

Esquema de calificación

Noviembre de 2022

Gestión Empresarial

Nivel Superior

Prueba 2

© International Baccalaureate Organization 2022

All rights reserved. No part of this product may be reproduced in any form or by any electronic or mechanical means, including information storage and retrieval systems, without the prior written permission from the IB. Additionally, the license tied with this product prohibits use of any selected files or extracts from this product. Use by third parties, including but not limited to publishers, private teachers, tutoring or study services, preparatory schools, vendors operating curriculum mapping services or teacher resource digital platforms and app developers, whether fee-covered or not, is prohibited and is a criminal offense.

More information on how to request written permission in the form of a license can be obtained from <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

© Organisation du Baccalauréat International 2022

Tous droits réservés. Aucune partie de ce produit ne peut être reproduite sous quelque forme ni par quelque moyen que ce soit, électronique ou mécanique, y compris des systèmes de stockage et de récupération d'informations, sans l'autorisation écrite préalable de l'IB. De plus, la licence associée à ce produit interdit toute utilisation de tout fichier ou extrait sélectionné dans ce produit. L'utilisation par des tiers, y compris, sans toutefois s'y limiter, des éditeurs, des professeurs particuliers, des services de tutorat ou d'aide aux études, des établissements de préparation à l'enseignement supérieur, des fournisseurs de services de planification des programmes d'études, des gestionnaires de plateformes pédagogiques en ligne, et des développeurs d'applications, moyennant paiement ou non, est interdite et constitue une infraction pénale.

Pour plus d'informations sur la procédure à suivre pour obtenir une autorisation écrite sous la forme d'une licence, rendez-vous à l'adresse <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

© Organización del Bachillerato Internacional, 2022

Todos los derechos reservados. No se podrá reproducir ninguna parte de este producto de ninguna forma ni por ningún medio electrónico o mecánico, incluidos los sistemas de almacenamiento y recuperación de información, sin la previa autorización por escrito del IB. Además, la licencia vinculada a este producto prohíbe el uso de todo archivo o fragmento seleccionado de este producto. El uso por parte de terceros —lo que incluye, a título enunciativo, editoriales, profesores particulares, servicios de apoyo académico o ayuda para el estudio, colegios preparatorios, desarrolladores de aplicaciones y entidades que presten servicios de planificación curricular u ofrezcan recursos para docentes mediante plataformas digitales—, ya sea incluido en tasas o no, está prohibido y constituye un delito.

En este enlace encontrará más información sobre cómo solicitar una autorización por escrito en forma de licencia: <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

Las bandas de puntuación y los criterios de evaluación de la página 3 deberán usarse cuando así lo indique el esquema de calificación.

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

Sección A

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

Sociedad limitada: una sociedad cuyas **acciones no se pueden vender al público en general.**

Las características de una sociedad limitada incluyen:

- Los **dueños** tienen **responsabilidad limitada.**
- **Las acciones solo se pueden vender a amigos y familiares,** y no en la bolsa. Las acciones **no se pueden ofrecer a la venta al público en general,** ni transferir sin el acuerdo de todos los accionistas.
- **Tienen mejor acceso al financiamiento** que, por ejemplo, las empresas unipersonales o sociedades.
- Tienen **continuidad jurídica**
- Es a menudo una pequeña o mediana empresa familiar
- no está obligada a compartir información financiera con el público, por lo tanto, tiene más privacidad que una sociedad anónima (SA) (no acepte "no es necesario publicar cuentas financieras", ya que todas las empresas incorporadas deben hacerlo) - identidad legal separada: lo mismo que "incorporación".

Acepte toda otra característica pertinente.

Otorgue [1] por cada característica apropiada de una sociedad limitada que se indique (no se requiere aplicación), hasta un máximo de [2].

- (b) Utilizando la **Tabla 1** y el resto de la información suministrada, calcule, para la segunda academia de SSA:

- (i) el período de recuperación (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]

| Año | Ingresos de caja (\$) | Egresos de caja (\$) | Flujo de caja neto (\$) | Flujo de caja acumulativo (\$) |
|-----|-----------------------|----------------------|-------------------------|--------------------------------|
| 0 | | (500.000) | (500.000) | (500.000) |
| 1 | 160.000 | 40.000 | 120.000 | (380.000) |
| 2 | 200.000 | 50.000 | 150.000 | (230.000) |
| 3 | 240.000 | 60.000 | 180.000 | (50.000) |
| 4 | 375.000 | 75.000 | 300.000 | 250.000 |
| 5 | 700.000 | 140.000 | 560.000 | 810.000 |

Recuperación: entre los años 3 y 4.

$$\$300.000/12 = \$25.000/\text{mes}$$

$$\$50.000/\$25.000 = 2$$

El período de recuperación es de **3 años y 2 meses.**

(o 2 años y 7 meses, 2.58333 o 2.58 años o 31 meses si solo se usan los ingresos de caja)

Mecanismo alternativo: $\$120.000 + \$150.000 + \$180.000 + (\$50.000/\$300.000) \times 12 =$
3 años y 2 meses

Mecanismo alternativo: $\$120.000 + \$150.000 + \$180.000 + (\$50.000/\$300.000) =$
3,1666 o **3,17** años (accepte redondeo) o **38 meses**

Otorgue puntos de la siguiente manera:

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

Otorgue **[1]** si el alumno no muestra nada del mecanismo y se limita a escribir la respuesta.

Otorgue **[2]** si el alumno presenta la **respuesta correcta con el mecanismo**. Para ser correcta, la respuesta debe incluir **años/meses**.

N.B. Otorgue un máximo de [1] en caso de usar los flujos de caja netos

- (ii) la tasa de rendimiento promedio (TRP) para los primeros cinco años de operación (muestre la totalidad del mecanismo); **[2]**

Rendimiento total = $\$120.000 + \$150.000 + \$180.000 + \$300.000 + \$560.000 =$
 $\$1.310.000$

Costo de inversión = $\$500.000$

Años de uso = 5

$TRP = \frac{(\text{Rendimiento total} - \text{Costo de inversión})}{\text{Años de uso}} \times 100$

Rendimiento total en 5 años = $\$1.310.000 - \text{Costo de inversión} = \810.000

Ganancia anual promedio = $\$810.000 / 5 = \162.000

$TRP = (\$162.000 / \$500.000) \times 100\% = 32,4 \%$
(Acepte 47% si solo se usan los ingresos de caja).

Otorgue puntos de la siguiente manera:

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

Otorgue **[1]** si el alumno no muestra nada del mecanismo y se limita a escribir la respuesta.

Otorgue **[2]** si el alumno presenta la **respuesta correcta con el mecanismo**. Para ser correcta, la respuesta debe incluir **el símbolo de porcentaje (%)**.

Otorgue puntuación **[0]** por solo escribir la fórmula.

Aplicar la cifra propia del alumno si el candidato utiliza una cifra del flujo de caja neto de (b)(i) que es incorrecta.

- (iii) el valor actual neto (VAN) a una tasa de descuento del 4 % (véase la **Tabla 2**) (muestre la totalidad del mecanismo). **[2]**

Usando una tabla de tasas de descuento:

| | |
|-------|---------------------------------------|
| Año 1 | $\$120.000 \times 0,9615 = \115.380 |
| Año 2 | $\$150.000 \times 0,9246 = \138.690 |
| Año 3 | $\$180.000 \times 0,8890 = \160.020 |
| Año 4 | $\$300.000 \times 0,8548 = \256.440 |
| Año 5 | $\$560.000 \times 0,8219 = \460.264 |

Valor actual total (VAT) = \$1.130.794

Valor actual neto (VAN) = VAT – Costo de inversión

VAN = \$1.130.794 – \$500.000 = \$630.794.

Aceptar \$948.000 si solo se usan los ingresos de caja.

Algunos alumnos pueden agregar \$500.000 como Año 0 y hacer el cálculo de esta manera. Otorgue el total de los puntos si se llega a la respuesta correcta.

No se espera que el alumno incluya todos los títulos y todos los cálculos para cada año.

Se puede otorgar la puntuación máxima si hay indicios de que el alumno ha hecho cálculos, en especial en el paso del flujo de caja descontado total al valor actual neto, si no se indica el flujo de caja descontado para cada año pero queda claro que el alumno entiende el método.

Nota: Aplique la regla de la cifra propia del alumno si utiliza una cifra del flujo de caja neto de (b)(i) que es incorrecta.

Otorgue **[2]** si el alumno presenta la **respuesta correcta con el mecanismo**. Para ser correcta, la respuesta debe incluir **el signo \$**. Otorgue **[1]** por el mecanismo y **[1]** por la respuesta correcta.

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

Otorgue **[1]** si el alumno no muestra nada del mecanismo y se limita a escribir la respuesta.

No otorgue puntos por solo escribir la fórmula: **[0]**.

(c) Explique **una** desventaja para SSA de usar **únicamente** el método del período de recuperación para decidir si abrir o no una segunda academia. [2]

- **Solo se centra en la brevedad del período de recuperación**, en lugar de considerar que el factor más importante son las ganancias globales. La tasa de rendimiento promedio (TRP) general es de 32,4 %, lo que constituye un rendimiento muy elevado.
- El uso del método de recuperación **puede fomentar una visión a corto plazo**, pues no tiene en cuenta el flujo de caja neto generado después de lograda la recuperación. El número de alumnos aumenta significativamente después del período de recuperación, pero esto no se toma en cuenta.
- La nueva academia de fútbol **parece una inversión a largo plazo**. ¿Es apropiado el método del período de recuperación?
- **No tiene en cuenta el valor tiempo del dinero**, especialmente si las tasas de interés cambian durante los 5 años de flujos de caja que se están considerando.

Acepte toda otra desventaja pertinente acompañada por una explicación.

Esta pregunta trata de una limitación del método de recuperación; por eso, no se debe recompensar al alumno por decir que una desventaja del método de recuperación es que se pronostican las cifras, o que no se tienen en cuenta los factores no financieros. Esto es válido para todos los métodos de evaluación de inversiones.

Otorgue [1] por una desventaja pertinente y correcta identificada.

Otorgue [1] por una explicación pertinente y correcta con aplicación a SSA, hasta un máximo de [2].

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

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

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

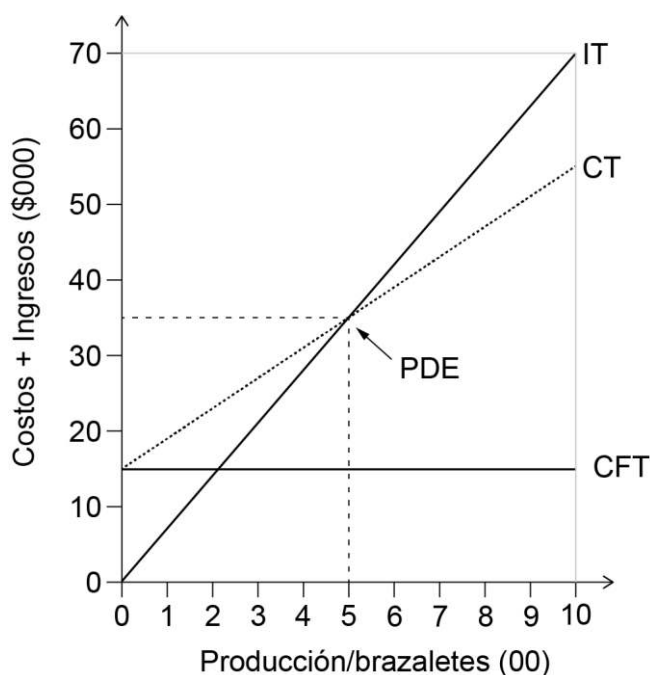
No se espera que la definición de los alumnos coincida *exactamente* en su redacción con la mencionada más arriba.

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

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

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

- (b) Utilizando la **Tabla 3**, elabore un gráfico de punto de equilibrio para FS para 2022, a escala y con todos los rótulos correspondientes. [4]



| Ventas | CFT | CVT | CT | IT | Ganancias |
|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|
| 0 | 15.000 | 0 | 15.000 | 0 | -15.000 |
| 100 | 15.000 | 4.000 | 19.000 | 7.000 | -12.000 |
| 200 | 15.000 | 8.000 | 23.000 | 14.000 | -9.000 |
| 300 | 15.000 | 12.000 | 27.000 | 21.000 | -6.000 |
| 400 | 15.000 | 16.000 | 31.000 | 28.000 | -3.000 |
| 500 | 15.000 | 20.000 | 35.000 | 35.000 | 0 |

| | | | | | |
|-----|--------|--------|--------|--------|-------|
| 600 | 15.000 | 24.000 | 39.000 | 42.000 | 3.000 |
| 700 | 15.000 | 28.000 | 43.000 | 49.000 | 6.000 |
| 800 | 15.000 | 32.000 | 47.000 | 56.000 | 9.000 |

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

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

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

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

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

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

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

Otorgue puntos de la siguiente manera:

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

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

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

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

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

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

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

(c) Utilizando la **Tabla 3**, calcule:

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

[2]

$$\begin{aligned} \text{Ganancias} &= \text{Ingresos totales} - \text{Costos totales} \\ \text{Ganancias} &= 1.200 \text{ brazaletes} \times (\$70) - [\$15.000 + (1.200) \times (\$40)] \\ \text{Ganancias} &= \$84.000 - [\$15.000 + \$48.000] \\ \text{Ganancias} &= \$84.000 - \$ 63.000 \\ \mathbf{\text{Ganancias}} &= \mathbf{\$ 21.000} \end{aligned}$$

Método alternativo:

$$\begin{aligned} \text{Ganancias} &= [(\text{Precio por brazalete} - \text{Costos variables por brazalete}) \times 1.200] - \text{Costos totales} \\ \text{Ganancias} &= [(\$70 - \$40) \times 1.200] - \$15.000 \\ \text{Ganancias} &= [\$30 \times 1.200] - \$15.000 \\ \text{Ganancias} &= \$36.000 - \$15.000 \\ \mathbf{\text{Ganancias}} &= \mathbf{\$ 21.000} \end{aligned}$$

O bien

$$\begin{aligned} \text{Producción del punto de equilibrio} &= 500 \\ \text{La producción más allá del punto de equilibrio es de } &1.200 - 500 = 700 \\ \text{Contribución unitaria} &= 70 - 40 = 30 \\ \text{Ganancias} &= 700 \times 30 = \$21.000 \end{aligned}$$

Otorgue puntos de la siguiente manera:

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

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

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

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

$$\begin{aligned} \text{Ganancia objetivo} &= \text{Ingresos totales} - \text{Costos totales} \\ \$10.000 &= \$800X - [\$15.000 + (800 \times 40)] \\ \$10.000 &= \$800X - [\$47.000] \\ \$10.000 + \$47.000 &= 800X \\ \$57.000 &= 800X \\ X &= \$71,25 \\ \mathbf{\text{Precio por brazalete}} &= \mathbf{\$71,25} \end{aligned}$$

Nota: acepte mecanismos alternativos.

Otorgue puntos de la siguiente manera:

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

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

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

Sección B

3. (a) Defina el término *cultura organizativa*. [2]

La **cultura organizativa** se basa en las **creencias, los valores y las actitudes de los directivos y empleados de una empresa**. Se la puede describir como “la forma en que hacemos aquí las cosas”.

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

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

Otorgue [1] por una definición básica que demuestre conocimiento y comprensión parciales.

Otorgue [2] por una definición completa y clara que demuestre comprensión similar a la respuesta mencionada más arriba que muestra comprensión de que la cultura es impulsada por el liderazgo.

- (b) Utilizando la teoría de la motivación de Herzberg, explique **dos** motivos de la alta moral de los empleados de DS. [4]

La **teoría de Herzberg** postula que los **motivadores** son los **factores que hacen que los empleados estén felices** en su trabajo. Los principales motivadores que se detallan son los siguientes:

- **Ampliación de tareas:** dar a los empleados más **variedad** en su trabajo, que lo hará más interesante. En DS, los empleados podían aprovechar la rotación de puestos de trabajo.
- **Ampliación de las facultades decisorias (*empowerment*):** existe un estilo de **liderazgo democrático** que implica que los empleados **tomen parte en la toma de decisiones**. Gracias a los círculos de calidad, los empleados pueden trabajar juntos para intentar resolver los problemas dentro de la empresa.
- **Revalorización del trabajo:** esto hace referencia a dar a los empleados **tareas más exigentes para permitirles mejorar sus habilidades**. En DS, se da a los empleados la oportunidad de gestionar las tareas: una ampliación vertical.

Acepte todo otro motivo pertinente.

Nota: No otorgue puntos por las referencias a factores de higiene (por ejemplo, los espacios de oficina modernos, los descansos generosos o los salarios competitivos) como motivadores.

Nota: No es obligatorio que los alumnos mencionen específicamente el “estilo democrático” porque no está explicitado en el estímulo.

Al puntuar, considere 2+2.

Otorgue [1] por un motivo apropiado y [1] adicional por aplicación. Otorgue un máximo de [2] por cada motivo.

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

Por ejemplo:

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

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

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

Puntuación máxima total: [4].

- (c) Explique **dos** motivos de los problemas de capital circulante en DS. **[4]**

El capital circulante es el capital de una empresa que se **usa en las operaciones cotidianas**. Se calcula restando el pasivo corriente del activo corriente.

Motivos para los problemas de capital circulante:

- El **índice del período o plazo de cobro** de DS es **notablemente alto**, en especial si se lo **compara con el período o plazo de pago**. En 2021, la empresa tardaba casi seis meses en recibir el pago por los pedidos de juegos de mesa.
- La diferencia entre el período o plazo de cobro y el período o plazo de pago implica que DS está **pagando sus facturas mucho más rápido de lo que recibe el pago** de los minoristas. Esto **ocasiona problemas de capital circulante**.
- El **índice de liquidez inmediata o razón ácida está empeorando**. A 2021, es de 0,61: esto podría significar que DS está **reteniendo demasiadas existencias**, el menos líquido de los activos corrientes. La empresa **no tiene activos líquidos suficientes para cubrir el pasivo corriente**. Nota: es difícil ser específico sobre los efectos de la prueba de razón ácida ya que no sabemos qué es lo normal para esta industria;
- DS está operando en un largo ciclo de capital de trabajo con nuevos juegos, que tardan hasta 12 meses en desarrollarse;
- La relación de la prueba de razón ácida en 2019 (es decir, 1,32) estuvo en el rango aceptable entre 1:1 y 1,5:1. Se deterioró en 2020 y 2021, que estuvieron muy por debajo del rango aceptable;
- DS Tiene más empleados que pagar pero sin el aumento en el efectivo que es requerido.

Acepte todo otro motivo pertinente.

Al puntuar, considere 2+2.

Otorgue **[1]** por un motivo apropiado y **[1]** adicional por aplicación. Otorgue un máximo de **[2]** por cada motivo.

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

Por ejemplo:

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

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

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

Puntuación máxima total: [4].

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

Se espera que el alumno analice ambas opciones de manera equilibrada, y que emita juicios razonados sobre qué opción es más favorable para DS.

Opción 1: Aceptar la oferta de toma de control de BGI.

Si Emma y Laura aceptan la toma de control de BGI, **recibirán una suma considerable por su capital accionario**. Las hermanas son relativamente nuevas en el mundo empresarial, pues se han graduado hace poco en la universidad; es posible que sientan que ahora pueden analizar la posibilidad de abrir otra empresa.

La oferta de toma de control **ofrece la seguridad de que DS podrá seguir operando**. BGI es líder de mercado y **tendrá los fondos necesarios para solucionar los problemas de capital circulante**, y así hacer posible que DS siga creciendo. La marca DS seguirá existiendo, y las **propietarias originales conservarán un porcentaje sustancial del capital accionario**. BGI también tiene experiencia en este sector, y el nuevo director ejecutivo (CEO) podrá hacer avanzar a DS.

Por otra parte, DS dejaría de pertenecer a Emma y Laura. Las hermanas **no tendrían ninguna injerencia en las decisiones estratégicas** y, en efecto, BGI las dejaría de lado.

¿Podría BGI querer llevar a DS en otra dirección estratégica? Actualmente, los empleados de DS están muy contentos en su trabajo, pero podría haber **reducciones de plantilla o un cambio en las prácticas de trabajo**. BGI designará su propio CEO; es posible que la empresa quiera incorporar a DS a sus propios diseñadores y empleados de marketing. Esto podría **perjudicar la moral** en DS.

Opción 2: Inversores de capital de riesgo

La venta del 35 % de las acciones a un inversor de capital de riesgo le dará a DS capital **tanto para resolver los problemas de liquidez como para continuar con su rápida expansión**. Esto significaría que **los riesgos se distribuirían**, y no recaerían únicamente sobre Emma y Laura. **Emma y Laura conservarían una participación mayoritaria** en la empresa y tendrían **voto decisivo en cualquier decisión estratégica**.

Si bien esto no se explicita en el estímulo, podría suponerse que existe la posibilidad de **sinergia** con el inversor de capital de riesgo. Para DS podría ser beneficioso incorporar las habilidades, la experiencia y los recursos que aportaría el nuevo inversor. El inversor podría tener experiencia en el mercado de los juegos de mesa o en hacer frente a los problemas de capital circulante.

Por otra parte, ¿esta será una inversión lo bastante significativa para DS? En el material de estímulo se dice que será suficiente para un año, pero esto no parece bastante para continuar con la rápida expansión. Puesto que la introducción de un juego nuevo puede demandar un año desde el diseño hasta que llega al minorista, existe el peligro de que DS se encuentre con los **mismos problemas dentro de un año** (y las hermanas, **con un 35 % menos de participación en la empresa**).

Existe la posibilidad de que, en lugar de haber sinergia, haya **un grado de conflicto** con la manera en que el **inversor de capital de riesgo** quiere operar DS. No se nos da ninguna indicación ni de los antecedentes ni de las habilidades del inversor, y se esperará que DS realice un proceso de debida diligencia antes de aceptar la oferta.

En conjunto, la toma de control **aportará a DS fondos significativos, pero** representaría una **gran alteración** para la empresa, incluido el hecho de que Emma y Laura dejarían de tener injerencia en las decisiones estratégicas. Si bien **la oferta de VC aporta menos capital**, implica **mantener el equipo de liderazgo actual**, lo que dará continuidad.

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

Acepte todo juicio fundamentado.

Se debe puntuar según las bandas de puntuación de la página 5; a continuación se ofrece más orientación.

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

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

Si un alumno evalúa solo una opción, otorgue un máximo de [5].

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

Los alumnos pueden contrastar las dos opciones para llegar a un equilibrio, siempre que se den como mínimo dos argumentos a favor de cada opción.

Otorgue un máximo de [6] si la respuesta es de un nivel tal que presenta un análisis equilibrado y demuestra comprensión en toda su extensión, y hace referencia al material de estímulo, pero no hay juicio/conclusión.

Los alumnos no pueden alcanzar la banda de puntuación de [7-8] si ofrecen juicios/conclusiones que no se basan en el análisis o la explicación ya dados en la respuesta.

Los alumnos no pueden obtener las puntuaciones más altas si no hay una referencia o aplicación pertinente al estímulo.

4. (a) Indique **dos** características de la producción en flujo. [2]

Las dos características podrían incluir lo siguiente:

- Un **proceso continuo** de fabricación de productos que a menudo utiliza líneas de montaje
- Producción de grandes cantidades de productos **estandarizados**
- usualmente intensiva en capital con inversión en maquinaria
- a menudo utiliza mano de obra relativamente poco calificada.

Acepte toda otra característica pertinente.

Nota: No otorgue puntos por hablar de las ventajas.

Otorgue [1] por cada característica identificada (**no se requiere aplicación**).

- (b) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para ER de encomendar la realización de estudios de mercado empleando grupos de discusión. [4]

Las posibles **ventajas** para ER de encomendar la realización de estudios de mercado basados en grupos de discusión:

- Un **investigador profesional** puede llevar adelante una discusión profunda y significativa, haciendo a los participantes preguntas detalladas sobre sus opciones e ideas. En este caso, la discusión reveló la percepción de los participantes sobre los precios de los competidores (de nivel medio) y sobre la calidad de los proveedores (también de nivel medio).
- **El investigador calificado también puede observar las reacciones** de los participantes ante cada una de las opciones (la aplicación al estímulo sería similar a la indicada arriba).
- ER recibió **información esclarecedora sobre las opiniones, preferencias y expectativas de los consumidores** y, lo más importante, descubrió que para los clientes son prioridad los productos innovadores y no tanto el hecho de que ER sea una empresa ecológica.

Las posibles **desventajas** para ER de encomendar la realización de estudios de mercado basados en grupos de discusión:

- ER vende a clientes en todo el mundo, pero para los grupos de discusión se eligió a participantes solo del Oriente Medio.
- Es probable que la muestra no tenga representatividad, porque la ubicación de los grupos de discusión se limitó al Oriente Medio. Las respuestas pueden reflejar de manera sesgada la opinión de algunos segmentos en particular de la población, sus ingresos, su estilo de vida y sus percepciones sobre la importancia de proteger el medio ambiente.

Los estudios de mercado fueron realizados por una empresa de investigación de mercado profesional. Sin embargo, **aun así podría haber** sesgos, pues es posible que las personas más conversadoras, preocupadas por el medio ambiente, seguras de sí mismas y extrovertidas se hayan incorporado al grupo o hayan manifestado más sus opiniones que otros participantes. Es posible que la información en la que se base ER para cambiar su enfoque estratégico sea incorrecta, incompleta y costosa.

Acepte toda otra ventaja/desventaja pertinente.

Nota: No otorgue puntos por ventajas /desventajas que son comunes para cualquier investigación primaria.

Al puntuar, considere 2 + 2.

Otorgue [1] por **una** ventaja apropiada y [1] adicional por una descripción de la forma en que esa ventaja se relaciona con ER. Otorgue un máximo de [2].

Otorgue **[1]** por **una** desventaja apropiada identificada y **[1]** adicional por una descripción de la forma en que esa desventaja se relaciona con ER. 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]**.

Puntuación máxima total: **[4]**.

- (c) Explique **una** ventaja **y** **una** desventaja para ER de obtener financiamiento mediante préstamos bancarios. **[4]**

Las ventajas para ER de obtener financiamiento mediante un préstamo bancario son las siguientes:

- Es probable que, dado que recientemente no se han obtenido ganancias, ER haya experimentado una caída en las reservas.
- Un préstamo puede ser una buena opción, y hay una posibilidad de que, por ser una sociedad limitada, ER pueda obtener la gran cantidad de financiamiento que necesita mediante un préstamo bancario. Es probable que la empresa cuente con garantías para presentar; por ejemplo, inmuebles/fábricas.
- Si el banco está de acuerdo, el proceso puede ser rápido y se adapta bien al deseo de ER de reaccionar rápidamente.
- Si se puede encontrar un banco especializado en PYMES que ofrezca préstamos a tasas de interés bajas, esto puede ser beneficioso en comparación con los bancos regulares.

Desventajas para ER de obtener financiamiento mediante un préstamo bancario son las siguientes:

- ER tiene un alto índice de endeudamiento/apalancamiento; por lo tanto, es probable que el banco se niegue a otorgar el préstamo, por percibir a ER como una empresa riesgosa para el banco.
- Incluso si el banco aprueba el préstamo, es probable que ofrezca el préstamo con una tasa de interés relativamente alta, que ER deberá pagar independientemente de su situación financiera.
- ER no es rentable, y la carga acumulada de la tasa de interés puede agravar el problema financiero, provocar un colapso, etc.

Al puntuar, considere 2 + 2.

Otorgue **[1]** por **una** ventaja apropiada y **[1]** adicional por una descripción de la forma en que esa ventaja se relaciona con ER. Otorgue un máximo de **[2]**.

Otorgue **[1]** por **una** desventaja apropiada identificada y **[1]** adicional por una descripción de la forma en que esa desventaja se relaciona con ER. 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].

Puntuación máxima total: [4].

- (d) Recomiende si *ER* debería implementar la **Opción 1** o la **Opción 2** como estrategia de investigación y desarrollo, dado el ritmo de cambio en la industria de las motonetas.

[10]

En primer lugar, se espera que los alumnos sepan de qué manera numerosos factores — cultura organizativa, cambio de ritmo, tecnología, etc.— pueden afectar la capacidad de una persona, un equipo o una empresa de innovar con éxito, y de qué manera pueden influir en las prácticas de investigación y desarrollo y en las estrategias de una organización. En segundo lugar, se espera que los alumnos demuestren una clara comprensión de la diferencia entre los dos tipos de innovación.

Opción 1

Es improbable que con la **creatividad adaptativa** se cree un **nuevo punto de venta único/una nueva proposición única de venta**, dado el aumento en la competencia global. Al parecer, los clientes prefieren la creatividad innovadora (productos de avanzada) a una **adaptación** de las motonetas. Las motonetas eléctricas, con el mismo posicionamiento, no se pueden considerar un ejemplo de innovación de avanzada, pues en todo el mundo hay disponibilidad de motonetas eléctricas. Se puede juzgar que este argumento en contra de la opción es sumamente significativo.

Sobre la base de los **resultados de los estudios de mercado**, es probable que la **demanda aumente** por el hecho de que las motonetas son eléctricas y por lo tanto **ecológicas**, además de producidas por una organización que se preocupa por el medio ambiente. No obstante, **los clientes no clasificaron** esta cuestión como la más importante. Dado que los clientes tenían igual percepción de todos los fabricantes de motonetas, esta parte de la estrategia podría no tener éxito; por lo tanto, es probable que la estrategia tenga un impacto limitado en la cuota de mercado/las finanzas de ER.

ER **subcontratará la producción de las baterías**; de esta manera, la empresa **dependerá** de un diseñador y fabricante de baterías eléctricas en términos de calidad, precio y entrega. Quizá ese **riesgo** sea excesivo.

También podría argumentarse que alguna parte de la **producción global será más ecológica**. No obstante, el **método de células de fabricación no es tan ecológico** como la producción en flujo, posiblemente debido a la duplicación de recursos.

Es posible que aumente significativamente la **motivación de los empleados**: con el método de células de fabricación los empleados se aburren menos, porque realizan más tareas, rotan en las tareas, y ven cómo se completa una tarea en particular o la creación de un modelo. **La capacitación también promoverá** la confianza/mejorará la moral de los empleados. Puede juzgarse que la motivación de los empleados es un factor importante para considerar.

Esta opción será **más rápida de implementar** y esto es lo que les gustaría a los directivos. Aun así, desde este punto de vista, puede juzgarse que ER tiene un enfoque a corto plazo.

Opción 2

Los méritos de la **creatividad innovadora** son muchos y muy significativos. Esta creatividad innovadora **dará satisfacción a la prioridad absoluta de los clientes y creará una nueva ventaja competitiva**. Se producirán motonetas más innovadoras y de tecnología más avanzada; **los nuevos productos y el nuevo posicionamiento** alejado de los competidores **crearán un nuevo punto de venta único/una nueva proposición única de venta**, una ventaja competitiva y una diferenciación clara.

ER procurará dar respuesta a la prioridad absoluta de sus clientes. **Es probable que aumente la demanda de las motonetas de la empresa**.

Se pueden cobrar **precios altos**, que con el tiempo **cubrirán los costos altos** y permitirán a ER volver a obtener ganancias. **El control de calidad interno** mejorará.

Sin embargo, puede considerarse que **los plazos y costos de la implementación** son cuestiones críticas que se deben tomar en cuenta. Los **plazos** para crear e implementar la creatividad innovadora **podrían perjudicar a ER a corto plazo desde el punto de vista financiero**. Pese a que hay disponibles diversas fuentes de financiamiento, ER tiene

problemas de liquidez y podría no sobrevivir. Aun así, dado que existe cierta disponibilidad de financiamiento, podría juzgarse que esta cuestión es menos significativa.

El mantener la producción en flujo no resolverá las quejas de los empleados. La nueva ventaja competitiva se obtendrá gracias a los empleados nuevos y capacitados del departamento de investigación y desarrollo; por lo tanto, es improbable que ER sufra fuertes repercusiones en caso de que haya ciertos indicios de desmotivación.

En líneas generales, da la impresión de que los argumentos a favor de la **Opción 2** tienen más peso que los favorables a la **Opción 1**, en especial a largo plazo.

Acepte cualquier evaluación/juicio/recomendación que se fundamente.

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

Acepte cualquier evaluación/juicio/recomendación que se fundamente.

Se espera que los candidatos proporcionen una conclusión con un juicio fundamentado.

Aceptar cualquier evaluación/juicio/recomendación fundamentada.

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

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

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

Si un alumno evalúa solo una opción, otorgue un máximo de [5].

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

Los alumnos pueden contrastar las dos opciones para llegar a un equilibrio, siempre que se den como mínimo dos argumentos a favor de cada opción.

Otorgue un máximo de [6] si la respuesta es de un nivel tal que presenta un análisis equilibrado y demuestra comprensión en toda su extensión, y hace referencia al material de estímulo, pero no hay juicio/conclusión.

Los alumnos no pueden alcanzar la banda de puntuación de [7-8] si ofrecen juicios/conclusiones que no se basan en el análisis/la explicación ya dados en su respuesta.

Nota: *Los alumnos no pueden obtener las puntuaciones más altas si no hay una referencia o aplicación pertinente al estímulo, y si no se observa una comprensión y un uso claros de los dos tipos de innovación: innovación adaptativa y creativa.*

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

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

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

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

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

Acepte toda otra característica pertinente.

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

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

Los métodos pueden incluir lo siguiente:

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

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

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

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

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

Acepte todo otro método pertinente.

Al puntuar, considere 2 + 2.

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

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

[4]

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

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

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

Acepte toda otra influencia pertinente en las ganancias.

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

Al puntuar, considere 2 + 2.

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

Puntuación máxima total: [4].

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

Precio:

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

Plaza:

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

Promoción:

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

Producto:

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

Personas:

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

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

Proceso:

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

Evidencia física:

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

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

Se espera una conclusión que contenga un juicio.

*No se debe penalizar a los alumnos si **no** abordan la mezcla ampliada de marketing, que es solo de nivel superior. Sin embargo, si un candidato aborda una P en la combinación de marketing ampliada, acéptelo.*

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

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

| | | |
|-----|--|--|
| 1-2 | Sin aplicación, respuestas teórica. | |
| 3 | algunos elementos, aplicación my limitada. | Falta profundidad. |
| 4 | Dos o tres elementos | Alguna profundidad en una de las Ps y alguna discusión en las otras. |

| | | |
|------|---|---|
| 5 | Tres elementos | Alguna profundidad en al menos dos de las Ps y alguna discusión en al menos otra P, pero falta concluir o la conclusión es nominal. |
| 6 | Tres elementos | Alguna profundidad en al menos tres de las cuatro Ps, pero falta concluir o la conclusión no está fundamentada. |
| 7-8 | Tres de las Ps consideradas adecuadamente | Las tres Ps se consideran en profundidad y la conclusión surge de los argumentos presentados y la conclusión es mas que nominal. |
| 9-10 | Las cuatro Ps. | Discusión en profundidad de las cuatro Ps, con una conclusión que surge de los argumentos presentados. Se basa en el estímulo, pero también hace inferencias perspicaces. |