del alumno si el candidato usa una respuesta incorrecta de bi.*

*N.B deducir un punto en bi y bii por el uso de unidades inapropiadas, por ejemplo, \$.*

- (iii) la ganancia neta (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

Ganancia real (año 2020)

$\$9,00 \times 15.000 = \$135.000$  en ingresos por ventas

$\$50.000 + \$10.000 = \$60.000$  en costos fijos (CF)

$\$4,00 \times 15.000 = \$60.000$  en costos variables (CV)

Ganancias netas =  $\$135.000 - \$60.000 - \$60.000 = \$15.000$



Método alternativo

Ganancias netas = contribución total menos CF  $(15.000 \times \$5) - \$60.000 = \$15.000$  o Ganancias netas = margen de seguridad x contribución unitaria  $= (18000 - 15000) \times (\$9 - \$4) = 3000 \times \$5 = \$15000$ .

*Otorgue [1] punto por el método correcto y [1] por la respuesta correcta, hasta un total de [2]. NB No es necesario graficar el punto de equilibrio y no se otorgan los puntos si se presenta un gráfico sin los cálculos anteriores*

- (c) Explique cómo podría verse afectada la rentabilidad de SP por el impacto del aumento del alquiler y el aumento pronosticado de las ventas en 2021.

[2]

Es probable que la rentabilidad de SP aumente. El aumento del alquiler sumará \$14.000 a los costos fijos. Sin embargo, si el pronóstico de ventas es correcto, y no cambian ni los precios ni los costos, Pam puede esperar percibir  $3.000 \times \$5$  adicionales en ingresos por ventas (\$15.000). Nota: el aumento real de los beneficios no es necesario.

*Otorgue [1] punto si el alumno demuestra cierta comprensión de que es probable que la rentabilidad aumente. Otorgue [1] punto adicional si, en su explicación, demuestra cierta aplicación mediante el uso de cifras del estudio de caso.*

*Nota: Otorgue [1] punto si el alumno explica el aumento de la rentabilidad sin hacer referencia a los aumentos del alquiler y del pronóstico de ventas.*

*N.B Si los candidatos interpretan la "rentabilidad" como ratios o proporciones, entonces no penalice. La explicación sería que la rentabilidad baja del 11,1% al 9,88%. Para obtener la puntuación máxima, es necesaria alguna referencia numérica.*

## Sección B

3. (a) Defina el término *sector público*. [2]

El sector público es un sector en que el gobierno, en nombre de los ciudadanos, es propietario de las organizaciones y las controla, con vistas a proveer a sus ciudadanos bienes o servicios esenciales y asequibles que de otro modo quizá no se hubieran producido o proporcionado. El gobierno controla muchos aspectos del producto o servicio, como el precio.

*Otorgue [1] por una definición básica que demuestre conocimiento y comprensión parciales similares a los de la respuesta dada más arriba. El primer punto se otorga habitualmente si el alumno sabe que el gobierno es el propietario.*

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

*N.B. no acepta referencias a ejecutar, administrar, operar, controlar a menos que estén acompañadas de alguna referencia a la propiedad.*

*No otorgue puntos por la presentación de un ejemplo.*

- (b) Explique **un** beneficio **y una** limitación para *GP* resultantes de la implementación de la estructura organizacional en forma de trébol para *HN*. [4]

Los alumnos pueden explicar la estructura en forma de trébol y hacer referencia a los tres tipos de funciones dentro de la estructura.

### **Beneficios:**

Si la gerencia de *GP* reestructura *HN* en forma de trébol, la nueva estructura dará cabida a algunos de los planes especificados/permitirá a la gerencia de *GP* lograr sus objetivos aumentando la eficiencia, la flexibilidad y la productividad.

Los científicos son los empleados del núcleo, con los mayores beneficios, seguridad laboral, capacitación y una trayectoria profesional clara.

El departamento de fabricación se contratará como servicios externos (*outsourcing*).

Se empleará a los empleados periféricos o extra cuando se necesite, y esto podrá incluir también personal de apoyo: son la parte interna flexible de la organización.

Los científicos pasarán a ser los empleados del núcleo dentro del departamento de investigación y desarrollo, como función núcleo. La gerencia valora el departamento de investigación y desarrollo y lo ve como actividad núcleo, pues claramente tienen muchas instalaciones de fabricación en todo el mundo. El hecho de mantener a los científicos como empleados del núcleo, hacerles evaluaciones, capacitarlos para mejorar el desempeño, etc. permitirá a *GP* achicar costos reduciendo el número de empleados, mejorando la productividad (lo que también achicará los costos).

Al mismo tiempo, *GP* sí está planeando una contratación externa (*outsourcing*) de la fabricación. Claramente, esto reducirá en gran medida los costos.

Se supone que algunos trabajadores periféricos seguirán empleados para apoyar a los científicos. Esos empleados, incluidos posiblemente algunos científicos muy calificados,

podrán prestar apoyo a los trabajadores del núcleo cuando sea necesario. Los costos se pueden reducir debido a la naturaleza temporal del contrato, y los pagos se harán cuando sea necesario.

*Acepte todo otro beneficio pertinente explicado.*

**Limitaciones:**

El impacto en los empleados del núcleo/científicos puede ser negativo. El incorporar personal de apoyo a corto plazo y cuando se necesite puede representar una presión extra sobre los empleados del núcleo, en especial si se espera que innoven y los empleados del núcleo están sujetos a evaluaciones como condición para recibir recompensas.

Los empleados periféricos (que están fuera del núcleo), algunos de los cuales quizá estén muy calificados, pueden sufrir la falta de seguridad laboral. El impacto en su motivación/la calidad del apoyo a los científicos del departamento de investigación y desarrollo puede ser menor.

Posibles choques culturales con los empleados de la fabricación contratada de forma externa en el extranjero, que mitigará el trabajo de los científicos. Problemas en las comunicaciones. Problemas con la calidad de los medicamentos. Impacto negativo en *HN* y en la imagen de *GP* en general.

*N.B. No acredite las respuestas que simplemente describen "Shamrock"/el trébol sin mencionar los beneficios e inconvenientes.*

*Acepte toda otra limitación pertinente explicada.*

*Acepte todo otro beneficio o limitación pertinente.*

Otorgue **[1]** por cada beneficio/limitación identificado y **[1]** adicional por un desarrollo con aplicación a GM. Otorgue un máximo de **[2]** por cada beneficio/limitación.

*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 explicación de un beneficio/limitación, **con o sin** aplicación, otorgue **[1]**.*

*Por la explicación de un beneficio/limitación pertinente **sin ninguna** aplicación, otorgue **[1]**.*

*Por la explicación de un beneficio/limitación pertinente **y** aplicación, otorgue **[2]**.*

- (c) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para GP resultantes de la introducción de capacitación cognitiva para los científicos de HN.

[4]

La capacitación cognitiva para los científicos hará posible el desarrollo de las habilidades mentales: permitirá desarrollar y reforzar la capacidad cerebral de aprender y pensar, para que los científicos mejoren su desempeño actual. Se dice que la gerencia superior toma todas las decisiones y establece los objetivos; los científicos nunca desarrollaron habilidades para la toma de decisiones, lo que hizo más lento el desarrollo de nuevos medicamentos. La gerencia de GP claramente quiere habilitar a los científicos del departamento de investigación y desarrollo para que superen las deficiencias actuales y se hagan más competitivos, acelerando el desarrollo de nuevos medicamentos y sintiéndose seguros como para tomar sus propias decisiones.

Sin embargo, el desarrollo de habilidades cognitivas puede ser muy costoso, especialmente como se lo propone: por medio de un proveedor externo, que probablemente sea muy profesional pero también caro. GP quiere reducir costos. Pasará tiempo hasta que la capacitación cognitiva arroje los beneficios y ahorros de costos que GP espera lograr.

*Acepte toda otra ventaja/desventaja pertinente.*

*Otorgue [1] por cada ventaja/desventaja identificada y [1] adicional por un desarrollo con aplicación a GP. Otorgue un máximo de [2] por cada ventaja/desventaja. 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 pertinente **sin ninguna** aplicación, otorgue [1].*

*Por la explicación de una ventaja/desventaja pertinente **y** aplicación, otorgue [2].*

- (d) Discuta **dos** estrategias de recursos humanos que GP podría utilizar para reducir la resistencia de los científicos a los cambios.

[10]

En términos de la aplicación y la evaluación, si bien en el estímulo se dan claramente los motivos del miedo y la resistencia al cambio, se espera que los alumnos demuestren que saben y comprenden que los empleados actuales de HN, en especial los científicos, no han sido productivos. Estuvieron protegidos por el gobierno por un tiempo y fueron en gran medida ineficientes. Ahora el control está en manos de una organización que maximiza las ganancias, y será inevitable que haya cambios y tensión. Entonces, si bien se puede comprender en parte la resistencia al cambio, la evaluación se debe centrar en los puntos mencionados arriba: el poder y la necesidad de cambio. El hecho de que una organización de propiedad del gobierno vaya a venderse a una organización que maximiza las ganancias es la cuestión central que los alumnos deben incorporar en su evaluación.

La pregunta hacía referencia a los científicos. Por eso, en realidad no es pertinente presentar una discusión completa de la gestión de los empleados del departamento de fabricación. Sin embargo, es posible que algunos permanezcan como parte del personal de apoyo.

Los alumnos deben demostrar que saben que *GP* quiere conservar a los científicos y no tiene interés en una reducción de plantilla que los afecte. Se transformarán en empleados del núcleo. Por lo tanto, *GP* tiene un poder de negociación sólido pero no ilimitado; así pues, hay margen para cierta discusión y es posible que se deba llegar a una solución consensuada.

**Posibles estrategias de RR. HH:**

- Educación y comunicación
- Participación e implicación
- Facilitación y apoyo
- Negociación y acuerdo
- Manipulación y cooptación
- Coacción explícita e implícita
- Aplicación de técnicas de motivación
- Cambio de estructura organizativa y estilos de liderazgo.

No es necesario que los alumnos usen exactamente la terminología que se usa arriba: pueden evaluar cualquier estrategia general de RR. HH.

Cabe argumentar que la gerencia de *GP* puede implementar los cambios propuestos radicalmente y con rapidez dados su objetivo de maximizar las ganancias, las pérdidas/el contrato a largo plazo, etc. Los científicos y los empleados restantes tendrán que aceptar pero aun así pueden expresar temor. *GP* tiene el poder de negociación necesario para usar los métodos más extremos de amenazas con el fin de facilitar los cambios elegidos.

Negociación y acuerdo. La gerencia de *GP* debe discutir el cambio propuesto: comunicar con claridad, explicar el motivo, invitar a una discusión y posiblemente cierta negociación, pedir comentarios y sugerencias, hacer hincapié en el resultado positivo a largo plazo pero no ocultar el resultado negativo inmediato de una importante reducción de plantilla. Para reducir el temor y la resistencia, se debe hacer ver a los científicos que es improbable que pierdan su puesto de trabajo. *GP* tal vez deba estar dispuesta a modificar parte del cambio pero, nuevamente, *GP* tiene el poder de negociación.

Ya se ofrece capacitación para que los empleados del núcleo mejoren el desempeño y para reducir el temor a lo desconocido y a la falta de competencias.

La gerencia de *GP* puede designar, entre los científicos, un defensor del cambio. Es posible que se perciba como manipulación.

*Nota: no recompense las sugerencias genéricas (máximo 3 puntos) que no se relacionen con el material de estímulo.*

*Se deben otorgar los puntos usando las bandas de calificación genéricas y teniendo en cuenta lo siguiente.*

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

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

Por una modificación pertinente de la mezcla de marketing que sea sesgada, otorgue un máximo de **[3]**.

Si el alumno presenta dos modificaciones pertinentes pero la discusión de ambas es sesgada, otorgue un máximo de **[4]**.

Si el alumno presenta dos modificaciones pertinentes, una con un tratamiento equilibrado y otra con un tratamiento sin equilibrio, otorgue un máximo de **[5]**.

Si el alumno presenta dos modificaciones pertinentes, ambas con un tratamiento equilibrado pero sin una verdadera conclusión, otorgue un máximo de **[6]**. Las conclusiones deben ser más que nominales; por ejemplo, si el alumno abre el párrafo final con "En conclusión" pero luego no presenta una conclusión real, otorgue un máximo de **[6]**.

Máximo puntaje	Opción 1	Opción 2	Juicio/Conclusión
3	Una opción balanceada		N/A
4	Una opción balanceada (un argumento a favor u uno en contra) o dos opciones sin balance.		N/A
5	Una balanceada y la otra sin balance		N/A
6	Ambas balanceadas		No hay juicios/conclusiones
7-8	Balanceada uso muy efectivo del lenguaje empresarial y del material de estímulo.		Juicios y conclusiones basados en análisis y explicaciones del desarrollo
9-10	Balanceada uso muy rico del lenguaje y teoría empresarial y del material de estímulo.		Juicios y conclusiones basados en análisis y explicaciones del desarrollo

4. (a) Defina el término *estrategia de determinación de precios de costo más margen (margen de beneficio)*. [2]

La estrategia de costo más margen (margen de beneficio) es un método de determinación de precios en que se calcula el costo total de producción, que incluye los costos variables (costos directos) y un componente de costos fijos (o parte de los costos de estructura); luego, se agrega un margen de ganancia por unidad para obtener el precio de venta.

*Otorgue [1] punto por una definición parcial cuando el alumno haya mencionado los costos y el agregado de un pequeño margen de ganancia para llegar al precio de venta.*

*Otorgue [2] puntos por una definición completa y más clara que incluya referencia al cálculo de los costos variables y fijos, con el agregado de un margen de beneficio para llegar al precio de venta.*

- (b) Explique **dos** beneficios para SF del uso del marketing en las redes sociales. [4]

El marketing en las redes sociales permite apuntar con precisión a un objetivo por medio de las redes sociales. La promoción no convencional podría permitir apuntar a las familias con un fuerte interés en adquirir comidas para personas diabéticas a través de grupos de Facebook o Reddit.

Es barato y rápido de implementar y tiene un alcance muy amplio. Hay indicios de que SF ha crecido rápido, lo que indica que la promoción no convencional ha superado las expectativas.

La velocidad de respuesta de las redes sociales puede ser instantánea. La respuesta rápida de Charles en las redes sociales logró amortiguar el impacto de la publicidad negativa después del problema de calidad.

La promoción no convencional permite a SF crear programas de lealtad de los clientes que se pueden gestionar en línea, y mantener conexiones constantes y directas con los clientes actuales y potenciales que busquen comidas para personas diabéticas.

*Otorgue [1] punto por un beneficio del uso del marketing en las redes sociales y [1] punto adicional por aplicación a SF.*

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

- (c) Explique **un** beneficio **y un** costo para SF de utilizar un método de producción en flujo. [4]

Beneficios de utilizar un método de producción en flujo:

El método de producción en flujo probablemente lleve a que SF satisfaga rápidamente la creciente demanda de sus comidas y, a la vez, a que reduzca los costos unitarios de producción. Es posible que esto permita a SF reducir el precio de sus comidas, pues la empresa usa el método de determinación de precios de costo más margen (margen de beneficio). Los beneficios de la producción en flujo implican que SF se mantendrá fiel a su declaración de la misión.

Les permite controlar la calidad de manera más eficaz y evitar los problemas de etiquetado incorrecto.

Los costos aluden a un aumento en la complejidad del negocio, y en el estímulo se indica que están apareciendo algunos problemas. Por lo tanto algunas desventajas incluyen:

El estilo de gestión de Charles también sufrirá mayor presión, pues no tiene experiencia en la transición a esta nueva tecnología ni en su uso. Pueden aparecer problemas de comunicación y coordinación, y esto generar costos unitarios más altos y, en efecto, una deseconomía de escala.

La inversión en la producción de flujo implica altos costos de capital que dan como resultado un posible endeudamiento y un mayor apalancamiento.

- Pausar la producción, p. Ej. para cambiar recetas, puede resultar caro.
- Si la producción de flujo crea demasiadas comidas adicionales incluso con una demanda creciente, SF podría quedarse con comidas que no puede vender.

Otorgue **[1]** punto por un beneficio de la producción en flujo y **[1]** punto adicional por aplicación a SF.

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

- (d) Discuta si Charles debería aceptar la oferta de toma de control de GF.

**[10]**

Queda claro que SF es una empresa exitosa, aunque está teniendo dificultades para mantener el control. La oferta de la toma de control llega en un momento crítico.

Hay varios argumentos en contra de la toma de control:

- El paso a la producción en flujo ha reducido los costos y los precios, y este factor puede provocar un crecimiento aún mayor de las ventas y, se supone, de las ganancias.
- Aunque Charles tiene experiencia limitada usando la producción en flujo, el crecimiento futuro de SF podría ser considerable.
- La empresa prosperará, y es posible que no quieran aceptar la oferta. Al no aceptar la oferta, Charles eliminará la posibilidad de una empresa rival, porque los accionistas restantes no la crearán.
- Esto causará un gran resentimiento entre los accionistas y, dado que SF ya sobrevivió a un episodio de mala publicidad por el problema de control de calidad, Charles no puede darse el lujo de tener más publicidad negativa. En el estímulo hay indicios de que esta publicidad negativa podría aumentar considerablemente.
- La creación de un competidor directo gestionado por los accionistas restantes, aunque bajo una marca nueva, podría confundir a los clientes leales.

Por otra parte, hay varios argumentos a favor de aceptar la oferta:

- Los canales de distribución que ofrece el supermercado impulsarán todavía más el perfil de SF y le permitirán trabajar con una empresa con mayores niveles de experiencia en la misma área.
- La toma de control también posibilitará a SF desarrollar su misión y ampliar la gama de comidas ofrecidas, dado que habrá financiamiento para investigación y desarrollo de nuevas comidas nutritivas.
- Por último, después del éxito de las comidas para personas diabéticas, no pasará mucho tiempo antes de que otras grandes cadenas de supermercados empiecen a producir comidas para diabéticos con su propia marca. SF podría



ser superada en lo táctico, y los futuros competidores podrían establecer precios inferiores a los de SF. El valor de mercado de SF parecería ser alto, pero ¿será esto así en 2-3 años?

La decisión es difícil. Los otros accionistas no quieren que esto suceda y no pueden darse el lujo de tener publicidad negativa adicional. Un conflicto que se desarrolle en las redes sociales podría ser dañino para la marca, que depende de la transmisión de boca en boca de los mensajes positivos de las redes sociales. La oferta es tentadora pero SF está en una situación financiera bastante buena pese al alto nivel de endeudamiento/apalancamiento. Charles tiene experiencia limitada y quizá necesite más tiempo. Puede ser sensato que Charles espere y mantenga más discusiones con los otros accionistas. ya que para vender se requiere un acuerdo mayoritario.

*Se deben otorgar puntos usando las bandas de calificación genéricas y teniendo en cuenta lo siguiente.*

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

*Por un argumento pertinente pero sesgado , otorgue un máximo de [3].*

*Si el alumno presenta dos argumentos pertinentes pero la discusión de ambos es sesgada, otorgue un máximo de [4].*

*Si el alumno presenta dos argumentos pertinentes, uno con un tratamiento equilibrado y otro con un tratamiento sin equilibrio, otorgue un máximo de [5].*

*Si el alumno presenta dos argumentos pertinentesambos con un tratamiento equilibrado pero sin una verdadera conclusión, otorgue un máximo de [6]. Las conclusiones deben ser más que nominales; por ejemplo, si el alumno abre el párrafo final con "En conclusión" pero luego no presenta una conclusión real, otorgue un máximo de [6].*

<b>Máximo puntaje</b>	<b>Opción 1</b>	<b>Opción 2</b>	<b>Juicio/Conclusión</b>
3	Una opción blanceada		N/A
4	Una opción balanceada (un argumento a favor u uno en contra) o dos opciones sin balance.		N/A
5	Una balanceada y la otra sin balance		N/A
6	Ambas balanceadas		No hay juicios/conclusiones
7-8	Balanceada uso muy efectivo del lenguaje empresarial y del material de estímulo.		Juicios y conclusiones basados en análisis y explicaciones del desarrollo
9-10	Balanceada uso muy rico del lenguaje y teoría empresarial y del material de estímulo.		Juicios y conclusiones basados en análisis y explicaciones del desarrollo

5. (a) Indique **dos** objetivos de marketing que una empresa podría tener. [2]

Los objetivos de marketing incluyen:

- Atraer nuevos clientes
- Ingresar a un nuevo mercado
- Mejorar la lealtad a la marca
- Aumentar la conciencia de marca
- Aumentar la cuota mercado
- Aumentar las ganancias
- Aumentar los ingresos
- Aumentar las ventas
- Retener a los clientes actuales
- Supervivencia

*Acepte todo otro objetivo de marketing válido.*

*Otorgue [1] por cada objetivo identificado, hasta un máximo de [2].*

- (b) Con referencia a OS, explique **una** ventaja **y** **una** desventaja de operar como una sociedad limitada. [4]

Las ventajas de operar como una sociedad limitada incluyen:

- En comparación con las empresas unipersonales y las sociedades, habitualmente las sociedades limitadas pueden reunir más capital.
- No se puede perder el control de la empresa a manos de personas de afuera.
- Los miembros de la junta directiva —muchos o en su mayoría grandes accionistas de la empresa— pueden tomar decisiones con menos inquietudes sobre la reacción de los accionistas o del mercado.
- Los dueños tienen responsabilidad limitada.
- Las sociedades limitadas no tienen obligación de divulgar la totalidad de su información financiera.
- La empresa subsiste si uno de los dueños muere.

En el caso de OS, una ventaja de operar como sociedad limitada es que OS podría hacer cambios a su política de dividendos sin afectar las percepciones del mercado respecto de la empresa. Cuando OS se dio cuenta de que necesitaba preservar el efectivo, suspendió el pago de dividendos por un año y dijo que posiblemente lo haría un segundo año. Cuando una empresa que cotiza en bolsa disminuye o elimina el pago de dividendos para preservar el efectivo, es habitual que el precio de la acción caiga (algunas veces, significativamente); esto puede empeorar todavía más los problemas de insuficiencia de capital.

Entre las desventajas de operar como una sociedad limitada, suelen figurar las siguientes:

- Si un accionista quiere vender sus acciones, encontrar un comprador apropiado puede llevar tiempo. Además, otros accionistas deben estar de acuerdo con la venta y algunos se oponen.
- A menudo (aunque no siempre) las sociedades limitadas son organizaciones relativamente pequeñas que poseen menos experiencia y conocimientos que las empresas grandes, que cotizan en bolsa. Sin embargo, OS se enfrenta actualmente a un momento difícil, ya que su industria está cambiando, una situación que ha provocado una caída de las ventas y una contracción de los márgenes. Como sociedad de responsabilidad limitada, es posible que OS no tenga la experiencia para enfrentar esta situación a pesar de que OS ha estado operando durante 40 años, por lo que presumiblemente tiene mucha

experiencia en la industria. Actualmente, la empresa no tiene una estrategia de marketing real y es posible que no tenga la experiencia en marketing para realizar los ajustes adecuados, más específicamente en áreas como el comercio electrónico o la posible diversificación.

- Las sociedades limitadas no pueden vender acciones al público; esto limita la cantidad de capital que pueden reunir. OS podrá necesitar capital para invertir en las nuevas estrategias de marketing.

Además, muchos de los ajustes que OS podría hacer requerirían capital y, por ser una sociedad limitada, OS tiene menos acceso al capital que si fuese una empresa que cotiza en bolsa.

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

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

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

*Puntuación máxima: [4].*

- (c) Con referencia a OS, explique la diferencia entre gastos de capital y gastos operativos. [4]

Los gastos de capital son los gastos en activos con una vida útil de más de un año. El material de estímulo hace referencia a tres casos de gastos de capital en la historia de la empresa: cada vez que OS compró un edificio.

Los gastos operativos son los gastos que pueden contabilizarse por completo en el año en que el gasto se realiza. En el caso de OS, los gastos operativos mencionados en el caso son los gastos en existencias.

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

*Otorgue [1] por una explicación de gastos de capital y [1] adicional por una explicación con aplicación al material de estímulo.*

*Otorgue [1] por una explicación de gastos operativos y [1] adicional por una explicación con aplicación al material de estímulo.*

- (d) Discuta posibles cambios a **dos** elementos cualesquiera de la mezcla de marketing de OS. [10]

Formas en que OS podría modificar su mezcla de marketing para estar a la altura de los nuevos competidores y competir con ellos.

- Producto: cambios a su gama de productos (contrayendo o ampliando su gama de productos)
- Precio: adopción de otra estrategia de determinación de precios
- Lugar: modificación de la estrategia de distribución para incluir el comercio electrónico
- Promoción: adopción de una estrategia de promoción más agresiva  
OS podría hacer modificaciones a cada una de las cuatro P. La modificación de cada elemento tiene ventajas y desventajas. Por ejemplo, la contracción de la línea de productos podría dar a la organización un enfoque más definido y requerir menos inversión en existencias. Por otra

parte, suponiendo que OS procese correctamente sus productos, cada artículo del inventario hace alguna contribución a los costos fijos. Además, toda eliminación de una línea de productos significa que, para ese producto, los clientes, aunque sean pocos, tendrán que ir a buscar el producto a un competidor. OS podría modificar sus precios; en particular, podría intentar una estrategia de determinación de precios más agresiva. Si bien de este modo puede ser posible atraer más clientes (ventaja), los márgenes serán menores. Un cambio al comercio electrónico con un elemento puerta a puerta cambiará considerablemente la cadena de suministros de OS. Se deberá destinar a esta tarea tiempo y recursos. Hay una percepción de que OS es una empresa tradicional, y se requerirán formas nuevas y agresivas de determinación de precios y promoción. ¿Cómo sabrán de qué manera hacer esto último? ¿Necesitan introducir una campaña en las redes sociales respaldada por un programa de membresía o fidelización?

Dado que OS es un minorista, los candidatos pueden optar por utilizar la mezcla de marketing ampliada

Personas: aunque se sabe poco de los empleados, es probable que muchos de los propietarios pertenezcan a la generación anterior. Tener al personal minorista familiarizado con las tendencias del mercado, como las redes sociales y la nueva tecnología en el lugar de trabajo, como los sistemas automatizados de control de existencias, sería un aspecto importante de una nueva estrategia de marketing. Proceso: se sabe que los nuevos competidores ya están utilizando técnicas de comercio electrónico, lo que potencialmente les da un costo y, por lo tanto, una ventaja competitiva. Sin embargo, la inversión en dichas plataformas y la formación del personal en consecuencia pueden resultar caras a corto plazo. Evidencia física

Algunas tiendas tienen 40 años y, por lo tanto, pueden estar mostrando su edad. Invertir en mejorar las tiendas de la forma en que se ven y sienten los clientes podría pagar dividendos, p. Ej. IKEA. Sin embargo, esto también podría ser costoso y puede no ser prudente si se percibe que el mercado se está alejando del concepto de tienda física. Se espera que los alumnos presenten una conclusión con un juicio fundamentado.

*Se debe puntuar según las bandas de calificación de la página 3. Por una modificación pertinente de la mezcla de marketing que sea sesgada, otorgue un máximo de [3]. Si el alumno presenta dos modificaciones pertinentes pero la discusión de ambas es sesgada, otorgue un máximo de [4].*

*Si el alumno presenta dos modificaciones pertinentes, una con un tratamiento equilibrado y otra con un tratamiento sin equilibrio, otorgue un máximo de [5].*

*Si el alumno presenta dos modificaciones pertinentes, ambas con un tratamiento equilibrado pero sin una verdadera conclusión, otorgue un máximo de [6]. Las conclusiones deben ser más que nominales; por ejemplo, si el alumno abre el párrafo final con “En conclusión” pero luego no presenta una conclusión real, otorgue un máximo de [6].*

<b>Máximo puntaje</b>	<b>Opción 1</b>	<b>Opción 2</b>	<b>Juicio/Conclusión</b>
3	Una opción balanceada		N/A
4	Una opción balanceada (un argumento a favor u uno en contra) o dos opciones sin balance.		N/A
5	Una balanceada y la otra sin balance		N/A
6	Ambas balanceadas		No hay juicios/conclusiones
7-8	Balanceada uso muy efectivo del lenguaje empresarial y del material de estímulo.		Juicios y conclusiones basados en análisis y explicaciones del desarrollo
9-10	Balanceada uso muy rico del lenguaje y teoría empresarial y del material de estímulo.		Juicios y conclusiones basados en análisis y explicaciones del desarrollo