

Esquema de calificación

Mayo de 2025

Gestión Empresarial

Nivel Medio

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) Indique **dos** características de un sobregiro. [2]

Algunas características de un sobregiro:

- Es un **préstamo sin garantía**.
- Tiene un **límite establecido**.
- Solo se pagan intereses **sobre el monto utilizado**.
- Requiere el **pago de intereses**.
- Se puede **revocar** con (muy) poco preaviso o **de inmediato**.
- Es **renovable** (el saldo del préstamo puede aumentar o disminuir durante el período).
- La **tasa de interés** suele ser **más alta** que la de un préstamo bancario.
- Es una forma de financiamiento a corto plazo.
- Es una forma externa de financiamiento.

Acepte toda otra característica pertinente.

Nota: No se requiere descripción.

No se acepta características como:

- Puede retirar más dinero del que en su cuenta corriente (la descripción no es una característica).
- Lo pone en deuda.
- Es un pasivo corriente.
- Debe devolverse.

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

N.B. No se requiere descripción ni aplicación.

- (b) Utilizando información de la **Tabla 1**, prepare un pronóstico de flujo de caja de MSC para junio a septiembre de 2025. [6]

Todas las cifras en \$	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Saldo de apertura	5.000	8.200	12.700	15.700
Ingresos de caja				
Ingresos por ventas en efectivo	50.000	51.000	48.000	46.000
Total ingresos de caja	50.000	51.000	48.000	46.000
Egresos de caja				
Alquiler	10.000	10.000	10.000	10.000
Sueldo	8.000	8.000	8.000	8.000
Electricidad	800			800
Publicidad	3.000	3.000	3.000	3.000
Compras	25.000	25.500	24.000	23.000
Total egresos de caja	46.800	46.500	45.000	44.800
Flujo de caja neto	3.200	4.500	3.000	1.200
Saldo de cierre	8.200	12.700	15.700	16.900

Acepte ligeras diferencias en los títulos o el formato.

Nota: Aplique la regla de la cifra propia del alumno: si un alumno comete un error en una línea y lo acarrea en el resto del pronóstico, se trata de un solo error. Esta regla se aplica a errores tanto matemáticos como conceptuales (por ejemplo, si el alumno considera el pago de la electricidad en un mes incorrecto, el alumno debe perder solo **[1]** punto por ese error).

Otorgue **[1]** si el alumno demuestra cierta comprensión de qué es un pronóstico de flujo de caja, pero por lo demás el pronóstico en gran medida es incorrecto, está incompleto o es ilegible.

Otorgue **[2-3]** si el alumno ha elaborado el pronóstico de flujo de caja pero o no está en un formato generalmente aceptado o la presentación está poco cuidada, o el pronóstico contiene tres o más errores entre los cuales, además de problemas de ubicación de números y errores matemáticos, puede haber errores conceptuales (el uso del término “ganancias” en lugar de “flujo de caja neto”) u omisiones, como el hecho de que no haya una línea para “saldo de cierre” o totales.

Otorgue **[4-5]** si el pronóstico de flujo de caja se ha elaborado de forma esencialmente correcta y pulcra, en un formato generalmente aceptado, pero hay un error **[5]** o dos errores **[4]**.

Otorgue **[6]** si el pronóstico de flujo de caja se ha elaborado de forma correcta y pulcra, en un formato generalmente aceptado y no tiene errores.

- (c) Desde la elaboración del pronóstico de la **Tabla 1**, Migrieve tomó conocimiento de que se pronostica un aumento de las tasas de interés para julio de 2025.

Comente **una** posible repercusión en el flujo de caja de MSC si las tasas de interés aumentan en julio de 2025, como se pronostica.

[2]

- Esto **elevará los cargos mensuales de intereses** del sobregiro acordado por la empresa, lo que hará **aumentar los egresos** y, en consecuencia, **empeorará el flujo de caja**.
- Dado que la **mayoría** de los **clientes** de MSC **utilizan préstamos bancarios** para **financiar la adquisición** de automóviles, el alza en las tasas de interés **encarecerá esas compras**; es probable que haya una **caída** en las **ventas** y que **disminuyan los ingresos de caja**, lo que **empeorará el flujo de caja** de la empresa.

Otorgue **[1]** por indicar que el flujo de caja de la empresa empeorará y **[1]** por aplicación al estudio de caso, hasta un máximo de **[2]**

Para obtener (2), los candidatos deben usar correctamente los términos flujo de caja/salidas de efectivo/entradas de efectivo y usar el estímulo.

Ej:

- **El flujo de caja empeorará** / las salidas de efectivo aumentarán **[1]** porque el aumento en las tasas de interés eleva el costo del **sobregiro del negocio** **[1]**
- **El flujo de caja empeorará** / las entradas de efectivo disminuirán **[1]** porque el aumento en las tasas de interés hará que las ventas de autos caigan, ya que **la mayoría de los clientes de MSC usan préstamos bancarios para financiar la compra de autos** **[1]**

Otorgue un máximo de [1] para respuestas que no mencionan flujo de caja en absoluto. Por ejemplo:

- Los ingresos por ventas caerán ya que se venderán menos autos, **porque la mayoría de los clientes de MSC usan préstamos bancarios para financiar la compra de autos** **[1]**
- Los costos aumentarán ya que **el interés del sobregiro aumentará** **[1]**

2. (a) Indique **dos** características de la lealtad a la marca. **[2]**

Algunas características de la lealtad a la marca:

Clientes:

- Realizan compras repetidas de las marcas a las que son leales.
- Suelen promover las marcas a las que son leales de boca en boca
- Frecuentemente suelen tener un sentido de comunidad con otras personas leales a la marca.
- Están dispuestos a pagar más/ pagar precios más altos / son menos sensibles a los aumentos de precio.
- Comprarán / probarán otros productos fabricados por la empresa / probarán nuevos productos lanzados por la empresa.
- Tienen una conexión emocional con un producto o servicio/ una relación con la marca.

La empresa:

- Tendrá una necesidad reducida de marketing / menores costos de marketing.

No se acepta:

- Una base de clientes leales;
- Fuente estable de ingresos;
- Que los clientes confíen en la marca;
- Que prefieran / favorezcan tu marca sobre la competencia;
- Ventas constantes / base de clientes constante o leal.

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

N.B. Las respuestas no tienen que estar redactadas exactamente como arriba, y los examinadores deben tener en cuenta que los candidatos pueden hablar de acciones o sentimientos del cliente, como se describe arriba, o pueden plantear su respuesta desde la perspectiva del negocio. Recuerde: “*Los clientes repiten compras de las marcas a las que son leales*” es básicamente lo mismo que “*la empresa obtiene ventas repetidas a clientes anteriores.*”

- (b) Utilizando la **Tabla 2:**

- (i) calcule el período de recuperación pronosticado para el costo de llevar el Yogur B al mercado, **X** (*muestre la totalidad del mecanismo*); **[2]**

El costo de recuperación es de \$7 millones.

El pronóstico de ingresos es de \$5 millones en el año 1 y \$4 millones en el segundo año. Por lo tanto, la recuperación se produce a mitad del Año 2.

Entonces el periodo de recuperación es **de 1 año y 6 meses, se acepta también como 18 meses o 1.5 años [2]**

Otorgue [1] por el mecanismo y [1] por la respuesta correcta con unidades (años y meses).

- (ii) calcule la tasa de rendimiento promedio pronosticada para el Yogur A, Y (muestre la totalidad del mecanismo); [2]

$TRP = [((\text{Rendimiento total} - \text{costo de inversión}) / \text{años de uso}) / \text{costo de inversión}] \times 100 =$

Rendimiento total (en millones) = \$1 + \$2 + \$4 + \$6 = \$13

$TRP = (\$13 - \$5) / 4 \text{ Ganancias promedio} = \$8/4 = \$2 \text{ millones al año}$

La tasa de rendimiento promedio es de $\$2/\$5 = 0,4$ o 40 %.

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

N.B. Otorgue [1] por una respuesta de 0.4 solamente.

N.B. No se aceptan fórmulas alternativas.

- (iii) calcule la media del rendimiento pronosticado del Yogur A una vez introducido en el mercado (años 1-4) (muestre la totalidad del mecanismo). [2]

$1+2+4+6 = 13$

$13/4 = \$3,25 \text{ millones}$

N.B. Se acepta la palabra dólares en lugar del símbolo \$

Otorgue [1] por la respuesta correcta y [1] adicional por el mecanismo correcto. En alguna parte de la respuesta o el mecanismo debe **figurar el signo \$**.

- (c) Explique **un** motivo por el que FY debería realizar estudios de mercado para el Yogur B. [2]

FY no ha realizado estudios de mercado y **confió en la lealtad a la marca**. El **pronóstico de rendimiento del Yogur B es confuso**, ya que comienza con altos y luego se prevee que disminuya cada año, a pesar que tiene un periodo de recuperación más corto.

Razones por las cuales FY debería realizar una investigación de mercado sobre el Yogur B

- Para recopilar información valiosa sobre su mercado objetivo o la industria.
- Para ayudar a mantenerse competitivo.
- Para tomar decisiones fundamentales.
- Para mejorar el producto G.
- Para averiguar por qué los retornos previstos del B disminuyen en los años 2 y 3.
- Para descubrir por qué tiene una :tasa de rendimiento promedio mucho mas baja que el producto A.

N.B. No se otorga punto por: “FY necesita saber contra quién está compitiendo” (ya que esto se supone que se conoce).

Aplicación:

- El mercado también está cambiando constantemente.
- Los competidores introducen regularmente nuevos productos.
- Uso de datos relacionados con el ARR.
- El producto B tiene un costo inicial más alto.

Otorgue [1] por explicar una razón por la que FY debería realizar investigación de mercado sobre el Yogur B.

Otorgue [1] por aplicación del estímulo.

Sección B

3. (a) Indique **dos** características de la deslocalización. [2]

Se produce una **deslocalización** cuando una organización **establece** parte de sus **operaciones** o servicios **en un país extranjero**. Esto puede abarcar varias funciones, como servicio al cliente, fabricación, desarrollo de *software* y tareas administrativas.

Algunas características clave (pueden ser ventajas o desventajas) de la deslocalización incluyen:

- **Ahorro de costos**
- Acceso a **mano de obra cualificada/habilidades especializadas**.
- **Acceso a materias primas**
- **Problemas lingüísticos** y de huso horario
- **Posibilidad de ampliar la escala. Escalabilidad.**
- **Establecer parte de sus operaciones o servicios en un país extranjero.**
- **Mayores costos de transporte/ tiempos de entrega más largos.**
- **Genera empleos para personas en otros países.**

No se acepta:

- Culturas diferentes
- Leyes y regulaciones diferentes
- Que los productos sean fabricados por otra empresa (outsourcing) -debe especificarse que ocurre en el extranjero para otorgar el punto.

Se acepta cualquier otra característica pertinente.

NB. No se requiere descripción ni aplicación.

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

- (b) Utilizando la **Figura 1** y la **Figura 2**:

- (i) calcule el porcentaje **combinado** de las acciones de propiedad de Alexa y Antonio en 2023 (*no se requiere el mecanismo*); [1]

Total de acciones = 500 + 250 + 850 + 400 = 2.000

Porcentaje combinado de acciones de propiedad de Alexa y Antonio Pérez en 2023 = $850 + 250 = 1.100 / 2.000 \times 100 = 55 \%$

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

- (ii) comente las implicaciones de los cambios en la participación en el capital accionario de AA entre 2023 y 2024; [2]

Los gráficos circulares muestran que el **control de AA se modificó entre 2023 y 2024**. En **2023**, **Alexa y Antonio** eran **propietarios de la mayor cantidad de acciones** y controlaban la empresa. Sin embargo, en **2024**, el Sr. Rogelio **Jiménez** **poseía el 50 % de las acciones**. Aunque **no** tenía control **mayoritario**, pasó a ser el **accionista dominante**.

Otorgue **[1]** si el alumno afirma que Rogelio Jiménez ahora es el accionista dominante. O que los Pérez (Alexa y Antonio) ya no tienen el control total / tienen menos poder.

Otorgue **[1]** adicional si el alumno presenta alguna interpretación razonable; por ejemplo, si usa cifras como la disminución del porcentaje de acciones de los Pérez del 55 % al 37 %.. Que Rogelio ahora tiene el mayor porcentaje de acciones en el negocio/ posee el 50% de las acciones.

N.B. Si un candidato describe los cambios en la propiedad de acciones sin hacer referencia al control o poder, otorgue **[0]**.

- (iii) explique cuántas más acciones necesitaría Rogelio para obtener el control mayoritario de AA en 2024. **[1]**

Rogelio necesitaría una acción más.

N.B. No se requiere explicación.

No otorgue punto si el candidato dice que necesita **un 1% más**, ya que esto es inexacto (implicaría necesitar tres acciones más).

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

- (c) Utilizando la **Tabla 3**:

- (i) calcule la cantidad del punto de equilibrio de AA en 2024 (*muestre la totalidad del mecanismo*); **[2]**

Cantidad del punto de equilibrio = Costo fijo / contribución unitaria

CPE = \$6.000 / (\$325 – \$85)

CPE = \$6.000 / \$240

Cantidad del punto de equilibrio = 25 vestidos

Otorgue **[1]** por el mecanismo correcto y **[1]** adicional por la respuesta correcta, hasta un máximo de **[2]**. Para ser correcta, la respuesta debe incluir los términos “vestidos” o “unidades”.

- (ii) calcule las ganancias o pérdidas de AA en 2024 si se venden 150 vestidos (*muestre la totalidad del mecanismo*). **[2]**

Ganancias = Ingresos totales – costos totales

Ganancias = \$325 x 150 – \$6.000 + (\$85 x 150)

Ganancias = \$48.750 – \$18.750

Ganancias = \$30.000

Otorgue **[1]** por el mecanismo correcto y **[1]** adicional por la respuesta correcta, hasta un máximo de **[2]**.

La respuesta correcta **debe incluir el símbolo \$**.

- (d) Utilizando la información del estímulo, evalúe la idea de Rogelio de pasar de la producción por encargo a la producción por lotes. **[10]**

Fortalezas de la producción por lotes:

- En comparación con la producción por encargo y las técnicas de personalización a mano, el precortado de los talles en un rango de extrapequeño a extragrande **reduciría el tiempo de fabricación a 2 días por vestido terminado (en lugar de 10 días)**. Los vestidos quedarían **listos para vender en línea o de inmediato** en mercados de diseño.
- Con el **cambio** en los **costos fijos y variables**, las **ganancias** para 2026 serían de \$182.700 contra \$144.000 (**un aumento del 27 % con respecto a 2025** utilizando la producción por encargo) si se venden los 660 vestidos pronosticados (un 10 % más).
- Ofrece **escalabilidad**: Rogelio desea **expandir AA más allá de Arizona** vendiendo en línea, lo que **aumentaría las ventas** de AA.

Limitaciones de la producción por lotes:

- AA pasaría a **requerir espacio de trabajo y almacenamiento**. Actualmente esto a Alexa no le preocupa. Sin embargo, dado que la producción por lotes implica producir cantidades acordes a los tamaños y modelos, AA debe tener **cuidado de evitar el exceso o la escasez de existencias**.
- Los **diseños actuales** de AA **apuntan a un mercado nicho** de mujeres dispuestas a **pagar precios de prestigio**. **¿Seguirá creciendo la demanda de AA al ritmo del 10 % esperado si se pierden algunas de las cualidades exclusivas que diferencian a sus productos de los fabricados por lotes** (por ejemplo, el diseño exclusivo que garantiza el talle y la forma exactos que necesita quien usará el vestido)? **¿AA puede permitirse seguir cobrando el precio de prestigio de \$340 por vestido?**
- AA **pierde un punto de venta único y valor artesanal**, pues se reduciría el apoyo a las comunidades mexicanas locales generado por los vestidos producidos por encargo.
- Las artesanas pueden resentirse frente a la pérdida de autonomía.

Fortalezas de la producción por encargo:

- La producción por encargo de la **ropa hecha a mano** permite alcanzar un nivel óptimo de calidad artesanal y atención al detalle. En la actualidad, AA **personaliza la fabricación** de cada vestido **de acuerdo con** las medidas y preferencias **específicas del cliente**, que recibe vestidos cortados a mano, cosidos a mano y bordados a mano.
- Los vestidos hechos a mano de AA **son únicos y exclusivos**, con un valor artesanal que permite cobrar **precios de prestigio**. Los diseños de AA se adaptan a mujeres de un mercado nicho dispuestas a pagar esos precios.
- El **éxito** de AA **se debe en parte a los puestos de trabajo creados para mujeres de las comunidades mexicanas locales**. Las clientas de AA valoran y apoyan los vestidos producidos por encargo. Alexa tendrá que aumentar el número de artesanas. De acuerdo con el estímulo, los alumnos pueden estimar que, para fabricar **150 vestidos en 2024, se necesitaron** unas **7 personas** de modo de cubrir la demanda. Con un pronóstico de ventas de **600 vestidos en 2025**, el número de personas **requeridas** para fabricar los vestidos **se elevaría a 25**. Para **2030**, y tras un aumento anual en las ventas del 10 %, ese número llegaría a **40**.

Limitaciones de la producción por encargo:

- **El tiempo, las habilidades y la mano de obra** para la fabricación a mano de los vestidos que implica la producción por encargo generan **costos más altos**, tal como lo señaló Rogelio (mediante la producción por lotes, los costos variables se pueden reducir de \$90 a \$45). En **2025** las **ganancias** serán de **\$144.000, frente a \$182.700** si se pasa a la producción por lotes.
- Fabricar a mano los vestidos mediante la producción por encargo **lleva más tiempo**. Actualmente puede llevar hasta **10 días** fabricar un vestido, **mientras que** con la producción por lotes lleva **2 días**.
- El número de **clientes** que valoran y están **dispuestos a pagar por estos vestidos artesanales es muy reducido**. Esto limita decididamente el alcance potencial del mercado.

Acepte toda otra evaluación pertinente.

La puntuación debe asignarse de acuerdo con las **bandas de calificación** de la página 3.

4. (a) Defina el término *mercado objetivo*.

[2]

Un **mercado objetivo** es

- Un **grupo** específico de **clientes potenciales**.
- Los perfiles de los clientes.
- Los compradores previstos.
- Una sección específica del mercado.

a quienes **una empresa se propone llegar** con sus productos o servicios.

El grupo puede tener **características comunes** —como edad, género, nivel de ingresos, educación, intereses o ubicación geográfica— que hagan que sus integrantes tengan **más probabilidad de interesarse y comprarle** a una empresa.

Otorgue [2] cuando se hace referencia tanto a los clientes potenciales como a algunas us características.

No se otorga el segundo punto si se utiliza el ejemplo del estímulo, por ejemplo personas que desean pastelen sin gluten

No se otorga punto por decir “un mercado al que la empresa apunta” ya que solo está reorganizando las palabras de la pregunta.

No se otorga un punto por decir “el mercado al que quiere vender”

Nota: No se requiere aplicación. No se deben calificar los ejemplos.

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

Otorgue [2] por una definición completa y clara que demuestre conocimiento y comprensión similares a los de la respuesta mencionada más arriba.

- (b) Utilizando la **Tabla 4**, determine la moda de la producción de tartas de HSM (no se requiere el mecanismo). [1]

La **moda** es el valor que aparece con más frecuencia en un conjunto de datos. En este caso, la moda es **1,6** (millones) pues figura tres veces.

Nota: No se requiere el mecanismo. No se necesita el signo de dólar. [1]

Otorgue [1] por una respuesta correcta. No se espera que la descripción de los alumnos coincida exactamente en su redacción con lo expresado más arriba.

- (c) Utilizando la **Figura 3** y la **Figura 4**, comente el cambio en los ingresos por ventas de *HSM* de 2023 a 2024. [2]

Figura 3: Ingresos por ventas de *HSM* por sus panes, tartas y galletas en 2023 (en millones de \$)



Figura 4: Ingresos por ventas de *HSM* por sus panes, tartas y galletas en 2024 (en millones de \$)



- Las ventas / ingresos por ventas (o el porcentaje/proporción) de **pan** han disminuido;
- Las ventas / ingresos por ventas (o el porcentaje/proporción) de **pasteles** han aumentado;
- Las ventas / ingresos por ventas (o el porcentaje/proporción) de **galletas** se mantienen aproximadamente iguales.

Otorga [1] por cada comentario sobre un cambio en uno de los productos de HSM, hasta un máximo de [2].

Nota: No otorgar puntos a comentarios que intenten explicar la razón del cambio.

(d) Utilizando la **Tabla 5**:

- (i) calcule el margen de ganancia bruta de *HSM* para 2024 (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]

$$\begin{aligned} \text{Ganancia bruta} &= \text{Ingresos por ventas} - \text{costo de ventas} \\ &= \$625 - \$340 = \$285 \end{aligned} \quad [1]$$

Margen de ganancia bruta = Ganancia bruta/ingresos por ventas x 100

$$= (\$285 / \$625) \times 100 = \mathbf{45,6 \%} \quad [1]$$

Se acepta 46% por redondeo.

Se otorga [0] por una respuesta de 45%

Otorga [1] por la respuesta correcta incluyendo el signo % y un [1] adicional por el procedimiento correcto.

Otorgue puntos como se indica arriba.

- (ii) calcule el índice de liquidez corriente de *HSM* para 2024 (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]

Activo corriente = (caja + deudores + inventario)

Índice de liquidez corriente = Activo corriente / pasivo corriente

$$\text{Índice de liquidez corriente} = (\$12 + \$4 + \$16) / \$8 = \mathbf{4 \text{ o } 4:1} \quad [2]$$

Nota: 1:4 es una respuesta incorrecta.

Otorgue [2] si el alumno da la respuesta correcta y muestra el mecanismo.

Otorgue [1] si el alumno comete un error matemático al calcular el índice pero emplea las cifras correctas $(\$12 + \$4 + \$16) / \8 o bien si ofrece la respuesta correcta pero no presenta el mecanismo.

Si el alumno coloca el símbolo de porcentaje después del índice, la respuesta es incorrecta (el alumno puede haber calculado bien el índice y, por lo tanto, obtendría [1] punto por el mecanismo correcto, pero no [1] por la respuesta correcta).

No otorgue puntos por escribir la fórmula.

- (iii) calcule el retorno sobre capital invertido (RCI) de *HSM* para 2024 (*no se requiere el mecanismo*). [1]

Retorno sobre capital invertido = (ROCE) =
ganancia antes de intereses e impuestos / capital empleado x 100
donde capital empleado = pasivos no corrientes + patrimonio.

$$\mathbf{ROCE = 20\%}$$

Otorgue [1] por una respuesta una correcta; no se requiere el mecanismo.

Se acepta 0.2 como respuesta válida y se otorga [1].

- (e) Con referencia al estímulo y a la teoría de la motivación e higiene de Herzberg, discuta si *HSM* debería implementar la **Opción 1** o la **Opción 2**. **[10]**

El plan de Davina (Opción 1) incluye:

- un aumento salarial para todos los empleados de la fábrica
- la sustitución del sistema de calefacción y aire acondicionado en la fábrica
- un bono semanal del 2 % basado en el desempeño por asistencia para todos los empleados de la fábrica

El plan de Davina solo aborda uno de los problemas planteados por los empleados: las temperaturas extremas. Aunque la sustitución del sistema de calefacción y aire acondicionado es un paso positivo, resolverá un problema que causa desmotivación entre los empleados de fábrica, ya que **Herzberg** considera que las **condiciones laborales** son un **factor higiénico** —si estos factores no se cumplen, los empleados se desmotivan, pero cumplirlos **no motiva**.

Un aumento salarial para los empleados de la fábrica **tampoco tendría mucho impacto**, ya que los empleados de HSM ya ganan por encima del promedio de la industria, y Herzberg también considera que los **salarios** son un **factor higiénico**, no un motivador. Sin embargo, el aumento salarial **podría ayudar a atraer candidatos** para las 12 vacantes no cubiertas.

La idea de un **bono semanal por asistencia** tiene cierto mérito, considerando que HSM enfrenta un problema creciente de ausentismo, que ha aumentado en los últimos 18 meses. Sin embargo, al establecerse en solo un 2%, **puede ser demasiado bajo** como para tener algún impacto. Nuevamente, Herzberg considera que este tipo de incentivo es un **factor higiénico** y **no motiva a los empleados**.

El plan de Lesli (Opción 2) es:

- aumentar las oportunidades de promoción interna para todos los empleados de la fábrica
- introducir un premio al Empleado del Mes
- realizar reuniones mensuales entre el gerente de fábrica y los empleados para tratar problemas

El plan de Lesli tiene **más mérito en cuanto a la motivación de los empleados según Herzberg**. Las oportunidades de promoción son vistas por Herzberg como **motivadores**. Su propuesta de tener un premio al **Empleado del Mes** también se considera un **motivador** dentro de la **teoría de los dos factores** de Herzberg.

La propuesta de tener reuniones mensuales se ve bien en el papel, ya que podría permitir que los empleados planteen sus inquietudes. Sin embargo, **a menos que Davina cambie su estilo de liderazgo**, estas reuniones no serán productivas y podrían convertirse en una **fuentes de desmotivación**.

No obstante, el plan de Lesli **no resuelve un problema importante que causa desmotivación**: la necesidad de **renovar el sistema de calefacción y aire acondicionado**.

En conclusión, el plan de Lesli tiene **más probabilidades de motivar a los empleados**, mientras que el de Davina es más probable que resuelva algunos de los problemas que provocan **desmotivación**. El plan de Lesli sería más sólido si **incluyera la renovación del sistema de calefacción / aire acondicionado**.

Datos adicionales que hubieran sido útiles:

- Porcentaje de tartas defectuosas (algunos de los clientes se han quejado de la calidad de algunos lotes de tartas)

- Nivel de aumento en la remuneración que propone Davina
- Cuántos empleados efectivamente dejaron *HSM* el año anterior

Criterios de evaluación:

Se deben asignar los puntos de acuerdo con las bandas de calificación de la **página 3**.

Si el candidato demuestra un conocimiento preciso de **solo un factor** (por ejemplo, factores higiénicos), se otorga un máximo de **[5]**.

Si el candidato comprende **ambos factores**, pero **comete errores** (por ejemplo, clasifica aumentos salariales como motivadores o el premio al Empleado del Mes como un factor higiénico), también se otorga un máximo de **[5]**.

Referencias vagas a los factores higiénicos por sí solas no son válidas.
No se deben calificar referencias a otros teóricos como Taylor o Maslow.
