

Esquema de calificación

Mayo de 2025

Gestión Empresarial

Nivel Superior

Prueba 2

© International Baccalaureate Organization 2025

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 2025

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, 2025

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) Describa **una** característica de la promoción directa. [2]

La **promoción directa** es un **medio de comunicación** para fines de promoción de **bajo costo** en comparación con la promoción mediática, por ejemplo mediante anuncios en televisión o periódicos.

Las características podrían incluir:

- Es altamente específica [1], ya que busca llegar a un público objetivo o nicho específico [1];
- Podría ser más económica [1] en comparación con las grandes campañas de marketing de promoción mediática [1];
- Fomenta la comunicación bi-direccional entre la empresa y los consumidores [1], ya que es personalizada y ofrece oportunidades para recibir comentarios de los clientes [1].

No otorgue puntos por los ejemplos. Acepte cualquier otra característica relevante.

Nota: No se requiere aplicación.

Otorgue [1] por una característica indicada y [1] adicional por una descripción completa, hasta un máximo de [2].

- (b) Utilizando información de la **Tabla 1**:

- (i) calcule el período de cobro (número de días) de SP para 2024 (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]

$$\begin{aligned} \text{Período de cobro} &= \frac{\text{deudores}}{\text{Total de ingresos por ventas}} \times 365 \\ &= \frac{\$600.000}{(90.000 \times \$20)} \times 365 = 121,67 \text{ días} \end{aligned}$$

Se debe mostrar el mecanismo de los ingresos por ventas (90 000x\$20) para otorgar el punto de mecanismo.

Acepte 121.67, 121.7, y 122 días. No acepte 121.6 or 121 días .

Aplique la regla de la cifra propia del alumno con respecto a los ingresos por ventas. Otorgue [1] por la cifra correcta del período de cobro (días) y [1] por el mecanismo correcto. Si no se presenta el mecanismo pero la respuesta final es correcta, otorgue un máximo de [1].

No otorgue la puntuación máxima si la respuesta no es un número de días.

- (ii) elabore un estado de resultados de SP para el ejercicio con cierre al 31 de diciembre de 2024 (*muestre la totalidad del mecanismo*). [4]

Estado de resultados de SP para el ejercicio con cierre al 31 de diciembre de 2024

	\$
Ingresos por ventas (de b(i))	1.800.000
Costo de ventas	<u>(1.080.000)</u>
Ganancias brutas	720.000
 Gastos	
Publicidad (4 x \$5.000)	(20.000)
Otros gastos de administración	(30.000)
Patrocinio de eventos	(20.000)
Alquiler de predio (12 x \$2.000)	<u>(24.000)</u>
	(94.000)
 Ganancias antes de intereses e impuestos	626.000
Intereses (0,05 x 100.000)	<u>(5.000)</u>
Ganancias antes de impuestos	621.000
Impuestos del 25 % sobre la ganancia neta (0,25 x 621.000)	(155.250)
Ganancias del período	465.750

Otorgue [1] si se observa cierta comprensión de cómo elaborar un estado de resultados pero el estado elaborado no respeta el formato del IB y tiene varios errores.

Otorgue [2] si aparecen dos errores o más que incluyen omisión del mecanismo, error de formato, error matemático o presentación (por ejemplo, si no se ha identificado con claridad las ganancias antes de intereses e impuestos y las ganancias antes de impuestos).

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

Otorgue [3] si hay una o más omisiones del mecanismo, o un error de formato, o un error matemático, etc. No penalice dos veces al alumno si ha cometido solo un error antes en el estado de resultados.

Otorgue [4] por un estado de resultados totalmente correcto, que se ajuste al formato sugerido por el IB. Los encabezados deben ser claros y estar bien presentados. Los alumnos pueden no nombrar cada uno de los rubros dentro de los gastos.

Acepte la cifra propia del alumno para el cálculo incorrecto de los ingresos por ventas de la parte bi)

Se espera que el alumno presente el mecanismo de respaldo con el cálculo de gastos, intereses e impuestos. Los candidatos pueden escribir los gastos totales sin detallar cada uno de los cuatro gastos pero debe mostrar el mecanismo. Omisiones del mecanismo de respaldo cuentan como un solo error

- (c) Explique **un** beneficio para *SP* de tener un programa de fidelización de clientes. [2]

Posibles **beneficios** para *SP* de tener un programa de fidelización de clientes:

- La creación de un vínculo a largo plazo con sus clientes de perfumes puede permitir a *SP* **diferenciarse** más en un **mercado muy competitivo**.
- Se trata de una estrategia sostenible para **generar clientes a largo plazo y generar lealtad de marca**. El 75 % de los compradores de *Yasmina* son miembros del programa de fidelización de clientes.
- El programa de fidelización **permitió reunir datos** que condujeron al lanzamiento exitoso de *Yasmina* y, por lo tanto, podría ayudar con futuros perfumes nuevos.
- Para las empresas con una base de clientes establecida, ha demostrado ser **rentable**. Dado que *SP* ya ha establecido una base de clientes en el mercado de los perfumes, las mayores ventas logradas gracias a un programa de fidelización eficaz pueden **permitir a SP proveer recompensas personalizadas** a sus clientes de perfumes.
- Las promociones debajo de la línea de *SP* pueden ser más efectivas ya que el 75% de los compradores son parte del programa de fidelización de clientes.

No recompense “captación de nuevos clientes” o “aumento de las ventas”. Se debe incluir alguna referencia a la fidelización o retención de clientes

Otorgue [1] por una explicación de un beneficio pertinente y [1] adicional por aplicación a *SP*.

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

Las características del método de determinación de precios conocido como precio de prestigio pueden incluir lo siguiente:

- Ayuda a **aumentar los márgenes de ganancia.**
- Aporta una **percepción de valor.**
- **Mejora la reputación y la imagen de la marca.**
- Da una **sensación de exclusividad** e imagen.
- **Permite diferenciarse de los competidores.**
- Tiende a ser un método de **determinación de precios a largo plazo.**
- Implica establecer precios altos que indican una calidad superior.

Acepte toda otra característica pertinente.

Nota: No se requiere descripción.

Otorgue **[1]** por cada característica correcta de la estrategia de determinación de precios conocida como precio de prestigio que el alumno haya indicado, hasta un máximo de **[2]**.

- (b) Utilizando la **Figura 1:**

- (i) determine las existencias de reserva de FC; **[1]**

50 unidades / jeans

Otorgue **[1]** por la respuesta correcta

- (ii) calcule la cantidad de reposición para FC (muestre la totalidad del mecanismo). **[2]**

Del gráfico de control de existencias de FC:

Cantidad de reposición= existencias máximas- existencias de reserva

Cantidad de reposición = 200 – 50.= **150 unidades/jeans**

Otorgue **[1]** por el mecanismo correcto y **[1]** por la respuesta correcta con unidades/jeans

Nota. No penalice más de una vez la omisión de signo/unidades en cualquiera de las preguntas (b) ii) (c), (d)

- (c) Calcule la tasa de utilización de la capacidad de RJ (no se requiere el mecanismo). **[1]**

Tasa de utilización de la capacidad = (producción real / capacidad de producción) x 100 %
(se da la fórmula)

Tasa de utilización de la capacidad = (200/250) *100= **80 %**

Otorgue **[1]** por la respuesta correcta.

- (d) Calcule la tasa de defectos de *RJ* (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

Tasa de defectos = (producción con defectos/producción total)*100
(10/200)*100= **5 %**

Otorgue [1] por el mecanismo correcto y [1] por una respuesta correcta con el símbolo %.

- (e) Explique **una** desventaja de la decisión de *FC* de tomar a *RJ* como su proveedor [2]

Dado que la empresa **opera al 80 % de su capacidad**, es probable que **no pueda cumplir con pedidos grandes e inesperados de los clientes**, en vista de que también provee a otros dos minoristas. Cualquier problema de producción o entrega que *RJ* pueda experimentar dejará a *FC* sin suministro de jeans, ya que la demanda de jeans está aumentando.

Tener un solo proveedor significa que *FC* tendrá que aceptar el precio cobrado por *RJ*. *RJ*, que podría no ser el más económico. Las ganancias de *FC* podrían ser menores, aunque cobren precios superiores.

***RJ* tiene una tasa de defectos del 5%, que es superior en un 3 % al promedio de la industria** Cualquier problema de producción o entrega que *RJ* pueda experimentar, dejará a *FC* sin suministro de jeans. Es posible que *FC* no reciba jeans suficientes para venderlos a precio superior o premium.

Otorgue [1] por una explicación de una desventaja apropiada, y [1] adicional por la aplicación a *FC*, hasta un máximo de [2].

Acepte toda otra explicación pertinente.

Aplique la regla de la cifra propia del alumno para la tasa de defectos calculada en (d).

3. (a) Indique **dos** características de la producción por lotes. [2]

Producción por lotes: es la producción de un **grupo de productos idénticos** (la palabra “lote” se refiere al hecho de que los artículos de cada grupo pasan juntos de una etapa de producción a la siguiente).

Las características de la producción por lotes pueden incluir lo siguiente:

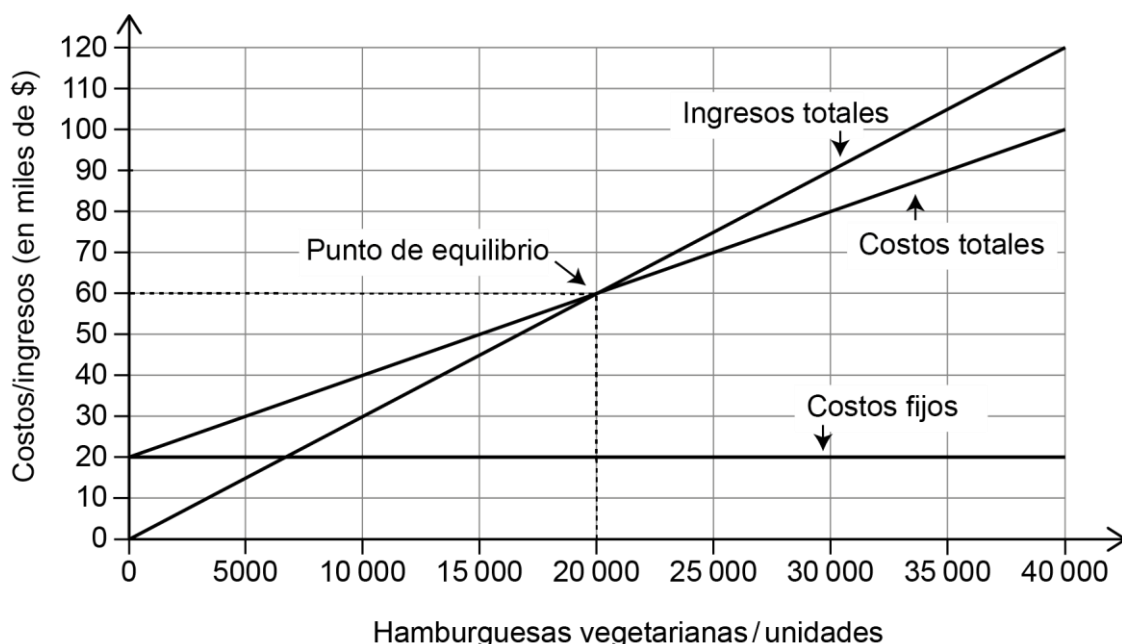
- **Producción en grupos** con paso de cada grupo de una etapa a la siguiente.
- El costo por unidad es **menor que el costo por unidad de la producción por encargo, y mayor que el de la producción en serie.**
- Los **productos** de cada lote son **idénticos.**
- **Se elaboran grupos de productos a la vez.**
- **Se cumple** una etapa de la operación para todo un lote y luego todo el grupo pasa a la etapa siguiente.
- Se dispone en un lugar **un mismo tipo de máquinas.**
- El trabajo **implica cierta repetición.**
- La producción por lotes suele tener **costos de transición** cuando la producción pasa de un lote al siguiente.
- Produce cantidades más pequeñas de bienes en comparación con la producción en masa.
- Permite cierta personalización/ inferior a la de producción por encargo.

Acepte toda otra característica pertinente.

Nota: No se requiere descripción.

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

- (b) Utilizando la información de la **Tabla 2**, elabore un gráfico de punto de equilibrio para la **Opción A**, a escala y con todos los rótulos correspondientes. [4]



	OPCIÓN A (\$)	OPCIÓN B (\$)
Ingresos totales	120.000	105.000
Costos variables	80.000	
Costos fijos	20.000	
Costos totales	100.000	67.500
Ganancia máxima	20.000	37.500

Contribución unitaria o contribución por unidad = Precio – costo variable unitario

Costo variable unitario = Costos variables totales / producción máxima = \$80.000 / 40.000 = \$2

Precio = Contribución unitaria + costo variable unitario = \$1 + \$2 = \$3

Ingresos totales = \$3 x 40.000 = \$120.000

Punto de equilibrio = Costos fijos / contribución unitaria

Punto de equilibrio = \$20.000 / (\$1 por unidad) = 20.000 unidades

Cálculo alternativo:

Punto de equilibrio = Ingresos totales = Costos totales

Costos totales = Costos fijos + costos variables

$(\$3 \times \text{unidades}) = \$20.000 + (\$2 \times \text{unidades})$

$(\$3 \times \text{unidades}) - (\$2 \times \text{unidades}) = \20.000

$\$1 \times \text{unidades} = \20.000

$\text{Unidades} = \$20.000 / \1

Punto de equilibrio = 20.000 unidades

Otorgue puntos de la siguiente manera:

Otorgue **[1]** si **ambos** ejes están correctamente rotulados; el eje y debe incluir tanto costos como ingresos.

El eje x puede ser cualquier sugerencia de cantidad: unidades, hamburguesas vegetarianas. Otorgue **[1]** por una línea de costos totales correctamente dibujada y con el rótulo correspondiente.

Otorgue **[1]** por una línea de ingresos totales correctamente dibujada y con el rótulo correspondiente.

Otorgue **[1]** por la indicación del punto de equilibrio. Se aplica la regla de la cifra propia del alumno.

Otorgue un máximo de **[2]** si el gráfico no tiene una presentación cuidada, si no fue dibujado con regla o si no está realizado a escala.

Si el alumno presenta una tabla en lugar de un gráfico, otorgue **[0]**. De la misma manera, los cálculos, incluso si son correctos, no deben ser recompensados. ^[OBJ]

- (c) Utilizando la información de la **Tabla 3**, calcule las ganancias de VB con 35 000 unidades para la **Opción B** (muestre la totalidad del mecanismo). **[2]**

Ganancias = Ingresos totales – costos totales

Ingresos totales = Precio de venta X producción

Precio de venta = Contribución unitaria + costo variable unitario

$= \$52.500/35.000 + \$1,5 = \$3$

Ingresos totales = $\$3 \times 35.000 = \105.000

Ganancias = $\$105.000 - \$67.500 = \$37.500$

Método alternativo

Ganancias = Contribución total – costos fijos

Ganancias = $52\,500 - (67\,500 - (35\,000 \times 1.5)) = \$37\,500$

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

Si el precio de venta se calcula correctamente, otorgue **[1]**

Si el precio se calcula incorrectamente, se aplica el OFR a los ingresos por ventas y a las ganancias.

Acepte si el signo \$ está tanto en el mecanismo como en la respuesta final. á tantonen

(d) Explique **un** desafío para VB de operar al 90 % de la tasa de utilización de la capacidad. **[2]**

- **No hay margen para pedidos inesperados**, por lo que la empresa **no podrá cumplir con los pedidos de Circus**.
- Deseconomías de escala: debido a la **sobrecarga** de la fábrica, **VB se ha tornado ineficiente**.

*No acepte sobrecarga como aplicación sin referencia a deseconomías de escala o ineficiencias/productividad. Desafíos apropiados **sin** aplicación incluyen:*

- Los empleados y la maquinaria pueden verse sometidos al máximo de sus capacidades, lo que aumenta el riesgo de fatiga, errores o averías. **[1]**
- Puede provocar que la empresa acelere la producción, lo que puede generar problemas de calidad o una mayor tasa de defectos.

*Otorgue **[1]** por la explicación de un desafío apropiado y **[1]** adicional por aplicación a VB, hasta un máximo de **[2]**.*

Sección B

4. (a) Indique **dos** beneficios de tener una cultura organizacionativa sólida (fuerte). [2]

Algunos motivos posibles:

- Crea en los empleados una **sensación de pertenencia y seguridad**.
- **Mejora la motivación**.
- **Promueve la cohesión** de los trabajadores y el trabajo en equipo.
- **Reduce los errores** y malentendidos, pues los empleados estarán familiarizados con la forma en que se hacen las cosas.
- Mejora la eficiencia
- Reduce la rotación de personal
- Mejora la comunicación ya que se comparten valores y creencias

Acepte todo otro motivo pertinente.

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

- (b) Explique **dos** ventajas para CA de contratar de forma externa a los diseñadores videográficos. [4]

Las ventajas para CA incluyen:

- El diseño y la calidad del producto podrían mejorar gracias a la experiencia de los diseñadores videográficos externos y a su capacidad para utilizar IA.
- Los costes de CA podrían reducirse gracias a la experiencia de los diseñadores videográficos externos y a su capacidad para utilizar AI.
- Acceso a personal especializado capaz de utilizar IA para diseñar una nueva aplicación para teléfonos móviles.
- Reducir las necesidades de formación y minimizar los costes de formación interna de los empleados podría mejorar la rentabilidad de CA, ya que las ventas cayeron a niveles pre-pandemia.
- Los diseñadores videográficos externos aportan nuevas ideas y formas creativas de trabajar. Se creó una nueva aplicación de vídeo para teléfonos móviles. Las ventas de CA cayeron a niveles pre-pandemia en 2023, lo que sugiere la necesidad de nuevas estrategias para impulsar el crecimiento.

Las ventajas sin aplicación incluyen:

- CA puede elegir diseñadores videográficos de un grupo más amplio de talentos.
- CA puede evitar la creación de vacantes internas al transferir empleados, lo que evita la interrupción de las operaciones de la empresa.
- Otorgue [1] por la explicación de una ventaja y [1] adicional por una aplicación relevante para CA, hasta un máximo de [2].

Acepte toda otra ventaja pertinente.

Otorgue **[1]** por cada ventaja indicada y **[1]** por una explicación con aplicación a CA, hasta un máximo de **[2]**.

- (c) (i) Utilizando la **Tabla 4**, calcule la media de las ventas de CA a lo largo del período de 2019 a 2014 (*muestre la totalidad del mecanismo*). **[2]**

$$(\$600 + \$1.100 + \$1.000 + \$800 + \$600 + \$550) / 6$$

$$= \$775 \text{ (en miles)}$$

Otorgue **[1]** por el mecanismo y **[1]** por la respuesta correcta.

- (ii) Utilizando la **Tabla 4** y su respuesta al apartado (c)(i), comente los datos de ventas de CA y la desviación típica. **[2]**

Para obtener **[1]**, los alumnos deben hacer un comentario del siguiente tipo:

- Los datos de **ventas** de CA muestran una **tendencia en forma de campana**.
- Las ventas de CA **alcanzaron un pico en 2020**.
- **La tendencia general de las ventas a partir de 2021 es a la baja**;
- La **moda** de los datos de ventas de CA es **\$600**.
- La mayoría de las ventas anuales se ubicarán en un rango de \$775 +/- \$232 (desviación típica). Esta es una forma de medir cuánto pueden variar las ventas anuales con respecto al promedio.
- Una **desviación típica** de 232 **indica** que, en promedio, **las ventas anuales tienden a desviarse de la media (\$775) en \$232**.
- Una desviación estándar de 232 indica que las ventas presentan fluctuaciones o volatilidad de moderadas a altas. La desviación estándar (DE) es aproximadamente el 30 % de la media.

Para **[2]**, los candidatos deben incluir un comentario sobre las ventas y la desviación estándar con referencia a los datos de las ventas o de la desviación estándar (años, ventas, DE o valor medio) de la Tabla 4 o a (c)(i).

Si el candidato hace uno o dos comentarios válidos, pero sin referencia a los datos, otorgue **[1]**.

- (d) Con referencia a la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan, a la información del estímulo y a la **Tabla 5**, discuta el impacto de las medidas de Ruby en la motivación de los empleados de CA. **[10]**

Nota: La teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan sugiere que los seres humanos tienen tres **necesidades psicológicas básicas**: la necesidad de **autonomía**, que remite a la necesidad de autodeterminación y de poder tomar decisiones; la necesidad de **competencia**, que remite a la necesidad de sentirse competente y capaz de alcanzar metas, y la necesidad de **relación** con los demás, que remite a la necesidad de pertenencia a una comunidad. **Cuando** estas tres **necesidades** psicológicas básicas se **satisfacen**, las **personas** tienen más probabilidades de **experimentar** una **motivación intrínseca**, que llevará a los empleados a tomar parte en las actividades y en su trabajo porque este les resulta de por sí gratificante y placentero.

- **El nuevo paquete de incentivos de CA recurre mayormente a los incentivos externos.** Los empleados de CA reciben gratificaciones conforme al programa de remuneración basada en el desempeño y gozan de un plan de participación en el capital accionario, además de contar con un buen paquete de beneficios adicionales como los de seguro médico, seguro de vida, y permiso de ausencia remunerada por nacimiento o adopción. **Según la teoría de la autodeterminación**,

aunque son gratificantes, todos estos beneficios son externos y motivan a los empleados en el corto plazo. La **motivación intrínseca de los empleados** se podría ver opacada por el nuevo paquete.

- Si CA **limita el trabajo remoto** a un máximo de cinco días mensuales, los empleados **ya no tendrán poder de decisión sobre algunas de sus prácticas laborales.** Se verá menoscabada la **autonomía** de los empleados, por lo que **también se podría ver menoscabada la motivación intrínseca.**
- Al **restaurar los horarios de trabajo inflexibles**, que no toman en cuenta el equilibrio entre el trabajo y la vida privada de los empleados, se podrían **entorpecer la autonomía y la relación con los demás.** Puede que los empleados de CA sientan que no se valora su vida personal **y que esto los desmotive.**
- Si CA **reduce los gastos en celebraciones**, se podría **minar** la consolidación de equipos y las relaciones interpersonales y, por lo tanto, el sentido de **pertenencia** o de **relación** y la **motivación.**

Por otra parte:

- La licencia parental adicional, aunque es una recompensa financiera, puede incidir en el equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados, mejorando así la relación y la motivación.
- CA tiene una **cultura organizativa positiva** y una **estructura de matriz** con trabajo en **equipos.** El trabajo en equipo promueve una **cultura de colaboración** y contagia una **sensación de pertenencia**, lo que mejora **la relación con los demás y la motivación.**
- Los equipos de CA podrán **establecer sus metas y objetivos propios.** **Aumentará la autonomía** de empleados y equipos, por lo que podría **mejorar la motivación intrínseca.**
- Se les dará a los diseñadores videográficos y desarrolladores de software de CA **tiempo remunerado para explorar ideas nuevas** que puedan conducir al desarrollo de nuevos productos. Se podría satisfacer las necesidades de **competencia** y autonomía de los empleados y mejorar la motivación.
- Si CA aumenta el **gasto en desarrollo profesional** de los empleados, podría **mejorar la motivación intrínseca (necesidades de competencia y relación con los demás).**
-

N.B. Una discusión equilibrada incluye los impactos potenciales, tanto positivos como negativos, en la motivación de los empleados, y no en el CA.

Acepte toda otra discusión pertinente.

Si el candidato solo analiza un impacto positivo o uno negativo en la motivación de los empleados, otorgue un máximo de [4]. Si hay dos impactos positivos y un solo impacto negativo, o viceversa, otorgue un máximo de [5-6] dependiendo del nivel de fundamentación

Un análisis equilibrado incluye dos impactos positivos y dos negativos en la motivación de los empleados.

Los candidatos deben hacer referencia explícita a las necesidades, la autonomía, la competencia y la afinidad de la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan, o a la motivación

intrínseca/extrínseca. Otorgue un máximo de [5] si no se hace referencia a la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan.

Para [10], debe haber una integración eficaz del material de estímulo para respaldar los argumentos y una explicación de las limitaciones del estímulo.

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

5. (a) Defina el término *subcontratación*. [2]

Se habla de subcontratación cuando **una organización externa ejecuta una función interna** de una empresa. [1]

Las empresas subcontratan para **recortar costos de mano de obra**, lo que incluye sueldos del personal, costos generales, equipos y tecnología. [1] **o para focalizarse en las actividades centrales de la empresa** [1]

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

No se espera que la respuesta de los alumnos coincida exactamente en su redacción con lo expresado más arriba. Puntuación máxima: [2].

(b) Explique **dos** beneficios para *BD* de seguir los principios de la fabricación y el diseño de economía circular.

Los beneficios incluyen:

- Reducción de costos operativos a largo plazo. El uso de fuentes de energía 100 % renovables podría reducir costos a largo plazo y proteger a *BD* de la volatilidad de los precios de la energía.
- Mejora de la eficiencia Si *BD* gestiona eficientemente el uso del agua y la eliminación de residuos locales, se podrían minimizar las facturas de agua y los costos de transporte de residuos.
- Un salario justo puede mejorar la moral, la retención y la productividad de los empleados, lo que podría reducir la percepción negativa de *BD* por parte de los consumidores.
- Aumento de los ingresos por ventas al atraer a consumidores con conciencia ecológica que valoran productos con menos sustancias químicas tóxicas o sin ellas, y prácticas ambientalmente sostenibles.
- Diferenciación de la competencia: el diseño de economía circular puede diferenciar a *BD* de competidores que utilizan prácticas no sostenibles.
- Reducción del impacto ambiental (huella ambiental), lo que ayudaría a *BD* a ser percibida como una empresa socialmente responsable.
- Mejora de la imagen de marca, lo que podría reducir la presión de los grupos de interés. [4]

Al puntuar, considere 2+2.

Otorgue [1] por la explicación de cada beneficio y [1] la aplicación relevante a BD. Hasta un máximo de [2].

(c) Comente los datos de la **Tabla 6**. [2]

Los **precios** de las chaquetas de *jean* **aumentaron** y los ingresos por **ventas disminuyeron**. [1]
La elasticidad precio de la demanda de las chaquetas de *jean* de BD es elástica [1].

Otorgue [1] adicional por hacer referencia a los datos de la tabla. Por ejemplo, el precio aumentó (casi un 10 %), y los ingresos por ventas de las chaquetas de *jean* disminuyeron (3 %). Otorgue un máximo de [2].

(d) Explique **una** forma en que las partes interesadas ejercieron presión sobre BD. [2]

Según el estímulo, los **consumidores** aplicaron presión sobre BD al **comprar menos productos**. De esta manera, **las ventas cayeron en un 3 %, probablemente por la poca disposición de los consumidores a pagar más**.

Otra forma de presión ejercida por las **partes interesadas** fue recurrir a las **redes sociales**, donde se **quejaron** de que BD **solo se esforzaba a medias por ser ecológica**.

Los **grupos de interés** cada vez acuden más a las redes sociales **a fin de ejercer presión sobre las empresas que cotizan en bolsa para que introduzcan cambios**.

Otorgue [1] por una explicación de cómo podrían aplicar presión las partes interesadas y [1] adicional por la aplicación a BD, hasta un máximo de [2].

(e) Utilizando la información del estímulo, analice si BD debería centrarse más en promover los procesos sostenibles de su nueva fábrica o centrarse en volverse 100 % ambientalmente sostenible en ambas fábricas, para diferenciarse de sus competidores. [10]

Las posibles estrategias de BD ofrecen tanto ventajas como desventajas.

- Una opción es **centrarse en la promoción**, es decir, promover el hecho de que la empresa adhiere a prácticas muy ecológicas. Este enfoque tiene algunas **ventajas**:
- La recreación de la marca únicamente mediante la promoción, aunque es costosa, es **menos cara que convertirse efectivamente en una empresa completamente ecológica**.
 - En el **futuro a largo plazo**, parece casi seguro que las **empresas deberán ser ecológicas**. La promoción ahora **ayudará a BD a cambiar su imagen** (a recrear la marca), por lo que le dará algún tipo de **ventaja de la primera movida**; el director de operaciones argumentó que la promoción era “la forma más efectiva de superar las percepciones negativas de los consumidores”.
 - Para tornar ecológicas sus prácticas de operación, BD se autoimpone **costos desiguales** en relación con sus competidores. BD **evita** este problema **mediante una estrategia de promoción**.

Desventajas de una estrategia de promoción:

- Para ser eficaz, una estrategia de promoción **debe consistir en un intento serio de cambiar la imagen de la empresa**. Una estrategia tal, aunque menos cara que llegar a ser efectivamente una empresa 100 % ecológica, es costosa y no garantiza el éxito de la campaña promocional.
- La promoción **no es un cambio real**. Los gobiernos están aprobando leyes cada vez más exigentes y aplicando reglamentaciones que elevan la vara de lo que se considera ecológico. En realidad, un verdadero cambio en las empresas es la única forma de

anticiparse a estas nuevas leyes y reglamentaciones; BD aún produce chaquetas en su antigua fábrica sin utilizar prácticas ambientalmente sostenibles.

- Los **consumidores** suelen **reaccionar mal cuando las empresas afirman ser ecológicas sin serlo**. Con una estrategia de promoción, Si bien es bajo, *BD* corre el **riesgo, de que la acusen de ecoblanqueo o greenwashing** (no es necesario que los alumnos usen los términos ecoblanqueo o *greenwashing*, pues no figuran en la guía).

Otra opción es que *BD* **se convierta en una empresa genuinamente y en un 100 % ecológica**.

Desventajas de una nueva estrategia de operaciones:

- Convertirse en una empresa genuinamente ecológica sería **costoso** y, como se menciona, “[...] debido a las limitaciones financieras, era imposible que la empresa llegara a ser un 100 % ecológica (economía circular)”.
- *BD* estaría poniéndose a la altura de una **norma que todavía no constituye un requisito legal** y, por lo tanto, estaría **autoimponiéndose costos** que al menos algunos de sus competidores todavía no afrontan. Si la junta directiva tuviera una mentalidad afín a la de Milton Friedman, quién argumentó que “la responsabilidad social de las empresas es aumentar sus ganancias” (*The New York Times*, 13 de septiembre de 1970), consideraría que una estrategia de operaciones podría ser contraria a los intereses de la empresa.
- Una **estrategia de operaciones es riesgosa**. *BD* debería **hacer frente a costos considerables**. ¿Qué sucedería en caso de persistir la brecha entre las intenciones declaradas de los consumidores y sus acciones? (“[...] los consumidores dicen querer productos ecológicos pero a menudo no están dispuestos a pagar más por ellos”).

Ventajas de la estrategia de operaciones:

- *BD* **evitaría las acusaciones de ecoblanqueo o greenwashing** (como en el caso anterior, no es necesario que los alumnos usen los términos ecoblanqueo o *greenwashing*).
- Cuantas **más empresas** como *BD* **se conviertan genuinamente** en un 100 % **ecológicas**, **menos** probable será que los **gobiernos impongan reglamentaciones costosas**.
- El volverse ecológica **potenciaría la reputación** de *BD*.
- Los **consumidores requieren cada vez más** que las empresas apliquen **prácticas ecológicas** (se está cerrando gradualmente la brecha entre intenciones y acciones) y *BD* se estaría posicionando correctamente.

Acepte otras ventajas o desventajas pertinentes.

Si el alumno discute solo una estrategia potencial y sin balance, entonces otorgue un máximo de [4], para una sola estrategia con balance, otorgue un máximo de [5].

Si se discuten dos estrategias potenciales y solo una es balanceada entonces otorgue un máximo de [5-6] dependiendo del nivel de fundamentación.

*Una discusión balanceada incluye un argumento a favor y uno en contra **por cada estrategia potencial**.*

Para obtener [10], el alumno debe integrar eficazmente el material de estímulo para fundamentar sus argumentos, y debe explicar las limitaciones del estímulo.

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