

Esquema de calificación

Mayo de 2026

Gestión Empresarial

Nivel Medio

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 aplicaciónes 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) Indique **dos** fuentes de financiación externas que una empresa puede usar.

[2]

Algunas fuentes de financiación externas:

- Capital accionario
- Pasivo no corriente (del banco / amigos y familia)
- Sobregiros
- Crédito comercial
- Subvenciones
- Subsidios
- Factoraje de deuda
- Financiación colectiva
- Capital de riesgo
- Arrendamiento
- Microfinanciación
- Inversores privados / inversores
- Obligaciones de largo plazo/deventures
- Patrocinios

No otorgue puntos en el caso de:

- Inversiones (de otra organización)
- Donaciones (de consumidores)
- Fuentes internas por ejemplo ahorros del propietario

Nota: No se requiere descripción.

Otorgue [1] por cada fuente de financiación externa indicada. Otorgue un máximo de [2].

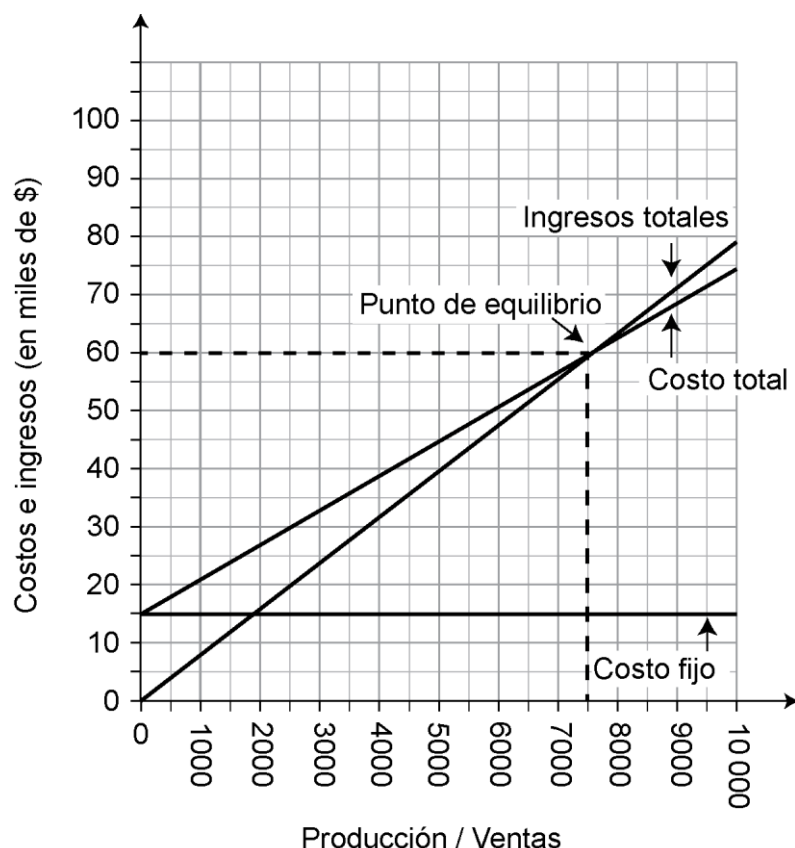
(b) Utilizando la **Tabla 1**, elabore un gráfico de punto de equilibrio para AS para 2026, a escala y con todos los rótulos correspondientes.

[4]

El nivel de producción necesario para alcanzar el punto de equilibrio es de 7.500.

Producción del punto de equilibrio = Costos fijos / (Contribución unitaria) = \$15.000 / \$2 = 7.500 unidades

Contribución unitaria = Precio unitario – Costo variable = \$8 – \$6 = \$2



Otorgue puntos de la siguiente manera:

Otorgue **[1]** por una línea correspondiente a los ingresos totales (IT) correctamente rotulada y dibujada con precisión; se acepta ingresos totales o ingresos o TR o Ingreso por Ventas(**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. El punto de equilibrio debe mostrar el lugar de intersección entre la línea de ingresos totales y la de costos totales. 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, producción, unidades, cantidad, artículos o número de hot dogs.

Otorgue un máximo de **[2]** por un gráfico de punto de equilibrio que no tenga una presentación cuidada o no haya sido dibujado con regla.

Se puede otorgar un máximo de **[2]** por un gráfico de punto de equilibrio que no ha sido dibujado a escala si ambos ejes están correctamente rotulados y se ha identificado el punto de equilibrio en el gráfico.

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

Nota: Los diagramas deben respetar una escala coherente y verificable; de lo contrario, no se podrá determinar si los ingresos totales (IT) y los costos totales (CT) son correctos, incluso si llevan los rótulos correspondientes.

- (c) Calcule el margen de seguridad pronosticado para AS para 2026 (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

Margen de seguridad = Ventas – Nivel de producción necesario para alcanzar el punto de equilibrio
22.500 – 7.500

Margen de seguridad = 15.000 *hot dogs*

Otorgue [1] por el mecanismo correcto. Otorgue [1] por la respuesta correcta incluyendo “unidades” o “hot dogs”.

Se aplica la regla de la cifra propia del alumno si la respuesta dada en (b)(i) es incorrecta.

- (d) Explique de qué manera el cambio que Albert planea introducir en las fuentes de ingresos de AS en 2027 puede afectar los ingresos totales. [2]

Es probable que los ingresos totales de AS **aumenten**, [1] pues la empresa **ahora tiene una segunda fuente de ingresos gracias al alquiler del vehículo de Albert.** / **Los ingresos totales de AS aumentarán en \$80 por día (aproximadamente \$4160 por año) por cada día en que se alquile el vehículo.** [1]

Otorgue [1] punto por afirmar que “el ingreso total de AS aumentará”. Otorgue [1] adicional si se utiliza el estímulo.

Ejemplo:

Es probable que los ingresos totales de AS aumenten, pues la empresa ahora tiene una segunda fuente de ingresos gracias al alquiler del vehículo de Albert. [1] Por cada día en que se alquile el vehículo, los ingresos totales de AS aumentarán en \$80. [1]

2. (a) Indique **dos** tipos de activos intangibles.

[2]

Algunos tipos de activos intangibles:

- Derechos de propiedad intelectual
- Buena voluntad hacia la empresa
- Licencias
- Patentes
- *Software*
- Valor de marca; marca / imagen pública / reconocimiento de marca/ lealtad de marca
- Nombres de dominios de Internet
- Marcas registradas, logotipos, marcas
- Franquicias, derechos de difusión
- Listas de clientes regulares y fiables
- Derechos de autor
- Reconocimiento de marca
- Lealtad de marca

Cada punto de la lista cuenta como un activo intangible.

Acepte todo otro activo intangible pertinente.

Nota: No se requiere descripción.

Otorgue [1] por cada tipo de activo intangible indicado, hasta un máximo de [2].

(b) Utilizando la **Tabla 2**, para el ejercicio con cierre al 31 de diciembre de 2025:

- (i) calcule la ganancia bruta de W&Z (*muestre la totalidad del mecanismo*);

[2]

Ganancia bruta = Ingresos por ventas – Costo de ventas

Ganancia bruta = \$2.550 millones – \$460 millones = \$2.090 millones (**2 090 000 000**)

Otorgue [1] por el mecanismo correcto.

Otorgue [1] por la respuesta correcta.

La respuesta correcta debe incluir \$ sign y "m" or "millions"

Beneficio de la duda si otros signos ej. £ o € son usados por error.

Acepte si \$/millones esta presente en ya sea en el mecanismo o en la respuesta final.

Nota: No penalice más de una vez por la omisión del signo \$ dentro de una misma parte de la pregunta.

- (ii) calcule las ganancias del período para W&Z (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]

Ganancias del período = Ganancia bruta – Gastos – Intereses – Impuestos
 Ganancias del período = \$2.090 millones – \$1.650 millones – \$52 millones – \$48 millones
 = **\$340 millones** (340 000 000)

Otorgue [1] por el mecanismo correcto.

Otorgue [1] por la respuesta correcta.

La respuesta correcta deben incluir \$ signo y "m" o "millones".

Beneficio de la duda si hay otros signos por ejemplo £ o € son usados por error.

Acepte si es que \$/millones es presentado en el mecanismo o en la respuesta final.

Nota: No penalice más de una vez la omisión del signo \$ o millones /m dentro de una misma parte de la pregunta.

- (iii) calcule los dividendos de W&Z, X (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

Dividendos = Ganancias después de intereses e impuestos (ganancias del período) – Reservas
Dividendos = \$340 millones – \$150 millones = **\$190 millones**

Otorgue [1] por el mecanismo correcto.

Otorgue [1] f por la respuesta correcta por ejemplo: 190.

\$ y/o millones no se necesitan ya que estan en la tabla.

- (c) Explique **un** motivo por el que un grupo de partes interesadas externas podría demostrar interés en el estado de resultados de W&Z. [2]

La respuesta DEBE nombrar a un stakeholder (parte interesada) externo o implicarlo claramente (por ejemplo, al mencionar inversión en la empresa) y explicar porque podría estar interesado en el estado de pérdidas y ganancias.

No otorgue puntos, únicamente por nombrar una parte interesada externa.

Entre las partes interesadas externas potencialmente interesadas en el estado de resultados de W&Z, cabe mencionar:

- El **gobierno** va a analizar el estado de pérdidas y ganancias de W&Z [1] porque **el gobierno está interesado en dar incentivos financieros para compañías rentables que desarrollan nuevos medicamentos.**
- Los **proveedores** quieren conocer acerca de la salud financiera de W&Z para determinar si ellos podrían continuar haciendo negocios con la empresa. [1] **Los proveedores están preocupados por la liquidez futura de W&Z. / El uso de pruebas en animales han afectado las ventas de W&Z. [1]**
- Los (**potenciales**) **inversores** examinarán el estado de resultados y cómo éste afecta los pagos de los dividendos / y el precio de las acciones. [1] **Inversores potenciales están preocupados acerca del pago de dividendos futuros. [1]**
- **Los Proveedores financieros (bancos)** están interesados en el Estado de Pérdidas y ganancias de W&Z, *para ver si ellos pueden reembolsar sus préstamos.* [1]

Nota: Los accionistas son partes interesadas INTERNAS y las respuestas que explican su interés en el estado de pérdidas y ganancias de W&Z deben ser calificadas con [0].

Acepta cualquier otra razón externa válida de las partes interesadas externas.

Otorgue [1] por una razón por la que una parte interesada externa podría estar interesada en el estado de pérdidas y ganancias de W&Z, y uno adicional [1] por la aplicación para W&Z.

Sección B

3. (a) Indique **dos** motivos por los que las organizaciones establecen objetivos éticos. [2]

Algunos motivos para establecer objetivos éticos:

- Mejorar la **reputación de la marca**
- Desarrollar la **confianza de los consumidores** (imagen positiva)
- Atraer al mercado objetivo
- **Atraer y retener** una **mano de obra** cualificada y comprometida, posibilitar el desarrollo de talento y mantener una **cultura positiva en el lugar de trabajo**
- Asegurar el **cumplimiento de los requisitos legales y regulatorios**
- **Diferenciar** a la empresa en el mercado, **creando un punto de venta único/una proposición única de venta** y una ventaja competitiva
- **Contribuir** al **desarrollo sostenible** y a la **responsabilidad social de las empresas**
- **Forjar relaciones sólidas con las partes interesadas**, como inversores y comunidades locales.
- Cumplir con la declaración de la misión de la empresa.
- Reducir la oposición de los grupos de presión.

No otorgar puntos por:

- Poder cobrar un precio más alto/ precio premium.
- Por incrementar la utilidad.

Acepte todo otro motivo pertinente.

Nota: No se requiere descripción.

Otorgue [1] por cada motivo indicado, hasta un máximo de [2].

(b) Utilizando la **Tabla 3** y demás información del estímulo:

(i) calcule el margen de ganancia pronosticado para *HJ* para 2026, **X** (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]

Margen de ganancia (2026) = (Ganancias antes de intereses e impuestos / Ingresos por ventas) x 100

Ingresos por ventas = Precio por botella x Ventas pronosticadas (botellas)

Ingresos por ventas = \$4 × 160.000 botellas = \$640.000

Ganancias antes de intereses e impuestos = \$115.200

Entonces,

Margen de ganancia = $\frac{\$115.200}{\$640.000} \times 100 = 18 \%$

Otorgue [1] por el mecanismo correcto.

Otorgue [2] por la respuesta correcta INCLUYENDO el signo %.

(ii) calcule el retorno sobre capital invertido de *HJ* para 2026 con la inversión de capital adicional de \$50 000 (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

El capital invertido revisado para 2026 es el capital invertido inicial para 2026: \$822.857 (dado en la tabla) más la inversión adicional de \$50.000.

Capital invertido revisado para 2026 = \$822.857 + \$50.000 = \$872.857

$RCI = \text{Ganancias antes de intereses e impuestos} / \text{Capital invertido revisado} \times 100$

Ganancias antes de intereses e impuestos = \$115.200

Pronóstico de RCI (2026) = $\frac{\$115.200}{\$872.857} \times 100$

= 13,19803 % (acepte 13,2% o 13% con una aproximación de 2 decimales).

Otorgue (1) por el mecanismo correcto.

Otorgue (1) por la respuesta correcta. Incluyendo el signo %

Otorgue solamente (1) si la respuesta es 13.1% debido a redondeo incorrecto.

Otorgue [1] si el alumno muestra cómo calcular el pronóstico de capital invertido para 2026 y el retorno sobre capital invertido revisado para 2026 pero comete un error matemático o no presenta el mecanismo completo.

Otorgue [2] si el alumno muestra cómo calcular el capital invertido para 2026 y el retorno sobre capital invertido revisado para 2026 y presenta el mecanismo completo.

(c) Sugiera **un** motivo por el que *HJ* ha pronosticado que su margen de ganancia bruta aumentará en 2026. [2]

El margen de ganancia bruta aumentará por los siguientes motivos:

- **Los costos de la materia prima o el costo de ventas ha disminuido (1) ya que se han reducido en un 10 % (1)**
- Los ingresos por ventas por unidad aumentarán o los ingresos por ventas aumentan (1) ya que el **precio** ha **aumentado** a \$4 (1)

Otorgue solamente [1] punto si el alumno ÚNICAMENTE utiliza información del estímulo, por ejemplo, si sólo indica que los costos de materia prima disminuyeron en un 10% y/o que el precio aumentó a \$4.

(d) Utilizando la **Tabla 4**, calcule el nivel de existencias pronosticado para *HJ* para 2026, **Y** (*muestre la totalidad del mecanismo*). **[2]**

Índice de liquidez inmediata o razón ácida = $\frac{(\text{Activo corriente} - \text{Inventario})}{\text{Pasivo corriente}}$

El índice de liquidez inmediata o razón ácida es igual a 1, por lo tanto:

$$1 = \frac{\$180.000 - \text{Inventario}}{\$120.000} = \$120.000$$

Por lo tanto:

Existencias (Inventario) = \$60.000

Mecanismo alternativo:

$$1 = \frac{\$180.000 - \text{Inventario}}{\$120.000} =$$

$$1 \times \$120.000 = \$180.000 - \text{Inventario}$$

$$\textbf{Existencias (Inventario)} = \$180.000 - \$120.000 = \textbf{\$60.000}$$

Otorgue **[1]** por el mecanismo completo.

Otorgue **[2]** por la respuesta correcta con signo \$.

(e) Utilizando la **Tabla 3**, la **Tabla 4** y demás información del estímulo, evalúe las dos opciones estratégicas (**Opción 1** y **Opción 2**) de *HJ*. [10]

Opción 1: bajar el precio de los jugos vegetales orgánicos para ponerlo al nivel del promedio (la media) de la industria y reducir las donaciones a proyectos ecológicos locales en un 1 %

Beneficios: puede **incrementar el volumen de ventas y la cuota de mercado** al atraer a los clientes sensibles al precio.

No obstante, la encuesta de marketing ha sugerido que **el 60 % de los clientes leales estaban dispuestos a pagar un 25 % más como premium price por jugos vegetales orgánicos de calidad** producidos localmente y de forma sostenible por empresas comprometidas con el uso de energía renovable, los envases reciclables y la reducción de desechos. ***HJ* satisface estas aspiraciones de sostenibilidad y cuenta con un producto de gran calidad.** En 2024, el margen de beneficio sobre el promedio de la industria era del 25 % (*HJ* \$3,75 versus el promedio de la industria, que era de \$3,00). Los aumentos de precios en 2026 llevaron los precios (\$4) un 28 % por encima del promedio de la industria (que era de \$3,12); en adelante, esto puede disuadir a más clientes de comprar. Sin embargo, **si las ventas en 2026 se mantienen efectivamente constantes en 160.000 pese a los aumentos de precios**, esto **sugeriría que la sensibilidad al precio sigue siendo bastante baja**. Los comentarios de los consumidores son positivos, y destacan los sabores exclusivos de los jugos y sus ingredientes de calidad. En las pruebas, la mayoría de los consumidores prefirieron los jugos vegetales de *HJ* a los de sus competidores. La **eliminación de las donaciones** para fines benéficos con el objeto de aumentar las ganancias **puede menoscabar las credenciales de *HJ* en materia de sostenibilidad y responsabilidad social, además de debilitar sus lazos locales.** *HJ* ha asumido un compromiso con las prácticas éticas y sostenibles.

Para lograr el crecimiento que requieren los accionistas, es posible que los precios más bajos impulsen la demanda de los clientes más sensibles al precio. Considerando los datos financieros, *HJ* tiene un buen margen de ganancia bruta pero sufre una declinación de la rentabilidad y el retorno sobre capital invertido. **Al bajar los precios la rentabilidad se podría reducir aún más**, en especial dado que **el margen de ganancia ya está en disminución**. No hay pruebas de que una línea de jugo vegetal orgánico de menor calidad pudiera ser competitiva a un nivel de precios más bajo.

Al bajar los precios, se corre el **riesgo de menoscabar la imagen superior de la marca y de reducir todavía más la rentabilidad**, debido a los menores márgenes. Esto **puede desmotivar al personal, que está orgulloso del jugo vegetal orgánico**. La sugerencia es utilizar ingredientes de menor costo que no se produzcan localmente; esto podría afectar todavía más la percepción de calidad que es esencial para la imagen del producto.

Opción 2: invertir en marketing y distribución a fin de reforzar el posicionamiento de prestigio y aumentar la disponibilidad

Beneficios: podría **fortalecer la percepción de la marca y la lealtad a la marca**, lo que a su vez podría **justificar los precios de prestigio** y aumentar el alcance de la distribución.

Esto implica costos **más altos a corto plazo**, sin garantía de un aumento de las ventas ni la cuota de mercado. El aumento de los **gastos de marketing y distribución ejercerá más presión sobre el flujo de caja de *HJ*** en un momento en que **el índice de liquidez corriente (disminución de 1,7 en 2025 a 1,5 en 2026) y el índice de liquidez inmediata o razón ácida (disminución de 1,3 en 2025 a 1,0 en 2026) sugieren un riesgo cada vez mayor de sufrir problemas de liquidez.**

Sin embargo la razón principal por la reducción del índice de liquidez inmediata o razón ácida de 1.3 a 1.10 se debe al incremento de los altos niveles de stock de *HJ* (de 40 000 a 60 000). Invertir en marketing y distribución va a incrementar la disponibilidad lo que podría reducir su inventario. Por lo tanto, esto podría permitir que el índice de prueba ácida y flujo de efectivo mejoraría (esto podría tener un efecto positivo en vez de uno negativo).

La cifra anual de 160.000 botellas **es muy cercana a la producción máxima** (capacidad de producción) que *HJ* puede alcanzar. Si la demanda crece más, **será necesario realizar la inversión adicional de \$50.000 en maquinaria**. En un principio, **esta inversión reduciría todavía más el retorno sobre capital invertido**; sin embargo, si como resultado aumentan las ganancias antes de intereses e impuestos, el retorno sobre capital invertido debería aumentar. La liquidez de la empresa es preocupante; por eso, *HJ* tendrá que considerar la posibilidad de tomar préstamos bancarios o encontrar nuevos inversores.

Un **enfoque centrado en el marketing** para enfatizar los atributos exclusivos de la marca y su compromiso con la sostenibilidad **es más coherente con los comentarios de los consumidores**, y podría atraer a un mercado objetivo creciente que está dispuesto a pagar más por productos éticos.

Aplique la regla de la cifra propia.

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

Si el alumno no hace referencia al material de estímulo proporcionado, la puntuación máxima que puede otorgarse es [4], incluso si existe cierto equilibrio.

Otorgue [5] si el alumno discute únicamente una opción (con argumentos equilibrados y fundamentados).

Otorgue [6] si el alumno presenta un análisis equilibrado de una opción pero un análisis desequilibrado de la otra opción.

Otorgue [7–8] si el alumno proporciona juicios o conclusiones que surgen de un análisis equilibrado de ambas opciones.

Nota: Los alumnos no pueden alcanzar las puntuaciones más altas si no existe una referencia o aplicación pertinente al estímulo y una explicación o conciencia de las limitaciones del material de estímulo.

4. (a) Defina el término *adaptación masiva*.

[2]

La adaptación masiva es un **método de operación** que **utiliza sistemas de fabricación flexibles** para **producir en gran escala productos que satisfacen las necesidades y los deseos de consumidores individuales**. Es una estrategia de fabricación que permite a las empresas elaborar productos personalizados en gran escala.

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 comprensión parcial.

Otorgue [2] por una definición completa que demuestre conocimiento y comprensión de que la adaptación masiva [1] es un tipo de producción masiva [2] y satisface los requerimientos de los clientes individuales.

(b) Explique **dos** ventajas para SM de subcontratar la producción de algunas piezas de sus automóviles.

[4]

La **subcontratación** es la práctica de **utilizar a otra empresa para realizar una función interna, en lugar de hacerlo dentro de la empresa** con empleados propios.

Ventajas incluyen:

- **Reducciones de costos** / SM más competitivo. [1] ya que el País Y tiene fuerza laboral más barata [1].
- Acceso a materias primas / precio de los materiales primos más bajos [1] ya que el País Y tiene un excedente de materias primas [1].
- Permite a SM focalizarse en actividades principales [1] ya que SM necesita focalizarse en el diseño de sus autos eléctricos. [1]

No otorgar puntos por:

- Las partes serán de mejor calidad.
- SM va a estar más cerca de las materias primas.
- La producción va a ser más rápida.
- Los costos de envío van a ser más bajos.

Acepte toda otra respuesta pertinente.

Al puntuar, considere [2+2].

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

(c) Utilizando la **Tabla 5** y la **Tabla 6**, calcule el índice de liquidez inmediata o razón ácida de SM para 2025, **X** (muestre la totalidad del mecanismo).

[2]

Índice de liquidez inmediata o razón ácida = (Activo corriente – Inventario) / Pasivo corriente

Activo corriente = Caja + Deudores + Inventario

= \$520 millones + \$480 millones + \$500 millones = \$1.500 millones

Activo corriente – Inventario = \$1.500 millones – \$500 millones = \$1.000 millones

Pasivo corriente = Acreedores comerciales + Sobregiro

Pasivo corriente = \$550 millones + \$450 millones

Pasivo corriente = \$1.000 millones

Índice de liquidez inmediata o razón ácida = \$1.000 millones / \$1.000 millones

Índice de liquidez inmediata o razón ácida = 1,0

Otorgue **[1]** por el mecanismo correcto y **[1]** adicional por la respuesta correcta **sin** unidades. No otorgue crédito por el uso incorrecto de unidades en la respuesta, como \$ o %.

Otorgue un máximo de **[2]**.

Acepte la regla de la cifra propia.

Otorgue **[1]** si el alumno comete un error matemático (por lo que la respuesta es incorrecta) o bien si el alumno da la respuesta correcta pero no muestra el mecanismo.

(d) Utilizando la **Tabla 6** y el índice de liquidez inmediata o razón ácida que ha calculado para 2025, comente la liquidez de SM entre 2023 y 2025. **[2]**

Se requiere un comentario sobre los valores para 2025.

Los valores para 2025 muestran un **índice de liquidez corriente aceptable, de 1,5**; esto significa que, **por cada \$1 de deuda a corto plazo, SM tiene \$1,5 de activo corriente para pagarla**. El índice de liquidez inmediata o razón ácida, de 1,0, es menos adecuado y está “al límite”.

En comparación con cifras anteriores, **desde 2023, los valores de los índices de liquidez de SM han sufrido una declinación constante**, lo que podría ser causa de preocupación **si la tendencia no se revierte**.

SM podría estar al borde de tener un problema de liquidez.

Otorgue **[1]** por una respuesta que interprete correctamente el índice de liquidez inmediata o razón ácida o el índice de liquidez corriente entre 2023 y 2025.

Otorgue **[2]** por una respuesta que interprete correctamente **TANTO** el índice de liquidez inmediata o razón ácida **COMO** el índice de liquidez corriente entre 2023 y 2025.

Acepte la regla de la cifra propia del alumno en el caso de un cálculo incorrecto del índice de liquidez inmediata o razón ácida de SM para 2025 de la parte (c).

(e) Utilizando la **Tabla 7** y demás información del estímulo, examine si SM debería relocalizar sus operaciones trasladándolas al País X. **[10]**

Esta pregunta se ocupa de **considerar la posibilidad** de relocalizar la fabricación de piezas y materiales del País Y como parte de un análisis preliminar que pudiera apoyar la decisión o no. Para la relocalización se necesitaría más información que no está presente en el estímulo, por ejemplo, datos financieros, de logística, etc.

Argumentos a favor de la relocalización:

- Los **consumidores** del País X están dispuestos a **pagar precios más altos** por automóviles de fabricación local (elevado nivel de vida).
- El **impulso a la economía del País X** y el incremento del empleo **mejorarían la imagen y la reputación de SM**.
- El **excedente de trabajadores cualificados** en el País X.
- Algunos **indicadores económicos positivos** en el País X, **como los precios estables**.
- La **disminución de los costos de la energía** en el País X.

- El **contexto político muy estable en el País X** reduce la incertidumbre y el riesgo.
- El **contexto legal apropiado** del País X.
- Los **bajos niveles de corrupción** del País X.
- El número **limitado** (aunque está en aumento) de **trabajadores cualificados en el País Y**.
- Algunos **problemas de control de calidad** que persisten en el País Y.

Argumentos en contra de la relocalización:

- El **bajo nivel de desempleo en el País X** puede hacer más difícil encontrar una cantidad suficiente de **trabajadores cualificados**. El **bajo crecimiento económico** podría afectar la **demanda de automóviles de lujo**.
- Los **bajos costos de mano de obra** en el País Y (aunque lentamente están aumentando).
- El **bajo costo** de **alquiler** de instalaciones de fabricación en el País Y.
- Los indicadores económicos positivos en el País Y.
- El número **creciente** (aunque sigue siendo limitado) de **trabajadores cualificados** en el País Y.
- El **bajo costo de la energía** en el País Y.
- Los **incentivos** favorables **para la inversión extranjera directa** en el País Y.
- El País Y tiene un **excedente de materia prima**.
- La relocalización **desviaría parte del foco del diseño de la nueva generación de automóviles eléctricos de SM**.

Se pueden considerar otros argumentos válidos.

También pueden considerarse otros argumentos válidos.

Las puntuaciones deben otorgarse de acuerdo con las bandas de calificación de la página 3 y con la orientación adicional que aparece a continuación:

Si el alumno no hace referencia al material de estímulo proporcionado, la puntuación máxima que puede otorgarse es [4], incluso si existe cierto equilibrio.

Otorgue [5] si se explica un argumento a favor y un argumento en contra de relocalizar las operaciones al País X siendo explicadas.

*Otorgue [6] si **dos** argumentos a favor y un argumento en contra (o vice versa) de relocalizar las operaciones al País X son discutidas.*

*Otorgue [7–8] si se discuten **dos** argumentos a favor y **dos** argumentos en contra de relocalizar las operaciones al País X.*

Nota: Los alumnos no pueden alcanzar las puntuaciones más altas si no existe una referencia o aplicación pertinente al estímulo ni una explicación o conciencia de las limitaciones del material de estímulo.
