

Esquema de calificación

Mayo de 2026

Gestión Empresarial

Nivel Superior

Prueba 2

© International Baccalaureate Organization 2026

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 2026

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, 2026

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 puntuaciones 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	• Escasa comprensión de las exigencias de la pregunta. • Escaso uso de las herramientas y teorías de Gestión Empresarial; las herramientas y teorías utilizadas no son pertinentes o se utilizan de manera incorrecta. • La referencia al material de estímulo es escasa o nula. • No se presenta argumentación.
3–4	• Cierta comprensión de las exigencias de la pregunta. • Se ha hecho uso de herramientas y teorías de Gestión Empresarial, pero su aplicación es mayormente incorrecta o no es pertinente. • Uso superficial de la información del material de estímulo, que a menudo no va más allá de la mención del nombre de una o más personas o de la organización. • En su mayor parte, los argumentos carecen de fundamentación.
5–6	• La respuesta evidencia comprensión de lo que exige la pregunta, aunque estas exigencias se abordan solo parcialmente. • Cierta uso pertinente y correcto de las herramientas y teorías de Gestión Empresarial. • Cierta uso pertinente de la información del material de estímulo, que va más allá de la mención del nombre de una o más personas o de la organización, pero no logra fundamentar el argumento de manera eficaz. • Hay una fundamentación de los argumentos, pero esta es sesgada en gran medida.
7–8	• La respuesta satisface, en gran medida, las exigencias de la pregunta. • En gran medida, uso pertinente y correcto de las herramientas y teorías de Gestión Empresarial. • La información del material de estímulo se utiliza, en general, para fundamentar el argumento, aunque en algunas partes no es del todo claro o pertinente. • Los argumentos están fundamentados y moderadamente equilibrados.
9–10	• Enfoque claro en lo que pide la pregunta. • Uso pertinente y correcto de las herramientas y teorías de Gestión Empresarial. • Los argumentos se fundamentan de manera eficaz con información pertinente del material de estímulo. • Argumentos equilibrados y fundamentados, con explicación de las limitaciones del estudio de caso o del material de estímulo.

Sección A

1. (a) Defina el término *tasa de utilización de la capacidad*.

[2]

La tasa de utilización de la capacidad de una empresa es el **porcentaje** de su **capacidad de producción potencial que se utiliza durante un período específico**.

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 referencia al grado en que se utilizan los recursos de una empresa en comparación con su capacidad de producción potencial.

Otorgue **[1]** adicional por una referencia a un porcentaje (%) o bien a un período específico.

No otorgue puntos por la presentación de la fórmula ya que la misma está dada en la hoja de fórmulas.

(b) (i) Calcule el costo de fabricación de las maletas para satisfacer el pedido del minorista Y de 200 maletas grandes (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

Costo de producción = Costos fijos + (Costos variables × Cantidad)

Costo variable unitario = Materia prima + Electricidad + Salarios

Materia prima \$30

Electricidad \$1

Los costos salariales aumentarán en un 20 %, de \$5 a \$6.

Costo variable unitario = \$30 + \$1 + \$6 = \$37

Costos variables totales = 200 unidades × \$37 = \$7.400

Costos fijos adicionales (calefacción e iluminación) \$100

Costo de producción = Costos variables totales + Costos fijos = \$7.500

Otorgue **[1]** por la respuesta correcta con el signo \$ y **[1]** adicional por el mecanismo correcto.

No penalice la falta del signo \$ si está incluido en los cálculos. **No penalice la falta del signo \$ más de una vez por pregunta. Por ejemplo: si ya se penalizó en (b) (i), no lo penalice dos o tres veces en (b) (ii) y/o (c).**

(ii) Calcule el costo de adquirir las maletas a otro proveedor para satisfacer el pedido del minorista Y de 200 maletas grandes (*muestre la totalidad del mecanismo*). **[2]**

Costo de compra

$$\text{Costo de compra} = 200 \times 37 = \$7.400$$

Otorgue **[1]** por la respuesta correcta con el signo \$ y **[1]** adicional por el mecanismo correcto. No penalice la falta del signo \$ si está incluido en los cálculos.

(c) Calcule la contribución total si TA adquiere las maletas a otro proveedor para satisfacer el pedido del minorista Y de 200 maletas grandes (*muestre la totalidad del mecanismo*). **[2]**

Método 1

Contribución total = Ingresos totales – Costos variables totales

$$IT = 200 \times \$45 = \$9.000$$

$$CT = 200 \times \$37 = \$7.400$$

$$\text{Contribución total} = \$9.000 - \$7.400 = \mathbf{\$1.600}$$

Método 2

Contribución unitaria = Precio unitario – Costos variables por unidad

Luego,

Contribución total = Contribución unitaria x Número total de unidades vendidas

$$\text{Contribución unitaria} = \$45 - \$37 = \$8$$

$$\text{Contribución total} = \$8 \times 200 = \mathbf{\$1.600}$$

Otorgue **[1]** por el mecanismo y **[1]** por la respuesta correcta con el signo \$. No penalice la falta del signo \$ si está incluido en los cálculos.

(d) Explique cómo podría utilizar TA el modelo de costos completos para asignar costos a las maletas grandes y pequeñas que fabrica. **[2]**

En el modelo de costos completos, todos los costos directos y de estructura relacionados con la fabricación de un producto se asignan a ese producto en particular. En este caso:

- El 75 % del alquiler de la fábrica se imputaría a los costos fijos de fabricación de las maletas grandes, pues para fabricarlas se utiliza el 75 % de la fábrica.
- El 60 % de los costos de los salarios de los empleados se imputaría a los costos directos de fabricación de las maletas grandes, pues las maletas grandes representan el 60 % de los costos de los salarios de empleados de la fábrica.

Otorgue [1] por demostrar comprensión del modelo de costos completos haciendo que referencia a la asignación de todos los costos de producción, tanto costos directos como indirectos / gastos directos e indirectos / costos fijos y variables.

Otorgue [1] adicional por aplicación al estímulo, por ejemplo:

- El 75 % del espacio de la planta de fabricación de TA se destina a la elaboración de maletas grandes.
- El 60 % del costo de los salarios de los empleados de la fábrica de TA corresponde a la elaboración de maletas grandes.

Otorgue **[0]** si se presentan cálculos en lugar de una explicación.

2. (a) Indique **dos** características de una estructura organizativa plana.

[2]

Las características incluyen lo siguiente:

- Tiene un organigrama con **pocos niveles de jerarquía**.
- Cadena de mando más reducida.
- **Área de control grande** para cada gerente.
- Ayuda a **promover la creatividad y la innovación**.
- **Empodera a los trabajadores para tomar decisiones** (descentralización) y actuar por iniciativa propia.
- Permite una comunicación más rápida
- Permite una toma de decisiones rápida

Acepte toda otra característica pertinente.

Nota: No se requiere descripción.

Otorgue [1] por cada característica de una estructura organizativa plana indicada, hasta un máximo de [2].

(b) Utilizando información de la **Tabla 1**, elabore un estado de situación financiera (balance) de RT al 31 de diciembre de 2025 (*muestre la totalidad del mecanismo*). [4]

Estado de situación financiera (balance) de RT para el ejercicio con cierre al 31 de diciembre de 2025 (todas las cifras en \$000)

Activo no corriente		
Propiedad, planta y equipos (30 000 + 13 000)	43.000	
Depreciación acumulada	(6.000)	
(Total) activo no corriente (13 000 + 30 000 – 6000)		37.000
Activo corriente (5000 + 30 000 + 28 000)		
Caja	5.000	
Deudores	30.000	
Existencias	28.000	
Activo corriente		63.000
Total activo (37 000 + 63 000)		100.000
Pasivo corriente		
Sobregiros	5.000	
Acreedores comerciales	20.000	
Préstamos a corto plazo	15.000	
Pasivo corriente (5000 + 20 000 + 15 000)		40.000
Pasivo no corriente		
Préstamos a largo plazo	30.000	
Pasivo no corriente		30.000
Total pasivo (40 000 + 30 000)		70.000

Activo neto (100 000 – 70 000)		30.000
Patrimonio neto		
Capital accionario	22.000	
Reservas	8.000	
Patrimonio neto total (22 000 + 8000)		30.000

Otorgue **[0]** si el estado de situación financiera (balance) no alcanza al nivel que se describe más abajo.

Otorgue **[1]** si se observa cierta comprensión de cómo elaborar un estado de situación financiera (balance) pero el estado de situación elaborado no respeta el formato del IB y contiene varios errores, o los cálculos dentro de los diversos componentes y entre ellos no se han presentado o están en gran medida incorrectos. Sin embargo, se advierten indicios limitados de una comprensión general del formato. Si se observan a las claras más de cuatro errores u omisiones, otorgue un máximo de **[1]**. Si el alumno no respeta el formato prescrito por el IB, otorgue un máximo de **[2]**.

Reste **[1]** por cada agregado no pertinente de cifras, por títulos no pertinentes o por omisiones, incluida la del título general siempre que el balance esté correctamente elaborado.

Otorgue **[2-3]** si se han elaborado los elementos principales del balance pero puede que no sean totalmente exactos. Los cálculos dentro de cada título, componente o parte son en gran medida correctos. Otorgue **[2]** cuando la respuesta contenga hasta dos errores de cálculo y/o presentación. Otorgue **[3]** cuando la respuesta contenga o un error de cálculo o un error de presentación.

Acepte la regla de la cifra propia. Por ejemplo, si se agrega una cifra no pertinente que corresponde al estado de resultados, es obvio que en el resto no habrá correspondencia. No penalice dos veces al alumno si comete un error en una línea del balance y lo arrastra a otra línea del balance relacionada con esa cifra, siempre que luego presente cálculos correctos.

Otorgue un máximo de **[3]** si el balance es correcto y está bien presentado pero no se han incluido los cálculos que lo respaldan.

Otorgue **[4]** 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 **[4]**.

No se debe penalizar a los alumnos por escribir “reservas” y omitir la palabra “acumuladas”.

No se debe penalizar a los alumnos por un formato de una columna si las categorías siguen el formato del IB. Si se repite un error de presentación, como omitir la etiqueta del “Total” de las categorías, debe contarse como un solo error.

No se debe penalizar a los alumnos por desglosar el activo no corriente en “Propiedad, planta y equipos” y “Maquinaria”, siempre que se empleen cifras correctas para cada categoría y se las clasifique correctamente.

Se espera que se presente el mecanismo de respaldo con el cálculo de los activos y pasivos corrientes y no corrientes, el total de activos y pasivos, el activo neto y el patrimonio neto. Si no se presenta el mecanismo se trata de una omisión, deduzca **[1]**. No penalice la falta de mecanismo si hay uno o más cálculos de apoyo presentes.

(c) En 2026, *RT* adquirirá cuatro nuevas máquinas a \$100 000 cada una; cada máquina tendrá un valor residual de \$20 000. *RT* calculará la depreciación de las máquinas a lo largo de un período de cinco años.

Utilizando el método de depreciación constante, calcule el gasto de depreciación anual total de *RT* por las cuatro máquinas nuevas (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

Depreciación = (Valor histórico – Valor residual) / Número de años de vida útil
 (\$100 000 – \$20 000) / 5 años = \$16 000 por cada máquina nueva
 Depreciación anual total = \$16 000 × 4 = **\$64 000 por las cuatro máquinas nuevas**

Método alternativo:

Precio de compra de las cuatro máquinas = \$400 000
 Valor residual de las cuatro máquinas = \$80 000
 Depreciación anual total = (\$400 000 – \$80 000) / 5 = \$64 000 para las cuatro máquinas nuevas

Otorgue [1] por el mecanismo y [1] adicional por la respuesta correcta que contenga el signo \$, hasta un máximo de [2].

Otorgue el beneficio de la duda si se comete un error al usar otros signos, como £ o €.

Acepte si el signo está presente o en el mecanismo o en la respuesta final.

Si un alumno solo calcula la depreciación anual **para una máquina**, con un mecanismo similar al presentado más arriba, otorgue un máximo de [1].

(d) Explique **una** desventaja para *RT* de utilizar el método de depreciación constante. [2]

Posibles desventajas para *RT* de utilizar el método de depreciación constante:

El método de depreciación constante no tiene en cuenta que el rápido ritmo de avance de la tecnología moderna puede hacer que los activos existentes se vuelvan prescindibles u obsoletos. ***RT* produce relojes y accesorios deportivos (tecnología ponible) y desarrolla tecnología moderna.** Es posible que la maquinaria y los equipos de *RT* requieran ser reemplazados periódicamente. El uso del método de depreciación constante **puede conducir a *RT* a conclusiones no realistas o incorrectas sobre el valor de los activos.**

Poco realista para muchos activos. El método de depreciación constante **requiere realizar estimaciones sobre la expectativa de vida útil y el valor residual de los activos (en este caso, 5 años, con un valor residual de \$20.000 para cada máquina).** Para una empresa tecnológica como *RT*, esto puede suponer una dificultad especial, dado que **la innovación tecnológica permanente puede reducir la expectativa de vida útil y, así, conducir a cálculos incorrectos de la depreciación.**

Es posible que el valor de los activos no se informe con exactitud. **Los equipos de producción y la maquinaria tecnológica de *RT* tienden a depreciarse con mucha mayor rapidez en el primero y el segundo año,** y esto en relación con el ritmo al que se utilicen esos activos. Dado que ***RT* emplea el método de depreciación constante, se considera el mismo gasto de depreciación anual todos los años** a lo largo de la vida útil de los activos, lo que puede no reflejar con exactitud el valor del activo.

Sin aplicación:

- Ignora el uso. El método de depreciación constante no considera si una máquina se usa mucho o no, por lo tanto, no refleja el **valor exacto/real de la maquinaria.**

- Puede sobreestimar las ganancias. Si un activo como la tecnología pierde valor al principio, el método de depreciación constante puede subestimar los gastos iniciales y hacer que las ganancias **parezcan más altas que las ganancias reales**.

No acredite una explicación del método de depreciación constante a menos que se considere una clara desventaja para RT. Los alumnos pueden hacer referencia al cálculo en (c) (\$16 000) para la aplicación. Permita la cifra propia del alumno.

Acepte cualquier otra desventaja relevante.

Otorgue [1] por una explicación de una desventaja pertinente y [1] adicional por aplicación a RT.

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

Por ejemplo:

Por la explicación de una desventaja pertinente sin ninguna aplicación, otorgue [1].

Por la explicación de una desventaja pertinente y aplicación a RT, otorgue [2].

Otorgue un máximo de [2].

3. (a) Indique **dos** características de un estilo de liderazgo autocrático. [2]

Las características incluyen lo siguiente:

- **Todas las decisiones se toman sin consultar** (toma de decisiones centralizada)
- **Se prefiere no delegar** (se retiene tanto poder, control y facultad de toma de decisiones como sea posible).
- Se da **poco o ningún lugar a los aportes de los subordinados.**
- **Personalidad decidida y estructurada.**
- **Permite una rápida toma de decisiones.**
- **Comunicación unidireccional con los empleados.**

Acepte toda otra característica pertinente que se indique.

Nota: No se requiere descripción.

Otorgue [1] por cada característica pertinente indicada, hasta un máximo de [2].

(b) Utilizando la información de la **Tabla 2:**

(i) calcule el gasto presupuestado para el departamento de *marketing* para enero, **X** (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]

Gastos presupuestados = Cifras reales – Varianza (todas las cifras en miles de \$)

$$500 + X + 20 = 450 + 200 + 15 - 55$$

$$X = 450 + 200 + 15 - 55 - 500 - 20$$

X = \$90 (en miles) = Gasto de *marketing* presupuestado para enero

Acepte mecanismos alternativos.

Nota: No penalice la falta de \$ o (000') ya que se dan en la tabla.

Otorgue [1] por el mecanismo y [1] por la respuesta correcta, con un máximo de [2].

(ii) calcule la varianza total del departamento de *marketing* para el período de enero a abril e indique si es favorable o desfavorable (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]

$$\text{Gastos reales} = 200 + 180 + 190 + 200 = 770$$

$$\text{Gastos presupuestados} = 90 + 100 + 100 + 150 = 440$$

Varianza total = 770 – 440 = \$330 (en miles) (desfavorable) = Varianza total para el departamento de *marketing*

No acepte –330 o (330) como respuesta correcta.

Otorgue [1] por el mecanismo y [1] por la respuesta correcta y la indicación de si es favorable o desfavorable, con un máximo de [2].

Nota: No penalice la falta de \$ o (000') ya que están incluidos en la tabla.

Si no se indica “adverso”, la respuesta no está completa, reste [1].

Acepte la regla de la cifra propia del alumno para los gastos presupuestados calculados en (b)(i).

(iii) calcule la varianza total para marzo, **Y**, e indique si es favorable o desfavorable (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

Varianza de gastos = Gastos reales – Gastos presupuestados

$$Y = (460 + 190 + 15) - (500 + 100 + 20) = 45$$

Y = \$45 (desfavorable) (en miles) = Varianza de gastos total para marzo

No acepte –45 (desfavorable) como respuesta correcta

Otorgue [1] por el mecanismo y [1] por la respuesta correcta y la indicación de si es favorable o desfavorable, con un máximo de [2].

Nota: No penalice la falta de \$ o (000') ya que están incluidos en la tabla.

Si no se indica “adverso”, la respuesta no está completa, reste [1].

(c) Explique la importancia de los presupuestos y varianzas para el departamento de *marketing* de HRC en la toma de decisiones. [2]

- Ayuda a controlar y supervisar los gastos. **El departamento de *marketing* tiene una varianza total desfavorable de \$330 000**, que muestra que **los gastos reales (\$770 000) son superiores a los gastos presupuestados (\$440 000) debido a los gastos excesivos en publicidad**. HRC necesitaría buscar una publicidad alternativa más barata o reducir los montos gastados en esta área.
- El uso de un presupuesto y varianzas podría motivar al departamento de *marketing* para identificar áreas donde mejorar y **así recibir una gratificación basada en el desempeño**.
- Permite la planificación y la reasignación de recursos de departamentos con varianzas favorables, como el departamento de Deportes, para cubrir **el déficit de \$330 000 del departamento de Marketing**.

Acepte la regla de la cifra propia si el alumno menciona sus cálculos en (b)(ii).

Otorgue [1] por identificar o describir la importancia de un presupuesto y las varianzas para el departamento de *marketing* y [1] adicional por una aplicación apropiada con relación a HRC. Otorgue un máximo de [2].

No se podrá otorgar [2] si la respuesta carece de explicación o de aplicación.

Sección B

4. (a) Indique **dos** características de una empresa de capital abierto.

[2]

Las características incluyen lo siguiente:

- **Responsabilidad limitada.** La responsabilidad de los accionistas se limita a la cantidad de acciones que poseen.
- Se trata de una **entidad jurídica independiente.**
- Puede reunir capital vendiendo acciones en el mercado de valores (mediante la oferta de acciones al público en general).
- Debe poner a disposición del público y de todos los accionistas cierta información regida por las normas de cotización.
- Puede ser objeto de una adquisición si un tercero compra la mayoría de las acciones.
- Es más fácil obtener financiación que con otras formas jurídicas.
- Opera en el sector privado.
- Tiene continuidad de existencia.
- Los accionistas reciben dividendos a cambio de su inversión.
- Suelen ser organizaciones muy grandes.
- Tienen una junta directiva o junta de directores.

Acepte toda otra característica pertinente.

Nota: No se requiere descripción.

Otorgue [1] por cada característica pertinente indicada, hasta un máximo de [2].

(b) Explique **dos** ventajas para RJ de utilizar el método del precio competitivo para Rey.

[4]

El método del precio competitivo establece los precios de los productos o servicios sobre la base de los precios de los competidores.

Algunas ventajas:

- **Aumenta el volumen de ventas.** Si RJ establece **precios para Rey más bajos (ligeramente inferiores) que los precios de los competidores**, el método de precio competitivo puede conducir a un mayor volumen de ventas y ampliar la cuota de mercado.
- **Refuerza la lealtad de los clientes de RJ.** Rey está en el mercado desde hace 25 años. Al **ofrecer sistemáticamente precios más bajos** que los de los competidores **por un detergente de gran calidad**, es posible dar un impulso a la lealtad a la marca y mejorar la posición de Rey en el mercado.
- RJ tiene costos de producción **bajos gracias a las economías de escala**. El método del precio competitivo puede permitirle mantener la rentabilidad incluso con precios bajos.
- **Desalienta las guerras de precios** que podrían hacer disminuir las ganancias. Como **líder de mercado**, RJ tiene los recursos necesarios para bajar los precios y mantener una guerra de precios. Por otra parte, **las marcas competidoras están teniendo dificultades para mantener los precios bajos**; así pues, los competidores se verán disuadidos de bajar los precios a fin de sostener una guerra de precios con Rey.

Otorgue [1] por una ventaja pertinente y [1] adicional por aplicación a RJ. Otorgue un máximo de [2].

(c) Utilizando datos de la **Figura 1**, comente el crecimiento de mercado estimado para los detergentes para la ropa orgánicos e inorgánicos en el País Y para 2027–2029. **[2]**

Se estima que el crecimiento del mercado de detergentes orgánicos para la ropa, es mayor que el del mercado de detergentes inorgánicos.

El crecimiento estimado del mercado de detergentes orgánicos para la ropa aumentará del 5,5 % en 2027 al 9 % en 2029. Se estima que el mercado de detergentes inorgánicos para la ropa se mantendrá igual en 2027 y 2028 en un 6 %, y caerá al 5,5 % en 2029. El crecimiento del mercado de detergentes orgánicos aumenta en 3,5 puntos porcentuales y el de los inorgánicos cae en 0,5 puntos porcentuales. Los aumentos relativos son del 63,6% para los detergentes orgánicos y del -8,3% para los inorgánicos.

Acepte si los estudiantes comentan que el crecimiento de los detergentes orgánicos aumenta un 3,5% y el de los inorgánicos disminuye un 0,5%.

Acepte si los estudiantes calculan el crecimiento promedio.

Otorgue **[1]** por un comentario relevante sobre el crecimiento del mercado de los detergentes para la ropa orgánicos e inorgánicos, y **[1]** por el uso de cifras de la **Figura 1**.

Si el estudiante hace un comentario relevante sobre el crecimiento del mercado utilizando cifras de la **Figura 1**, solo para detergentes orgánicos O inorgánicos, otorgue un máximo de **[1]**.

Si el estudiante hace un comentario solamente sobre uno de los detergentes orgánicos o inorgánicos, sin utilizar cifras, otorgue **[0]**.

(d) Complete la matriz del Boston Consulting Group (BCG) (**Figura 2**) para las cuatro marcas de *RJ*. **[2]**

		Cuota de mercado	
		Alta	Baja
Crecimiento del mercado	Alto	CocoX EcoX	
	Bajo	Rey	Sol

Otorgue **[2]** por una matriz completa con las cuatro marcas colocadas correctamente.

Otorgue **[1]** por un error.

Otorgue **[0]** por más de un error.

(e) Utilizando la **Tabla 3**, la **Figura 3** y demás información del estímulo, discuta cómo el ingreso de *Unixi* en el mercado de los detergentes para la ropa podría afectar la posición de *RJ* como líder de mercado. **[10]**

Los argumentos incluyen:

- Como líder de mercado, a *RJ* la beneficia tener la **mayor cuota de mercado** de la industria, del **55 %**. Es posible que la importante cuota de mercado y los bajos costos de producción, posibilitados por las **economías de escala**, hayan permitido a *RJ* contar con el beneficio de una **elevada rentabilidad**. No obstante, tras el ingreso de *Unixi* al mercado, *RJ* ha perdido clientes y su cuota de mercado se ha visto reducida en un 5 % (al 50 %, según la **Figura 3**).

Por otra parte, *Unixi* está creciendo y ya alcanza a una cuota de mercado del 22 %. *Unixi* amenaza con convertirse en la próxima líder de mercado.

- Como líder de mercado, *RJ* establece un **liderazgo en innovación** y se beneficia con la **ventaja de la primera movida**. La innovación permite elaborar **productos únicos** por los que **se pueden cobrar precios de prestigio**. *RJ* ha lanzado una nueva línea de **detergentes orgánicos** y es la única empresa del mercado que ofrece estos productos. No obstante, *Unixi*, como empresa multinacional que realiza importantes inversiones en investigación y desarrollo, ya está ofreciendo un producto de alta tecnología, las **tabletas de detergente (que, según afirma, son tres veces más eficientes que los detergentes líquidos y en polvo)**; *RJ* aún no puede ofrecer este producto. **Es probable que *RJ* pierda la ventaja de la primera movida y el liderazgo en innovación**. Esto se ve respaldado por la matriz BCG, que muestra que *RJ* no tiene ningún producto en el cuadrante de alto crecimiento/baja cuota de mercado (Niño problemático).
- Como líder de mercado, *RJ* tiene la facultad de establecer precios de conformidad con sus necesidades estratégicas. *RJ* cobra precios de prestigio por sus productos orgánicos, lo que le representa mayores ganancias. *RJ* además ejerce presión sobre los competidores para aumentar su cuota de mercado, como sucede con el método del precio competitivo que aplica para Rey. Sin embargo, *Unixi* ofrece productos exclusivos y de alta tecnología, como las **tabletas de detergente**. *Unixi* también ofrece detergentes orgánicos. *RJ* ya no podrá establecer todos los precios. Como empresa multinacional, *Unixi* podrá conseguir economías de escala y mantener precios más bajos para competir con *RJ*.
- Utilizando los resultados de la encuesta de lealtad de *RJ* (Tabla 3), el 80% de los clientes son neutrales o muy propensos a seguir comprando productos de *RJ*, lo que significa que *Unixi* está atrayendo a un número relativamente pequeño de clientes de *RJ* para cambiar de marca. Esto podría erosionar el liderazgo en el mercado de *RJ*. Sin embargo, los factores enumerados que podrían hacer que los clientes cambien, es decir, precio más bajo, mejor calidad y ofertas especiales, son áreas que *Unixi* puede aprovechar. Sin embargo, en contraposición a esto está el hecho de que solo el 10% de los clientes están insatisfechos con el producto de *RJ*, lo que nuevamente dificulta que *Unixi* aumente su cuota de mercado.
- La Figura 3 sugiere el liderazgo de mercado de *RJ* (50%) con una lealtad de marca muy fuerte y satisfacción del cliente durante un período de tiempo sostenido (Tabla 3). Los nuevos productos orgánicos (CocoX y EcoX) tienen una cuota de mercado aún mayor (80%). Sin embargo, Sol tiene un crecimiento lento/una baja cuota de mercado, a pesar de los precios reducidos y el nuevo empaque, y puede que sea necesario desinvertir para hacer frente a los desafíos de *Unixi* si no se puede reposicionar.
- Además, como se indicó anteriormente, pueden producirse guerras de precios entre *RJ* y *Unixi*, especialmente dados los recursos de *Unixi*, lo que puede requerir una revisión de las estrategias de crecimiento para mantener el liderazgo en el mercado. Tal vez fusiones y adquisiciones del otro 28% de los competidores en el mercado de detergentes para ropa, sea una opción, si lo permiten las regulaciones/leyes de competencia gubernamentales.

Posibles limitaciones explícitamente vinculadas al estímulo que requieren una **explicación adicional** para la banda de calificación superior:

- ¿Cuál es el tamaño/fortaleza financiera de *Unixi*?
- ¿En qué otros países operan?
- ¿Qué productos producen?
- ¿Cuáles son las preferencias de los clientes?

Acepte cualquier otro argumento relevante.

Nota: La pregunta se centra en los efectos de la entrada de Unixi en el mercado de detergentes para la ropa, y su efecto sobre el liderazgo de mercado de RJ.

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

Si no hay equilibrio, por una respuesta sesgada donde solo se considere un efecto, otorgue un máximo de [3].

*Si el alumno no hace ninguna referencia a la **Tabla 3** y a la **Figura 3**, entonces satisface solo de manera parcial lo que pide la pregunta; en ese caso, se podrá otorgar un máximo de [6] incluso si hay cierto equilibrio.*

Si el alumno discute solo un efecto (con argumentos equilibrados y fundamentados), 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 dos efectos.

Se espera una conclusión en esta respuesta, ya que el término de instrucción es “discutir”.

Nota: Los alumnos no pueden obtener las puntuaciones más altas si no hay una referencia o aplicación pertinente al estímulo. Además, los alumnos deben explicar o demostrar ser conscientes de las limitaciones del material de estímulo.

5. (a) Indique **dos** características del método de determinación de precios conocido como precio de prestigio. [2]

Las características incluyen lo siguiente:

- El **precio** se establece en un nivel considerablemente **más alto que el de los productos similares** que compiten con él.
- Suele **aplicarse a un producto de mayor calidad**.
- Suele **aplicarse a un producto único o exclusivo** como para justificar los precios más altos.
- La **demanda** de los productos con precio de prestigio **suele ser inelástica**.
- **Se relaciona con un punto de venta único** con respecto a los productos rivales.

Acepte toda otra característica pertinente.

Nota: No se requiere descripción.

Otorgue [1] por cada característica del método de determinación de precios conocido como precio de prestigio indicada, hasta un máximo de [2].

(b) Explique **un** motivo por el que el departamento de investigación y desarrollo de *LB* desarrolla nuevos productos como Soft Lullaby. [2]

- Soft Lullaby es una tela innovadora y sostenible para usar en la producción de juguetes. Esto puede dar lugar a **un punto de venta único/una proposición única de venta** para *LB*, y **darle una ventaja competitiva** que **la diferencie de sus competidores e incremente sus ventas**, a la vez que **responde a las necesidades de los clientes que ahora no están cubiertas**.
- Le permitirá a *LB* **satisfacer la demanda de los clientes de juguetes duraderos y sostenibles**. Soft Lullaby es una tela innovadora y sostenible, lo que puede ayudar a llegar al mercado objetivo de juguetes duraderos y sostenibles.
- **Proveer** a los clientes **una gama más amplia de productos**. *LB* tiene una base de clientes leal, y Soft Lullaby ofrece la oportunidad de incrementar la lealtad de los clientes al ofrecer productos innovadores. Actualmente, en el mercado **no hay nadie que produzca una tela como Soft Lullaby**, que es suave, se fabrica con materia prima vegetal y resiste a los desgarros. El desarrollo de Soft Lullaby le permite a *LB* seguir cobrando **precios de prestigio**, pues los juguetes estarán hechos de una tela innovadora y sostenible.
- **Reforzar el compromiso con la calidad**. La calidad es muy importante para *LB* y para Laura. La nueva tela le permitirá a *LB* **reducir los desechos** y mejorar sus procesos de producción a la vez que **responde a las necesidades —hasta ahora no cubiertas— de los clientes de juguetes infantiles suaves y duraderos**.
- Para diversificar las fuentes de ingresos y distribuir los riesgos.

Acepte toda otra explicación pertinente.

Otorgue [1] si el alumno demuestra comprender la importancia de la investigación y el desarrollo en el desarrollo de productos y servicios y [1] adicional por aplicación a *LB*.

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

Otorgue un máximo de [2].

(c) Explique **una** manera en que la gestión de la calidad total podría mejorar las operaciones de *LB*. [2]

Algunas maneras en que la gestión de la calidad total podría mejorar las operaciones de *LB*:

- La gestión de la calidad total (TQM) podría resultar en **cero defectos**, lo que ayudaría a *LB* a **reducir las devoluciones de juguetes defectuosos** y, por lo tanto, a mejorar la imagen de marca de *LB*.
- La TQM podría ayudar a **eliminar el desperdicio**, lo que podría reducir los **costos de producción de LB**. A medida que la TQM reduce el desperdicio, puede ayudar a *LB* a ser aún **más sostenible**. Dado que **LB cobra precios de prestigio**, una reducción de costos a través de la reducción de desperdicios puede conducir a una mayor rentabilidad.

Los alumnos podrían (aunque no es obligatorio que lo hagan) hacer referencia a lo siguiente, que se menciona en la primera parte del estímulo:

- La gestión de la calidad total (TQM) puede requerir capacitación para los empleados. Es probable que la motivación de los empleados mejore, pues los trabajadores estarán empoderados y participarán en el proceso de toma de decisiones. *LB* tiene **una baja rotación de personal y un personal creativo**, y el modelo de participación de la gestión de la calidad total seguiría incrementando la motivación de los empleados.

Sin aplicación:

- En la gestión de la calidad total, las necesidades y preferencias de los clientes constituyen el foco central del proceso de producción; por eso, este método podría ayudar a *LB* a mantener su ventaja competitiva.

Acepte toda otra forma pertinente en que la gestión de la calidad total pueda mejorar las operaciones de LB.

Otorgue [1] por una explicación de una manera pertinente y [1] adicional por aplicación a LB.

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

Por ejemplo: por la explicación de una manera pertinente sin ninguna aplicación, otorgue [1].

Por la explicación de una manera pertinente y aplicación a LB, otorgue [2].

Otorgue un máximo de [2].

(d) Utilizando la **Tabla 4**, explique **una** desventaja para *LB* de introducir el taylorismo digital. **[2]**

Algunas desventajas:

La introducción del taylorismo digital puede desmotivar a los empleados, ya que el monitoreo continuo puede percibirse como intrusivo, reduciendo potencialmente la productividad, la eficiencia y la rotación de mano de obra de *LB*. **La Tabla 4** muestra que los empleados de *LB* tienen bajos niveles de **absentismo y frecuencia de descansos, y altos niveles de puntualidad, productividad y eficiencia**, lo que sugiere que los **empleados** ya están rindiendo como se espera. La introducción del taylorismo digital puede desmotivar a los empleados, ya que podrían percibirlo como innecesario. **Los rumores sobre el equipo de monitoreo se propagaron rápidamente entre los empleados de la fábrica.**

No otorgue puntos por la desmotivación a menos que esté vinculada a un impacto en *LB* (por ejemplo: productividad, eficiencia, rotación de mano de obra).

Acepte toda otra desventaja pertinente de introducir el taylorismo digital.

Otorgue [1] por una explicación de una desventaja pertinente para LB y [1] adicional por aplicación a LB.

(e) Utilizando datos de la **Tabla 5**, comente el índice de endeudamiento de **LB** y el índice de endeudamiento de **ST**.

[2]

Según los datos de la **Tabla 5** y en comparación con el promedio del sector, **LB** presenta un índice de endeudamiento de 6,1 en 2025, significativamente superior al promedio del sector de 1,8. Por su parte, **ST** presenta un índice de endeudamiento de 2,2 para el mismo periodo, más cercano al promedio del sector de 1,8.

Otorgue **[1]** por un comentario relevante sobre el índice de endeudamiento de **LB** y **ST**, y otro **[1]** por el uso de cifras de la **Tabla 5**.

Otorgue **[1]** por un comentario relevante sobre **LB** y **ST** sin utilizar cifras de la **Tabla 5**, como el siguiente:

- El índice de endeudamiento de **LB** es superior al de **ST** y significativamente superior al promedio del sector.
- Ni **LB** ni **ST** presentan índices de endeudamiento elevados.

Otorgue **[1]** por un comentario pertinente sobre **LB** o sobre **ST** que utilice las cifras de la **Tabla 5**.

Otorgue **[0]** por un comentario pertinente sobre **LB** o sobre **ST** que no utilice las cifras de la **Tabla 5**.

Nota: Al comparar la diferencia absoluta entre dos porcentajes, acepte “porcentaje (%)” aunque esta diferencia debería expresarse en “puntos porcentuales”.

(f) Utilizando la **Tabla 4**, la **Tabla 5** y demás información del estímulo, discuta si **LB** debería aceptar la oferta de adquirir **ST**.

[10]

Existen varios argumentos que pueden respaldar la idea de que **LB** acepte la oferta de adquirir **ST**; sin embargo, algunos de los indicadores proporcionados por **ST** pueden justificar inquietudes.

ST produce y vende juguetes de madera. Estos son productos que **LB** actualmente no produce ni vende. La oferta de venta de **ST** puede permitir a **LB** ampliar su cartera de productos y su base de clientes.

ST distribuye sus productos en **supermercados**, en tanto **LB** posee **10 tiendas en el País S**. La oferta de venta de **ST** puede permitir a **LB** incorporar un nuevo canal de distribución para sus productos.

El departamento de investigación y desarrollo de **LB** ha finalizado las pruebas de Soft Lullaby para su uso en sus juguetes de **LB**. Si se acepta la oferta de venta de **ST**, esto puede permitir a **LB** ampliar las oportunidades de productos para los que se podría utilizar Soft Lullaby, lo que presentaría **oportunidades de crecimiento para LB**.

ST tiene un departamento de investigación y desarrollo grande que Laura valora mucho, **LB** se centra en proveer productos innovadores. Laura desea ampliar el departamento de investigación y desarrollo de **LB**. Si **LB** decide avanzar con la oferta de venta de **ST**, **pueden surgir sinergias entre ambos departamentos a un menor costo**.

ST está ubicada en el País A, mientras que **LB** está ubicada en el País S. Mediante la oferta de venta de **ST**, **LB** podría expandirse a mercados internacionales.

Ni LB ni ST presentan índices de endeudamiento elevados. Según los datos de la **Tabla 5**. **LB** tiene un índice de endeudamiento de 6,1 en 2025, significativamente superior al promedio del sector (1,8). **ST**, por su parte, presenta un índice de endeudamiento de 2,2 para el mismo periodo, más cercano al promedio del sector (1,8). Si fuese necesaria financiación adicional tras la adquisición de **ST**, su actual

deuda a largo plazo no debería dificultar la obtención de fondos y podría contribuir a reducir el endeudamiento combinado.

La rotación de inventario de *ST* (95 días en 2025) es inferior a la de *LB* (116 días) y se acerca al promedio del sector (90 días), lo que sugiere que la distribución en supermercados de *ST* es eficaz y podría mejorar la liquidez de *LB* en caso de adquisición. Esto podría indicar que *ST* gestiona su inventario de forma más eficiente que *LB*.

Sin embargo:

Los juguetes de madera de *ST* se distribuyen en supermercados, lo que sugiere que *ST* apunta a un **mercado masivo**. **Por el contrario, *LB* busca crear juguetes innovadores y sostenibles con una estrategia de precios de prestigio**. Estos dos mercados objetivo son claramente diferentes. Añadir juguetes de madera al catálogo de productos de *LB* podría afectar negativamente a su imagen de marca y erosionar su base de clientes fieles.

Las operaciones de *ST* podrían generar cierta preocupación. **Su tasa de defectos es mucho mayor que la de *LB*** (16,0 % frente a 5,0 % en 2025). La tasa de defectos de *ST* supera significativamente el promedio de la industria del 3 %. Además, la tasa de defectos de *ST* aumentó un 4,0 % entre 2024 y 2025. Si se concreta la oferta de venta, ***ST* tendría que cumplir con los estándares de calidad de *LB***.

***ST* tuvo un problema de seguridad con sus juguetes en 2024. La Tabla 5 muestra que las quejas de los clientes en 2025 fueron significativamente mayores para *ST* (800 quejas) que para *LB* (100 quejas)**. Si *LB* acepta la oferta de venta de *ST*, su base de clientes leales podría verse afectada negativamente. ***LB* cuenta con un excelente servicio al cliente**, y las quejas de los clientes deben ser atendidas adecuadamente. Por otro lado, **la misión de *LB* es "Proveer a los niños pequeños juguetes seguros, innovadores y de gran calidad"**. Tener **problemas de seguridad** con cualquiera de sus productos entraría en **conflicto con la misión general** de la organización.

***LB* se centra en la calidad**. Laura está **considerando implementar un enfoque de gestión de la calidad total (TQM)**. Por otro lado, la fábrica de *ST* **utiliza métodos de control de calidad** que probablemente sean menos rigurosos (alta tasa de defectos y alto número de quejas de clientes). **El enfoque de *LB* hacia la calidad es diferente**.

ST podría adoptar el enfoque de *LB* hacia la calidad tras la firma del acuerdo de venta; sin embargo, la integración de prácticas de calidad requeriría tiempo e inversión financiera. Los datos de la **Tabla 4** sugieren que los empleados de la fábrica de *LB* se desempeñan según lo previsto, con indicadores positivos de puntualidad, productividad y eficiencia. Sin embargo, si se adquiere *ST*, las diferencias culturales, como el enfoque de la calidad, podrían desmotivar a los empleados y afectar negativamente su desempeño.

ST* se encuentra en el País A. *LB* posee dos fábricas y 10 tiendas ubicadas en el País S**. En este sentido, ***LB* carece de experiencia en operaciones internacionales**. Gestionar **operaciones en un país diferente podría ser un desafío para *LB. Si bien podría adquirir la experiencia de *ST*, el éxito de dicha integración es incierto.

En conclusión, **si *LB* desea mantener su actual imagen de marca, el posicionamiento de los productos y los métodos de elevada calidad, no parece aconsejable avanzar con la oferta de venta de *ST***. Por otra parte, **el agregar nuevos productos a la cartera de *LB*, la posibilidad de incorporar el departamento de investigación y desarrollo de *ST* para ampliar el departamento actual, y la incursión en nuevas operaciones en el exterior y un nuevo canal de distribución pueden parecer elementos atractivos**. La adquisición también aporta a *LB* considerables incertidumbres. *LB* ya tiene una baja rotación de personal y un departamento de investigación y desarrollo creativo, lo que ayuda a la empresa a obtener una ventaja competitiva; también tiene una base de clientes leal y puede cobrar precios de prestigio por sus productos. Asimismo, ha finalizado las pruebas de su producto nuevo, Soft Lullaby, que abre interesantes oportunidades de crecimiento. Los

indicadores de la gestión de operaciones de ST plantean graves preocupaciones en materia de calidad, rotación y seguridad de los productos. Es posible que los riesgos involucrados en la oferta de venta sean demasiado altos como para que LB avance.

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

*Los alumnos no podrán obtener puntuaciones de la banda superior si no utilizan los datos cuantitativos de la **Tabla 4** y **Tabla 5** otorgue un máximo de **[6]**.*

*Los argumentos deberán estar fundamentados para poder otorgar una puntuación superior a **[5-6]**.*

Un análisis equilibrado implicará como mínimo dos argumentos a favor y dos en contra.

*La naturaleza de la pregunta requiere que los alumnos emitan un juicio: o aceptan la adquisición o no. Si se presentan argumentos equilibrados pero no se emite un juicio, el alumno estará cumpliendo solo parcialmente con lo que pide la pregunta. Por lo tanto, otorgue un máximo de **[7-8]**.*

Para alcanzar la banda de puntuación superior, el alumno debe presentar argumentos equilibrados y plenamente fundamentados, y también una conclusión.

*Para obtener una puntuación de **[10]**, el alumno debe demostrar cierta conciencia de las limitaciones del material de estímulo. Algunas limitaciones, entre otras: información financiera adicional de ST y LB (rentabilidad, liquidez, índices de eficiencia) para comparar ambas empresas, empresas competidoras en el País A, ciclo de vida de los productos de ST y LB, cultura organizativa de ST.*
