

Esquema de calificación

Noviembre de 2021

Gestión Empresarial

Nivel Medio

Prueba 2

© International Baccalaureate Organization 2021

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

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

© Organisation du Baccalauréat International 2021

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

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

© Organización del Bachillerato Internacional, 2021

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

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

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

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1-2	<ul style="list-style-type: none"> • 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 empresa unipersonal. [2]

Otorgue [1] punto por cada característica identificada; no es necesario que se haga referencia a los guantes de Jill:

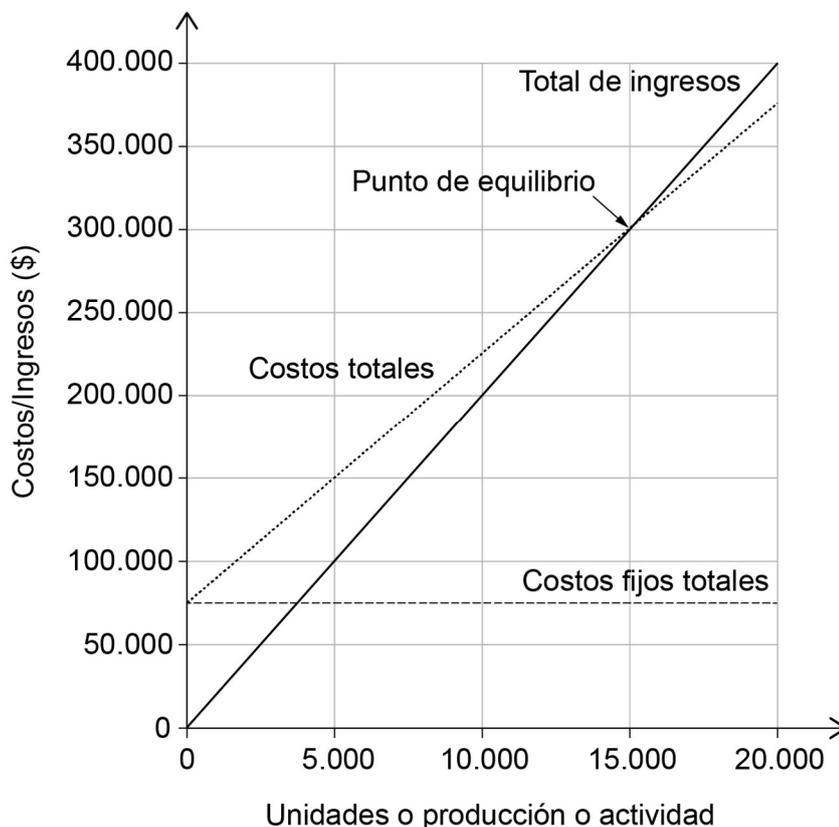
- Responsabilidad ilimitada
- Sin continuidad jurídica
- Un propietario de la empresa
- Una empresa no constituida en sociedad
- El propietario disfruta de todas las ganancias (utilidades)
- No existe distinción legal entre la empresa unipersonal y la organización
- La empresa unipersonal es responsable en su totalidad

No otorgue puntos por citas ventajas y desventajas de operar como empresa unipersonal (por ejemplo, una empresa unipersonal no puede vender acciones a otras personas o al público en general), o por la idea de que en la empresa unipersonal todas las funciones empresariales las realiza una sola persona ya que frecuentemente éstas emplean otras personas.

Acepte toda otra característica pertinente de una empresa unipersonal.

Otorgue [1] por cada característica de una empresa unipersonal indicada, hasta un máximo de [2].

(b) Elabore un gráfico de punto de equilibrio para JG para 2022, a escala y con todos los rótulos correspondientes. [4]



Otorgue [1] punto por un rotulado correcto de ambos ejes.

Otorgue **[1]** por la cifra correcta del total de ingresos por ventas. Acepte si los candidatos escriben “ingresos” en lugar de “ingresos totales.”

Otorgue **[1]** por la cifra correcta de los costos totales.

Otorgue **[1]** por la identificación correcta del punto de equilibrio.

Nota: Si el gráfico no está dibujado a escala, no tiene una presentación cuidada o no ha sido dibujado con regla, otorgue un máximo de **[2]**.

Un candidato que produce un gráfico que no está dibujado a escala aún puede recibir puntos por una correcta rotulación e identificación de la cifra de ingresos totales siempre y cuando

- El punto de intersección de ambas líneas con el eje sea correcto (0,0) y para ingresos totales (0, 75, 000) para costos totales
- El punto de intersección de costos totales se rotule con \$ 75,000
- Y que el punto de equilibrio o la cantidad se especifique

El máximo de puntos que se pueden otorgar para un gráfico de punto de equilibrio aún seguiría siendo **[2]** dado que el gráfico no se encontraría a escala.

- (c) Calcule el nivel de ganancias de JG si las ventas ascienden a 20 000 unidades en 2022 (muestre la totalidad del mecanismo). **[2]**

El nivel de ganancias si las ventas ascienden a 20.000 unidades en 2022 es el siguiente:

$$IT = 20.000 \times \$20 = \$400.000$$

$$CT = \$75.000 \text{ [costos fijos]} + (\$15 \times 20.000)$$

$$= \$75.000 + \$300.000 = \$375.000$$

$$IT - CT = \$25.000$$

Si el alumno no muestra en absoluto el mecanismo pero indica correctamente \$25.000, otorgue **[1]** punto.

- (d) Explique cómo se vería afectada la línea de costos totales del gráfico de punto de equilibrio (tomado de su respuesta al apartado (b)) por los cambios que prevé Jill en los costos fijos y variables para 2023. **[2]**

El aumento de los costos fijos haría que la línea de costos fijos totales se desplazara verticalmente hacia arriba. **[1]** Acepte si el candidato escribe algo con en el sentido de que los costos totales aún intersecarán en \$ 82, 500 en el eje Y.

El aumento en los costos variables haría que la línea de costos totales se hiciera más pronunciada (aumentaría la gradiente). **[1]**

Otorgue **[1]** punto si no se incluyen otros elementos que merezcan recompensa pero el alumno indica que esto hará elevar el punto de equilibrio, o dice algo en el sentido de “la línea de costos totales sube”.

2. (a) Indique **dos** características de una estructura organizacional jerárquica. [2]

Las características de una organización jerárquica incluyen:

- Estructura piramidal de muchas capas (trabajadores>supervisores>gerentes>gerentes superiores>ejecutivos>CEO).
- Habitualmente tienen un área de control reducida.
- Las decisiones pasan de arriba hacia abajo y la información pasa de abajo hacia arriba.
- Autoridad/toma de decisiones es centralizada
- La delegación de autoridad, si la hay, es muy acotada.
- Las personas de una organización jerárquica tienden a tener habilidades especializadas.
- La toma de decisiones típicamente toma tiempo o no suele ser un proceso rápido

Sin embargo, si los candidatos contextualizan su respuesta pueden obtener [1] por decir que la toma de decisiones puede ser más rápida. Por ejemplo, si un candidato escribe algo en el sentido de “las organizaciones jerárquicas en las que se delega, la toma de decisiones puede ocurrir más rápido.”

Acepte toda otra característica pertinente.

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

(b) Calcule **X** e **Y** en la **Tabla 3**, y prepare un estado de resultados de WC para 2022 (muestre la totalidad del mecanismo). [4]

Ganancias brutas (X) = \$16.000.000
Impuestos (Y) = \$800.000

Si al efectuar el mecanismo el candidato omite los 000s, acepte X= \$ 16 000 y Y = \$ 800.

Estado de resultados de WC para el año 2022
Cifras en \$000

Ingresos por ventas	50.000
Costo de los bienes vendidos	34.000
Ganancias brutas	16.000
Gastos	10.000
Ganancias netas antes de intereses e impuestos	6.000
Intereses	2.000
Ganancias netas antes de impuestos	4.000
Impuestos	800
Ganancias netas después de intereses e impuestos	3.200

Otorgue [1] por el cálculo correcto de las ganancias brutas (X), [1] por el cálculo correcto de (Y), [1] por la presentación correcta del estado de resultados, y [1] por un título correcto. Puntuación máxima: [4].

Nota: Los candidatos deben citar el nombre de la empresa (WC), el año, y estado de resultados en el encabezado. Acepte si los candidatos omiten los 000s.

- (c) Utilizando la **Tabla 4**, calcule el flujo de caja neto de WC para 2022 (muestre la totalidad del mecanismo).

[2]

Total de ingresos	\$48.000
Total de pagos/egresos	\$45.400
Flujo de caja neto	\$2.600

If, in their

Si en el mecanismo el candidato omite los 000s, acepte Z = \$2 600.

Un método alternativo para calcular el flujo de caja neto es utilizando la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} \text{Balance al cierre} &= \text{flujo de caja neto} + \text{balance (saldo) de apertura} \\ \$10\,000\,000 &= \text{FCN} + \$7\,400\,000 \\ \$10\,000\,000 - \$7\,400\,000 &= \$2\,600\,000. \end{aligned}$$

Otorgue [1] por el método correcto y [1] por la respuesta correcta. Puntuación máxima: [2].

- (d) Explique la diferencia entre las ganancias de WC y su flujo de caja.

[2]

Un candidato puede obtener [1] al definir ganancias (ingresos menos egresos) y luego explicar que el flujo de caja es el movimiento de fondos tales como financiamiento externo (un ingreso) o el servicio de deuda (un egreso), o algún otro ejemplo específico de ingreso o egreso.

Para obtener [2] puntos, el candidato debe aplicar su respuesta al estímulo. La aplicación debe ser más de nominal (el simple hecho de hacer mención a WC es igual a una respuesta genérica). Existen dos oportunidades para aplicación genuinas basadas en el estímulo:

- El candidato hace referencia a \$3 200 000 de ganancias y \$2 600 000 de flujo de caja
- El candidato hace referencia al producto (secadoras) al ejemplificar cómo puede ocurrir una diferencia de tiempo entre las ventas y el pago recibido por las mismas (crédito comercial).

Una forma alternativa en que un alumno puede obtener [2] puntos es explicando que las ganancias se calculan habitualmente sobre la base de lo devengado (cuando los ingresos o gastos se devengan para la empresa), pero esto no refleja el movimiento real de los fondos. Sobre la base de lo devengado, WC tuvo pérdidas netas por \$3.200.000. El flujo de caja refleja el movimiento real de

los fondos: cuándo una empresa recibe pagos o realiza pagos. En 2022, WC tuvo ingresos superiores a los pagos por un monto neto de \$2.600.000. Esta diferencia entre las ganancias y el flujo de caja refleja una diferencia en los tiempos: entre el momento en que devengan un ingreso o un gasto, y el momento en que efectivamente se reciben o se pagan los fondos.

Otorgue [1] por una comprensión y explicación parciales, y [2] por una comprensión y explicación completas. No es necesario que el alumno utilice exactamente la palabra devengar, pero sí debe demostrar cierta comprensión de que hay una diferencia entre el momento reflejado en el estado de resultados y el flujo de caja.

Sección B

3. (a) Defina el término *segmento de mercado*. [2]

Un segmento de mercado es un grupo de personas que son pertinentes para una empresa, y que comparten una característica o más para los fines de marketing.

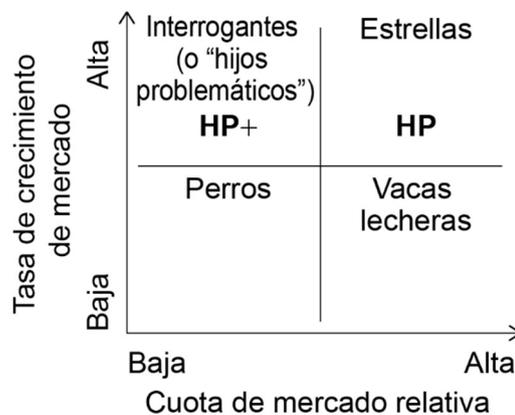
Para obtener 2 puntos los candidatos necesitan demostrar que un segmento de mercado es

- Una parte/porción de un mercado entero (completo)
- Los consumidores de este segmento comparten ciertas características

Otorgue [1] por una definición que muestre cierta comprensión del concepto de segmento de mercado; para recibir [2] puntos, el alumno deberá identificar al menos una forma en que los mercados se segmentan.

Nota: Si el alumno escribe una respuesta similar a la siguiente, otorgue [1] punto: "Un segmento de mercado es un grupo de personas que comparten una característica o más".

(b) Elabore una matriz de Boston Consulting Group (BCG) para HP, identificando los segmentos correctos para las habitaciones de HP estándar y las habitaciones modernizadas HP+ si se elige la **Opción 2**. [4]



Otorgue [1] por un diagrama que tenga o bien los ejes correctamente etiquetados o bien los 4 segmentos correctamente etiquetados [1].

Otorgue [2] puntos por un diagrama con todos los rótulos presentes y correctos.

Otorgue [1] punto o bien por indicar que las habitaciones de HP son una estrella o por colocar esto en el segmento de estrellas del diagrama dibujado.

Otorgue [1] punto o bien por indicar que las habitaciones HP+ son un interrogante/hijo problemático, o por colocar esto en el segmento de interrogantes/hijos problemáticos del diagrama dibujado.

- (c) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para *HP* de utilizar investigación de mercado secundaria.

[4]

Ventajas de la aplicación

- Se obtienen estadísticas detalladas sobre las cadenas de hoteles económicas rivales.
- El 80 % de los huéspedes de hoteles económicos son sensibles al precio.

Desventajas de la aplicación

- Algunos datos no serán pertinentes, por ejemplo, los datos sobre hoteles 5 estrellas.
- El mercado hotelero está en rápido crecimiento, por lo que los datos pueden quedar obsoletos muy velozmente.

Otorgue [1] punto por la identificación de una ventaja para HP de utilizar la investigación de mercado secundaria.

Otorgue [1] punto por la identificación de una desventaja para HP de utilizar la investigación de mercado secundaria.

Para obtener el 3.^{er} y el 4.^o punto, ambas respuestas deben hacer uso del estímulo/estar en contexto.

Al puntuar, considere 2+2.

- (d) Discuta si *HP* debería elegir la **Opción 1** o la **Opción 2**.

[10]

No hay una respuesta correcta.

Opción 1

Ventajas

Esto es muy fácil de implementar y se puede hacer muy rápido. Habrá costos adicionales, pues se deberá hacer una intensa publicidad del cambio de precio para crear conciencia entre los clientes. Se puede usar publicidad convencional y no convencional. Será necesario hacer publicidad en TV, en la prensa y en las redes sociales, pero *HP* también puede usar su base de datos de clientes para enviarles mensajes directos por correo. Como la mayoría de los clientes de hoteles económicos son sensibles al precio, es probable que esto aumente la demanda. Es probable también que se puedan aumentar las tasas de ocupación por encima del 65 %, y esto se puede lograr rápidamente.

Desventajas

El grado de éxito de esta opción depende de la reacción del rival principal. Kampfort puede reaccionar igualando las reducciones de precios que haga *HP*. Si esto sucede, el aumento en las tasas de ocupación puede ser solo mínimo. Las reducciones de precios pueden hacer crecer ligeramente el mercado. También podría producirse una guerra de precios: Kampfort Inns incluso puede bajar sus precios más que los de *HP*, en cuyo caso las tasas de ocupación de *HP* podrían caer. Sin embargo, esto puede tener algún impacto en la rentabilidad; las tasas de ocupación deben aumentar en más del 10 % para que los ingresos por ventas no decaigan.

Opción 2

Ventajas

Es más probable que las habitaciones modernizadas atraigan a quienes viajan por negocios, que representan el 15 % del mercado objetivo de la empresa. Los datos de la investigación de mercado secundaria revelan que el 20 % de los clientes de hoteles económicos no son sensibles al precio, por lo que las habitaciones modernizadas pueden resultar atractivas para este segmento de mercado.

Las habitaciones modernizadas aportan más ingresos por habitación por noche, pues cuestan \$20 más por noche que las habitaciones estándar; si se alcanza el objetivo de la tasa de ocupación del 80 %, los ingresos por noche aumentarían $(80 \times \$20 \times 600) = 960.000$ por noche.

El cambio diferencia a *HP* de un rival importante. Es posible que esto haga subir de nivel a *HP*, porque en este caso ofrecería un mejor “producto” en todos sus hoteles, en comparación con la oferta de su rival.

Desventajas

Esto tendrá costos iniciales más altos. Cada habitación modernizada cuesta \$1.500, lo que equivale a \$150.000 por hotel. La empresa tiene 600 hoteles, por lo que el costo total sería de \$90 millones. Es probable que esta suma sea muy superior a la de los costos de promoción de la Opción A.

También habrá una pérdida de ingresos en cada hotel mientras se modernizan las 100 habitaciones. Esto repercutirá tanto en las ganancias como en las tasas de ocupación. Las tasas de ocupación caerán inicialmente, pues la realización de todas las modernizaciones tomará dos años.

También existe el peligro de la canibalización de la marca. Es posible que *HP* descubra que las tasas de ocupación se mantienen iguales, con más clientes alojados en las habitaciones *HP+* que en las estándar; en este caso, no se alcanzaría el objetivo de la tasa de ocupación del 80 %, **pero** aumentarían los ingresos por ventas.

Máximo de puntos	¿Debería HP elegir la opción 1 ó la opción 2?	Juicios/conclusiones
3	Un argumento a favor o un argumento en contra	n/c
4	Un argumento a favor y un argumento en contra O bien, dos o más argumentos a favor de un lado de la discusión y ninguno a favor del otro	n/c
5	Dos argumentos a favor de un lado y un argumento a favor del otro lado	n/c
6	Dos argumentos a favor, dos argumentos en contra	Sin juicios/conclusiones

7-8	<p>Dos argumentos a favor, dos argumentos en contra y una conclusión que es más que nominal, se desprende naturalmente del análisis</p> <p>Uso en gran medida eficaz de vocabulario de negocios y del estímulo</p>	<p>Juicios/conclusiones basados en un análisis y explicación en el cuerpo principal de la respuesta</p>
9-10	<p>Dos argumentos a favor, dos argumentos en contra y una conclusión que es más que nominal, se desprende naturalmente del análisis</p> <p>Rico uso de vocabulario de negocios, teoría empresarial y el estímulo</p>	<p>Dos argumentos a favor, dos argumentos en contra y una conclusión que es más que nominal, se desprende naturalmente del análisis</p>

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

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

*Si un alumno evalúa/aborda 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 la respuesta.*

4. (a) Defina el término *sector secundario*. [2]

Este sector incluye tanto la construcción como la fabricación. Utiliza recursos del sector primario para fabricar bienes terminados o procesar materias primas para ser utilizadas por otras empresas en el sector secundario. El sector secundario apoya a los sectores primario y terciario.

Otorgue [1] por cierta comprensión.

Otorgue [2] por una definición clara.

Ejemplos del sector secundario por sí mismo no es suficiente para recibir puntos. Sin embargo, la ejemplificación puede fortalecer la definición y ser la base para un segundo punto (si es que la definición no estaba del todo completa).

- (b) Explique **dos** factores que podrían impedir a TZ aumentar su margen de ganancia bruta. [4]

Al puntuar, considere 2+2.

Otorgue [1] por indicar un motivo por el que TZ podría no ser capaz de aumentar su margen de ganancia bruta, y [1] adicional por su explicación con referencia a TZ. Otorgue un máximo de [2].

A TZ le resultará muy difícil reducir sus costos de ventas, pues los precios de la materia prima dependen del precio mundial del grano de café, y TZ no tiene control sobre esos precios (es “aceptante de precios”).

A TZ le resultará muy difícil elevar los precios, pues opera en un “mercado muy competitivo”.

Para aumentar su margen de ganancia bruta, TZ tendría que hacer alguna de estas dos cosas:

- Subir sus precios **o bien**
- Reducir sus costos de ventas

- (c) Explique, utilizando la matriz de Ansoff, la toma de control de GG que se propone para TZ. [4]

Se puede otorgar a los alumnos hasta [2] puntos por demostrar conocimiento de la matriz de Ansoff, y [2] adicionales por aplicarlo al estímulo.

No es necesario que los alumnos dibujen la matriz de Ansoff, pero pueden otorgarse puntos si lo hacen y colocan la toma de control de GG en un sector apropiado. Sin embargo, la puntuación se limita a un máximo de [2] si una respuesta de este tipo se presenta sin ningún comentario.

No hay una única respuesta correcta.

Pueden otorgarse al alumno puntos por aplicación si sugiere que la toma de control implica alguna de estas opciones:

- Desarrollo de productos, pues los minoristas cafeteros examinan su mercado actual y procuran ganarse la lealtad de los clientes con productos nuevos y

más atractivos, **o bien**

- Desarrollo de mercado, pues toman el producto existente —el café— y buscan extenderse a nuevos mercados nicho (creados por ellos mismos) educando a sus clientes para que apunten a una nueva experiencia, **o bien**
- Penetración de mercado, como buen ejemplo de una estrategia de extensión del producto, pues se agrega valor a un producto para beneficio del consumidor. Diversificación – Desde cierta perspectiva, la toma de control de GC propuesta por TZ es una forma de diversificación, diversificación relacionada (aunque no se requiere que los candidatos utilicen la palabra relacionada).

Otorgue [1] si la respuesta demuestra una comprensión floja de la matriz de Ansoff.

Otorgue [2] si la respuesta demuestra una comprensión sólida de la matriz de Ansoff.

Otorgue [3] si la respuesta demuestra una comprensión sólida de la matriz de Ansoff y el alumno explica por qué podría considerársela un desarrollo de productos, un desarrollo de mercado o una penetración de mercado, utilizando el estímulo.

Otorgue [4] si la respuesta demuestra una comprensión sólida de la matriz de Ansoff y el alumno explica por qué podría considerársela enmarcada en más de una clasificación (por ej., un desarrollo de productos o un desarrollo de mercado, o un desarrollo de productos o una penetración de mercado, o un desarrollo de mercado o una penetración de mercado) utilizando el estímulo.

- (d) Recomiende si los directores de TZ deberían elegir la **Opción 1** o la **Opción 2**. **[10]**

Ventajas de la Opción 1

- Velocidad: una vez alcanzado el acuerdo, TZ habrá logrado una rápida expansión.
- Probada rentabilidad: GG obtuvo ganancias por \$120 m en 2021, por lo que esta opción es menos riesgosa que la Opción 2.
- Esta empresa tiene un canal de distribución bien organizado y goza de una fuerte conciencia de marca en los Estados Unidos, es decir que ya está bien establecida.

Desventajas de la Opción 1

- El saldo de caja de TZ es de solo \$400 m y el precio para la toma de control es de \$600 m; por lo tanto, TZ necesitará tomar préstamos para financiar la adquisición.
- TZ tendrá que reunir financiamiento externo; esto significa que aumentará su deuda (igual que sus gastos en intereses), o que se producirá cierta dilución de la propiedad.
- Esta opción considera solo los Estados Unidos. ¿El concepto se podrá transferir a otros países? ¿Y qué volumen de costos será necesario afrontar para establecer la marca en el extranjero?

Ventajas de la Opción 2

- Esto puede considerarse diversificación, con una reducción de riesgos, pues el mercado de los frascos de café se ha estancado en muchos países más ricos.
- La empresa ya tiene experiencia en la adquisición de grano de café a gran

escala, y puede usar a los mismos proveedores para su nueva cadena de cafeterías.

- Tiene gran potencial, pues la demanda está en aumento en Europa oriental. La demanda también está en crecimiento en los mercados emergentes, por lo que las perspectivas de ventas pueden ser buenas.

Desventajas de la Opción 2

- TZ no tiene experiencia en la operación de cafeterías que vendan cafés.
- Tendrá que entrar en conflicto directo con marcas establecidas (es probable que los alumnos las nombren: p. ej., Starbucks, Dunkin Donuts y otras) y puede que le resulte difícil competir con la lealtad a las marcas ya establecidas.
- No tendrá las economías de escala que tienen las cadenas existentes.
- Demandará mucho más tiempo: solo se está haciendo un ensayo en tres países de la Unión Europea.
- Si tiene éxito en estos países, ¿funcionará en todo el mundo? No se puede tener certeza, pues los consumidores de estos países quizá tengan gustos o actitudes distintos del resto del mundo.

*Para llegar a las bandas superiores del esquema de calificación, los alumnos deben haber demostrado tener una visión equilibrada, haber emitido un juicio y también haber usado eficazmente los datos de la **Tabla 3**.*

Acepte toda otra evaluación pertinente.

Se debe seguir la siguiente tabla (junto con las bandas de puntuación de la página 3).

Las puntuaciones indicadas en la tabla que sigue deben considerarse puntuaciones máximas. Es decir, el solo hecho de que un alumno presente un argumento a favor de la Opción 1 y un argumento en contra no significa que automáticamente obtenga 4 puntos. Con un argumento sólido a favor de un lado y solo un argumento débil o nominal a favor del contrario, el alumno podría obtener 3 puntos.

Máximo de puntos	¿TZ debería elegir la Opción 1 o la Opción 2?	Juicios/conclusiones
3	Un argumento a favor o un argumento en contra	n/c
4	Un argumento a favor y un argumento en contra O bien, dos o más argumentos a favor de un lado de la discusión y ninguno a favor del otro	n/c
5	Dos argumentos a favor de un lado y un argumento a favor del otro lado	n/c
6	Dos argumentos a favor, dos argumentos en contra	Sin juicios/conclusiones

7-8	Dos argumentos a favor, dos argumentos en contra y una conclusión que es más que nominal, se desprende naturalmente del análisis Uso en gran medida eficaz de vocabulario de negocios y del estímulo	Juicios/conclusiones basados en un análisis y explicación en el cuerpo principal de la respuesta
9-10	Dos argumentos a favor, dos argumentos en contra y una conclusión que es más que nominal, se desprende naturalmente del análisis Rico uso de vocabulario de negocios, teoría empresarial y el estímulo	Dos argumentos a favor, dos argumentos en contra y una conclusión que es más que nominal, se desprende naturalmente del análisis

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

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

Los objetivos de marketing incluyen:

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

Acepte todo otro objetivo de marketing válido.

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

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

Las ventajas de operar como una sociedad limitada incluyen:

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

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

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

- Si un accionista quiere vender sus acciones, encontrar un comprador apropiado puede llevar tiempo.
- A menudo (aunque no siempre) las sociedades limitadas son organizaciones relativamente pequeñas que poseen menos experiencia y conocimientos que las empresas grandes, que cotizan en bolsa.
- Crear una sociedad limitada lleva tiempo e implica algunos gastos legales.
- Las sociedades limitadas no pueden vender acciones al público; esto limita la cantidad de capital que pueden reunir.
- Las ganancias se tienen que repartir entre más personas/propietarios en comparación con una empresa unipersonal o con la mayoría de las sociedades.

En la actualidad, OS enfrenta un momento difícil, pues su industria está cambiando: esto ha producido una declinación en las ventas y una contracción de los márgenes. Como sociedad limitada, es posible que OS no tenga la pericia necesaria para hacer frente a esta situación. Actualmente, la empresa no tiene una verdadera estrategia de marketing, y es posible que no tenga los conocimientos y la experiencia de marketing suficientes para hacer ajustes apropiados.

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

Al puntuar, considere [2 + 2].

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

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

Puntuación máxima: [4].

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

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

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

Al puntuar, considere [2 + 2].

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

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

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

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

- Producto: cambios a su gama de productos (contrayendo o ampliando su gama de productos)
- Precio: adopción de otra estrategia de determinación de precios
- Lugar: modificación de la estrategia de distribución para incluir el comercio electrónico
- Promoción: adopción de una estrategia de promoción más agresiva

OS podría hacer modificaciones a cada una de las cuatro P. La modificación de cada elemento tiene ventajas y desventajas. Por ejemplo, la contracción de la línea de productos podría dar a la organización un enfoque más definido y requerir menos inversión en existencias. Por otra parte, suponiendo que OS procese correctamente sus productos, cada artículo del inventario hace alguna contribución a los costos fijos. Además, toda eliminación de una línea de productos significa que, para ese producto, los clientes, aunque sean pocos, tendrán que ir a buscar el producto a un competidor.

OS podría modificar sus precios; en particular, podría intentar una estrategia de determinación de precios más agresiva. Si bien de este modo puede ser posible atraer más clientes (ventaja), los márgenes serán menores.

Un cambio al comercio electrónico con un elemento puerta a puerta cambiará considerablemente la cadena de suministros de OS. Se deberá destinar a esta tarea tiempo y recursos.

Hay una percepción de que OS es una empresa tradicional, y se requerirán formas nuevas y agresivas de determinación de precios y promoción. ¿Cómo sabrán de qué manera hacer esto último? ¿Necesitan introducir una campaña en las redes sociales respaldada por un programa de membresía o fidelización?

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

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

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

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

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

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