

# Esquema de calificación

**Noviembre 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa comprensión de las exigencias de la pregunta.</li> <li>• Escaso uso de las herramientas y teorías de Gestión Empresarial; las herramientas y teorías utilizadas no son pertinentes o se utilizan de manera incorrecta.</li> <li>• La referencia al material de estímulo es escasa o nula.</li> <li>• No se presenta argumentación.</li> </ul>
3–4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cierta comprensión de las exigencias de la pregunta.</li> <li>• Se ha hecho uso de herramientas y teorías de Gestión Empresarial, pero su aplicación es mayormente incorrecta o no es pertinente.</li> <li>• 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.</li> <li>• En su mayor parte, los argumentos carecen de fundamentación.</li> </ul>
5–6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La respuesta evidencia comprensión de lo que exige la pregunta, aunque estas exigencias se abordan solo parcialmente.</li> <li>• Cierta uso pertinente y correcto de las herramientas y teorías de Gestión Empresarial.</li> <li>• 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.</li> <li>• Hay una fundamentación de los argumentos, pero esta es sesgada en gran medida.</li> </ul>
7–8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La respuesta satisface, en gran medida, las exigencias de la pregunta.</li> <li>• En gran medida, uso pertinente y correcto de las herramientas y teorías de Gestión Empresarial.</li> <li>• 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.</li> <li>• Los argumentos están fundamentados y moderadamente equilibrados.</li> </ul>
9–10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque claro en lo que pide la pregunta.</li> <li>• Uso pertinente y correcto de las herramientas y teorías de Gestión Empresarial.</li> <li>• Los argumentos se fundamentan de manera eficaz con información pertinente del material de estímulo.</li> <li>• Argumentos equilibrados y fundamentados, con explicación de las limitaciones del estudio de caso o del material de estímulo.</li> </ul>

## Sección A

1. (a) Indique **dos** características de una asociación.

[2]

- En su mayoría no están constituidas en sociedad.
- Dos o más socios comparten la propiedad de la empresa.
- Al menos uno de los propietarios tiene responsabilidad ilimitada. (aceptar responsabilidad ilimitada)
- En muchos países se fija un máximo de 20 para el número de socios.
- Los socios comparten las responsabilidades de gestión de la empresa.
- Los documentos financieros son privados.
- Son fáciles de formar y disolver
- Las normas de funcionamiento suelen estar incluidas en el contrato de sociedad
- Los socios pueden tener diferentes habilidades, lo que permite la especialización.
- Las ganancias, las pérdidas y los riesgos se comparten. Las decisiones importantes se toman de común acuerdo entre los socios

Acepte cualquier otra característica relevante.

**Nota:** No se acepta:

- Sociedad compuesta por dos socios Las ganancias se reparten a partes iguales.
- Cláusulas que limitan el número de socios a 20 personas.

Se otorga [1] por cada característica mencionada, hasta un máximo de [2].

**Nota:** La separación legal y la responsabilidad ilimitada son prácticamente lo mismo, por lo que se puede aceptar cualquiera de las dos, pero no ambas.

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

- (b) Utilizando información de la **Tabla 1**, elabore un presupuesto para IG para el ejercicio con cierre en diciembre de 2025.

[4]

Presupuesto para IG para el ejercicio con cierre en diciembre de 2025

Todas las cifras en \$	Cifras presupuestadas	Cifras reales	Varianza
<b>Ingresos</b>			
Ingresos por ventas	1700	1950	250 [F]
Ingresos totales	1700	1950	250 [F]
<b>Costos</b>			
Sueldos y salarios	650	800	150 [D]
Publicidad	200	150	50 [F]
Electricidad	95	105	10 [D]
Alquiler	200	200	0
Materia prima	250	400	150 [D]
<b>Costos totales</b>	1395	1655	260 [D]
<b>Excedente de ingresos por encima (por debajo) de los costos</b>	305	295	10 [D]

Otorgue [1] por cierta idea de qué es un presupuesto.

Otorgue un máximo de [2] si no se indica [F] o [D]. Otorgue [2] si el alumno ha elaborado el presupuesto pero o no está en un formato generalmente aceptado o la presentación está poco cuidada, o el presupuesto contiene dos o más errores entre los cuales, además de problemas de ubicación de números y errores matemáticos, puede haber errores conceptuales (como el uso del término “ganancias netas”) u omisiones, como el hecho de que no haya una línea para “Excedente de ingresos por encima (por debajo) de los costos”.

Otorgue [3] si el presupuesto se ha elaborado de forma esencialmente correcta y pulcra, en un formato generalmente aceptado, pero hay un error.

Otorgue [4] si el presupuesto se ha elaborado de forma correcta y pulcra, en un formato generalmente aceptado, y no tiene errores. Otorgue [4] si el alumno presenta una tabla en que las columnas tienen encabezados que indican cifras presupuestadas, cifras reales y varianzas.

Si el candidato utiliza encabezados como ingresos, gastos o ingresos neto. Se considerará un solo error si falta alguno o todos los encabezados.

**Nota:** Es probable que muchas respuestas solo reproduzcan los datos de la pregunta. Se otorgará 1 punto únicamente si se presentan las varianzas sin etiquetar o etiquetas sin las varianzas. Se otorgarán 2 puntos si también se presentan las etiquetas A/F correctas.

- (c) Calcule la tasa de rendimiento promedio de la adquisición de un barco pesquero por parte de IG (muestre la totalidad del mecanismo).

[2]

$$\text{Tasa de rendimiento promedio} = \frac{(\text{Rendimiento total} - \text{Costo de inversión} \div \text{Años de uso})}{\text{Costo de inversión}} \times 100$$

Total de aumento de ganancias en cada año = \$2000 + \$4000 = \$6000

Total de aumento de ganancias = \$6000 × 5 años = \$30 000

$$(30\,000 - 25\,000) / 5 = 1.000/25\,000 \times 100 = 4 \%$$

Otorgue [1] por el mecanismo correcto y [1] por la respuesta correcta incluyó el símbolo de porcentaje (%).

Otorgue [1] por el aumento total de las ganancias correcto, por ejemplo \$30 000.

**Nota:** La cifra propia del alumno no se aplica.

- (d) Explique una ventaja para IG de operar el restaurante y los eventos externos como centros de ganancias.

[2]

Un centro de ganancias es una división de una empresa que genera tanto ingresos como costos en el departamento. Cada centro de ganancias es responsable de las ganancias obtenidas.

Algunas ventajas pertinentes, entre otras:

- Seguimiento y control: capacidad de asignar con precisión costos e ingresos, por ejemplo, en el caso del *marketing*. A modo de ejemplo, los costos de *marketing* se pueden aplicar correctamente como correspondientes en un 80 % al restaurante y en un 20 % a los eventos externos. Esto permite a *IG* tomar mejores decisiones a la hora, por ejemplo, de adquirir o no el barco pesquero.
- Motivación: los socios compiten entre sí por lograr la mayor ganancia mensual. Por ejemplo, Naree querrá hacer que el restaurante sea el área de la empresa con el mejor rendimiento, mientras que Mali querrá lo mismo para los eventos externos.
- Autonomía: cada gerente podrá tomar las mejores decisiones para su área empresarial. Por ejemplo, Naree podría considerar que el presupuesto de publicidad es demasiado bajo en comparación con los ingresos.
- Responsabilidad: por ejemplo, *IG* podrá ver si la cifra de sueldos y salarios superior a la presupuestada proviene del restaurante o de los eventos externos. Esto facilita resolver cualquier posible problema. Facilita las comparaciones con restaurantes similares o con empresas de eventos externos, en lugar de con una entidad combinada, lo cual puede ser poco común.
- Toma de decisiones más ágil: la velocidad de los cambios en el sector puede variar considerablemente, lo que permite a Naree tomar decisiones que afectan al restaurante sin afectar a los eventos externos.

*Acepte toda otra ventaja pertinente.*

*Otorgue [1] por una ventaja y [1] por una aplicación apropiada a IG, hasta un máximo de [2].*

2. (a) Indique **dos** desventajas de operar como una empresa unipersonal. **[2]**

Entre las desventajas de operar como una empresa unipersonal, cabe mencionar:

- Falta de continuidad
- Falta de separación legal entre el propietario y la empresa
- El propietario tiene responsabilidad ilimitada
- El capital es limitado en comparación con otras formas de organización
- Limitaciones de crecimiento por falta de capital financiero o humano.
- Toma de decisiones individual (puede ser estresante).
- Se requiere dominio de diversas áreas de negocio (operaciones, marketing, finanzas, cumplimiento normativo, etc.).
- A menudo no se cuenta con una red de apoyo para recibir asesoramiento.
- Puede percibirse como menos profesional (los clientes más importantes pueden preferir tratar con una entidad de mayor tamaño).

**Nota:** La separación legal y la responsabilidad ilimitada son prácticamente lo mismo, por lo que se puede aceptar cualquiera de las dos, pero no ambas.

*Acepte toda otra desventaja pertinente.*

*Otorgue [1] por cada desventaja apropiada de operar como una empresa unipersonal que se indique (no se requiere aplicación), hasta un máximo de [2].*

- (b) En 2024, los ingresos por ventas de *MF* fueron de \$126 000, mientras que el total de ventas del mercado de la región fue de \$1 400 000. En el mismo año, el total de ventas del mercado de todo el país fue de \$25 200 000.

Calcule la cuota de mercado de *MF* en el mercado de las flores **de la región** (*muestre la totalidad del mecanismo*). **[2]**

$$\text{Porcentaje de la cuota de mercado} = \frac{\text{Ingresos por ventas de MF por las flores}}{\text{Total de ingresos por ventas locales por las flores}} \times 100$$

$$\text{Porcentaje de la cuota de mercado de MF} = \frac{126.000}{1.400.000} \times 100 = 9 \%$$

*Otorgue [1] si el alumno demuestra saber cómo calcular el porcentaje de la cuota de mercado pero comete un error matemático o utiliza las ventas nacionales en vez de los ingresos por ventas locales*

*Otorgue [1] si el alumno calcula correctamente la cuota de mercado de todo el país como 0,5 %.*

*Otorgue [2] si el alumno demuestra saber cómo calcular el porcentaje de la cuota de mercado y da la respuesta correcta con el símbolo de porcentaje (%).*

- (c) Utilizando la **Tabla 2**, calcule el período de recuperación para la **Opción A** (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

Período de recuperación =  $20.000 + 23.000 + (12.000/24.000) \times 12 = 2$  años y 6 meses o 2,5 años o dos años o 187.5 días

Otorgue [1] por el mecanismo correcto y [1] por la respuesta correcta con unidades.

- (d) Complete la **Tabla 4** calculando el valor actual de la **Opción B** para los primeros cuatro años, utilizando una tasa de descuento del 6 %.

Año	Flujo de caja neto (\$)	Tasa de descuento del 6 %	Valor actual (\$)
0	(60.000)	1,000	<b>(60.000)</b>
1	(5.000)	0,9434	<b>(4.717)</b>
2	10.000	0,8900	<b>8.900</b>
3	50.000	0,8396	<b>41.980</b>
4	60.000	0,7921	<b>47.526</b>

Utilizando la **Tabla 4** con los datos que ha completado, calcule el valor actual neto (VAN) de la **Opción B** para los primeros cuatro años (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

$VAN = VAT - \text{Costo de inversión}$   
 $VAN = 93\ 689 - 60\ 000 = \$33\ 689$

Otorgue [1] por el mecanismo correcto y [1] por la respuesta correcta. No se requiere el signo \$. Otorgue [1] por el cálculo correcto del VAT. Aplique la cifra propia del alumno si el VAT es incorrecto pero el mecanismo para el cálculo de VAN es correcto.

- (e) Utilizando sus respuestas a las partes (c) y (d), y la **Tabla 2** y la **Tabla 3**, explique si Miley debería elegir la **Opción A** o la **Opción B** para contribuir al crecimiento de MF. [2]

Considerando los criterios de evaluación de inversiones del valor presente neto, Miley debería elegir la **Opción B** porque tiene un VAN más alto (\$33 689) que la **Opción A** (\$23 499). En otras palabras, la **Opción B** generaría un retorno esperado mayor de la inversión.

Considerando los criterios del período de recuperación, Miley debería elegir la **Opción A** porque da lugar a un retorno más rápido de la inversión inicial. El período de recuperación para la **Opción A** es de 2,5 años, mientras que para la **Opción B** es de 3,1 años.

Otorgue [1] si se hace referencia correcta al VAN o al período de recuperación con cifras. Otorgue [2] si se hace referencia correcta tanto al VAN como al período de recuperación con cifras. Otorgue [1] si hay referencia correcta a ambos, VAN y período de recuperación, pero sin cifras Aplique la regla de la cifra propia.

**NOTA** las cifras pueden provenir de c), d, o de las Tablas 2 o 3 y cuentan como aplicación.

3. (a) Defina el término *método de determinación de precios de costo más margen (margen de beneficio)*. [2]

Agregar un margen de beneficio fijo al costo unitario de fabricar un producto.

Definición alternativa: agregar un porcentaje fijo o una cantidad fija al costo promedio o unitario de producción..

*La definición debe desarrollarse como se ha indicado. Para obtener [2] puntos, el alumno debe hacer referencia al costo unitario/costo promedio.*

*Otorgar [1] punto por reconocer la adición de un porcentaje o una cantidad fija como margen de beneficio.*

*Otorgar [1] punto por reconocer que los costos constan de componentes indirectos y directos, o de componentes fijos y variables. Se debe estar atento a las definiciones circulares y no recompensarlas.*

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

*No se espera que la definición de los alumnos coincida exactamente en su redacción con las mencionadas más arriba.*

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

*Otorgue [2] por una definición completa que demuestre conocimiento y comprensión similares a los de las respuestas mencionadas más arriba.*

- (b) (i) Utilizando el método de depreciación constante, calcule el valor en libras de la nueva maquinaria al cierre del **Año 2** (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

Depreciación anual = (Precio de compra – Valor residual)/Vida útil estimada  
Todas las cifras en \$

$$= (200\ 000 - 30\ 000)/4 = 42\ 500 \text{ por año}$$

Al terminar el segundo año, la maquinaria tendrá un valor en libras neto de  
 $200\ 000 - (2 \times 42\ 500) = 115\ 000$

*Otorgue [1] por el mecanismo correcto y [1] por una cifra final correcta del valor en libras neto con el signo \$. Otorgue [1] punto por el cálculo correcto de la depreciación anual 42.500 (no se requiere signo)*

- (ii) Utilizando el método de unidades de producción, calcule la depreciación de la nueva maquinaria en el **Año 1** (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

Depreciación durante un año =

(Unidades de producción durante un año dado/Total de unidades de producción durante la vida útil) × (Precio de compra – Valor residual)

Donde el total de unidades de producción durante la vida útil =

$$1000 + 1500 + 3000 + 4500 = 10\ 000 \text{ unidades}$$

Depreciación en el primer año =  
 $(1000/10\ 000) \times (200\ 000 - 30\ 000) = \$17\ 000$

*Otorgue [1] por el mecanismo correcto y [1] por la cifra final correcta de la depreciación con el signo \$. Otorgue [1] por calcular el total de unidades de producción, 10 000 unidades*

- (iii) Calcule la tasa de utilización de la capacidad de AD en el **Año 1** y en el **Año 4** (no se requiere el mecanismo). [2]

Tasa de utilización de la capacidad =  
Producción real/Máximo de producción posible  $\times 100$   
Tasa de utilización de la capacidad Año 1 =  
 $1000/5000 \times 100 = 20\ %$   
Tasa de utilización de la capacidad Año 4 =  
 $4500/5000 \times 100 = 90\ %$

*Otorgue [1] por cada respuesta correcta. El signo de % no es requerido*

- (c) Explique **una** ventaja para AD de utilizar el método de unidades de producción para calcular la depreciación de la nueva maquinaria. [2]

- Como se proyecta que la nueva maquinaria se usará menos en los primeros años, el método de unidades de producción daría como resultado un menor gasto de depreciación en el Año 1 en comparación con el método de depreciación constante (\$17 000 versus \$42 500). Esto implicaría menores gastos en el primer año, con el resultado de que se informaría de mayores ganancias. Los inversores están buscando que las empresas sean rentables lo más pronto posible, y el método de unidades de producción para calcular la depreciación ayudaría a este fin.
- El método de unidades de producción ofrecería un cálculo más preciso que el método de depreciación constante para conocer el valor real del activo al cierre de cada ejercicio. Eso se debe a que el método de unidades de producción se basa en el número real de drones producidos y reflejaría la pérdida de valor debido al desgaste por uso. Dado el hecho de que a lo largo de los cuatro años el uso de la nueva maquinaria varía, esto parecería más preciso. Además, se trata de un activo relativamente costoso para una empresa nueva y, por lo tanto, un valor de depreciación más preciso permitiría a los inversores comprender mejor la verdadera rentabilidad de la empresa.

*Otorgue [1] por una ventaja del método de unidades de producción para calcular la depreciación.*

*Otorgue [1] por una aplicación apropiada de esta ventaja a AD.*

*Una aplicación adecuada no requiere necesariamente incluir cifras.*

## Sección B

4. (a) Indique **dos** ventajas del liderazgo de mercado. [2]

Algunas ventajas del liderazgo de mercado:

- El líder tiene la mayor parte de la cuota de un mercado o un sector.
- Usa su poder para afectar el panorama competitivo y la dirección que adopta el mercado.
- A menudo ejerce el liderazgo en precios lo que le permite usar una mayor variedad de estrategias de precios
- Influye sobre la promoción en el mercado o sector.
- Tiene una fuerte presencia de marca/reputación (reconocimiento de marca).
- Tiene una base de clientes leal.
- Permite fijar precios.
- Puede propiciar el crecimiento gracias a las economías de escala.
- Puede atraer con mayor facilidad a trabajadores altamente cualificados.
- Puede obtener un trato preferencial por parte de los proveedores, por ejemplo, mayores descuentos por compras al por mayor.

*Acepte toda otra ventaja pertinente.*

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

- (b) Utilizando la **Tabla 6**, calcule el índice del período de cobro (número de días) de *GLB* para 2024 (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

Índice del período de cobro (número de días) =  
Deudores / Total de ingresos por ventas × 365  
Total de ventas a crédito = 250 millones × \$1,2 = \$300 millones  
Deudores = \$40 millones  
Índice del período de cobro (número de días) =  
\$40 millones/\$300 millones × 365 = 48,66 días (acepte el redondeo: 48.7 o 49 días)  
NO acepte 48.6 días

*Otorgue [1] por la respuesta correcta y [1] por el mecanismo, hasta un máximo de [2]. No se requieren las unidades.*

- (c) Comente la información del período de cobro (número de días) de *GLB* que se presenta en la **Figura 1**. [2]

El período de cobro (número de días) de los supermercados aumentó considerablemente a lo largo de tres años: se elevó de alrededor de 28 días en 2021 a 38 días en 2023.

El 75 % de las ventas se hace a supermercados y, a lo largo de los tres años, los supermercados cada vez demoraron más en pagar los pedidos, pues pasaron de 28 a 38 días.

El período de cobro (número de días) de las pequeñas tiendas apenas sufrió cambios, y se mantuvo alrededor de los 25 o 24 días para los tres años.

*Otorgue [1] por un comentario en contexto. Otorgue [1] adicional si hay alguna mención de los datos reales en términos de un porcentaje surgido del estudio de mercado de la **Figura 1**. El contexto se refiere al entorno de la tienda minorista, NO a una respuesta teórica.*

- (d) (i) Explique **un** efecto que el paro tuvo sobre *GLB*. [2]

La producción de Keela en *GLB* se interrumpirá y, después de tres semanas, dejará de haber existencias; el resultado será una pérdida de ventas y de ingresos por ventas.

*Otorgue [1] por un efecto pertinente sobre GLB y [1] adicional por aplicación al estímulo. Nota: La pregunta no aclara si las 3 semanas de existencias a las que se refiere son productos terminados listos para la venta o simplemente materias primas. La respuesta anterior asume que se trata de productos terminados, por lo que la pérdida de ventas es de 5 semanas; pero si el candidato asume que se trata de materias primas, entonces la pérdida de ventas es de 8 semanas.*

- (ii) Explique **un** efecto que el paro tuvo sobre los empleados de *GLB*. [2]

No se pagará a los empleados de *GLB*. Estarán de paro durante ocho semanas, y el lucro cesante los golpeará fuerte, pues la mayoría pertenece a grupos de ingresos bajos y no tiene ahorros; es posible que se endeuden o no puedan cubrir necesidades básicas.

*Otorgue [1] por un efecto pertinente sobre los empleados de GLB y [1] adicional por aplicación al estímulo.*

*Otorgue [1] por incremento en salarios*

- (e) Utilizando la información del estímulo, discuta los beneficios **y** las limitaciones de los pronósticos de ventas de *GLB* al ampliarse la producción de Keela. [10]

### **Beneficios**

Posibilitan a la empresa una planificación eficaz en términos de:

**Capacidad.** La línea de producción de Keela estaba al 94 % de su capacidad. Si los pronósticos son correctos y se mantiene la tendencia de ventas pasadas, se alcanzará muy pronto la capacidad máxima, por lo que el plan de ampliar la fábrica es una medida sensata. Si no hay ampliación, *GLB* puede perder clientes frente a su competidor principal.

**Dotación de personal.** Si los pronósticos son correctos, *GLB* puede planear la contratación de empleados adicionales para trabajar en la línea de producción ampliada. Desde 2019 la cifra de desempleo ha sido muy baja, por lo que es posible que contratar nuevos empleados lleve tiempo, en particular por la escasez de mano de obra cualificada, que es el tipo de mano de obra que *GLB* necesita.

**Equipos.** Si los pronósticos de ventas son correctos, se necesitará adquirir equipamiento adicional para la nueva fábrica.

**Financiación.** Se necesitará financiación para la nueva fábrica, que costará \$5 millones. *GLB* puede decidir si desea usar financiación interna o externa.

**Existencias.** *GLB* tiene un espacio de almacenamiento limitado. Esto se vio claramente con el paro de 2023. Si los pronósticos de ventas son correctos, *GLB* puede tener que ampliar sus almacenes. La mayor cantidad de existencias también puede funcionar como existencias de reserva en caso de paros repetidos.

Los pronósticos se basan en datos previos, por lo que los datos serán correctos.

## **Limitaciones**

Los pronósticos de ventas no pueden tomar en cuenta los factores desconocidos, como un cambio en el desempeño económico del País X o un cambio en la política gubernamental.

Por ejemplo, el pronóstico se basa en el desempeño de ventas pasado y en una economía que desde 2020 presenta un alza en el nivel de vida. Las cifras más recientes sugieren que esta tendencia puede estar llegando a su fin, por lo que los pronósticos de ventas quizá sean demasiado optimistas: si la economía se desacelera y aumenta el desempleo, puede que las ventas de Keela no crezcan o incluso disminuyan.

Además, si el gobierno efectivamente avanza con sus planes de aplicar impuestos a las bebidas con alto contenido de azúcar, *GLB* tendrá o que aumentar los precios o que aceptar márgenes de ganancia menores. Es probable que un aumento en los precios provoque una caída de las ventas.

### **Datos de ventas**

*GLB* basó sus pronósticos solo en datos de cinco años, así que puede que cualquier extrapolación sea incorrecta. Estos pronósticos no tuvieron en cuenta el impacto del competidor de Keela, por lo que es posible que los pronósticos de ventas sean demasiado optimistas.

*Se debe puntuar según las bandas de puntuación de la página 3.* No se requiere una conclusión. Para acceder a los niveles superiores, se requiere analizar las limitaciones de los datos disponibles, no de las limitaciones de los pronósticos de ventas, que son necesarios para los niveles inferiores.

No se debe premiar el análisis de las ventajas del plan de expansión, aunque puede servir de contexto para el tema principal de la previsión de ventas.

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

[2]

Las características de una empresa de capital abierto incluyen:

- Los accionistas tienen responsabilidad limitada.
- Personalidad jurídica independiente.
- Posibilidad de reunir capital con la venta de acciones.
- Las acciones se pueden comprar y vender en la bolsa de valores.
- Es más fácil obtener financiación que con otras formas jurídicas.
- Opera en el sector privado.
- La información financiera debe ser pública.
- Mantiene la continuidad.
- Los accionistas reciben dividendos a cambio de su inversión.

Acepte toda otra característica pertinente.

*La responsabilidad limitada y la personalidad jurídica son esencialmente lo mismo. Por lo tanto, se puede aceptar una u otra, pero no ambas.*

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

- (b) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para *PP* de hacer una comparación de técnicas, tácticas y prácticas empresariales (*benchmarking*) enfocada en sus procesos de producción frente a los de *GP*.

[4]

**Ventajas:**

Mayor eficiencia en *PP*. *GP* ha sido reconocida por sus prácticas eficientes e innovadoras. Si *PP* encuentra la información correcta para emular los procesos de producción de *GP*, *PP* podría volverse más eficiente.

Identificación de áreas para mejorar. Al comparar sus propios procesos de producción con las prácticas de *GP*, *PP* puede identificar problemas y así reducir desechos y costos.

*PP* puede tener que usar recursos externos para mejorar sus procesos de producción, pues ha renunciado el 20 % de sus gerentes con más experiencia. La comparación de técnicas, tácticas y prácticas empresariales con las de *GP* podría proporcionar información valiosa.

**Desventajas:**

La comparación de técnicas, tácticas y prácticas empresariales puede ser costosa y llevar tiempo. Para reunir e interpretar información a veces se requiere personal especializado que puede que la empresa no tenga. Este parece ser el caso de *PP*, pues se contrató a un consultor para reunir información sobre *GP*.

La comparación de técnicas, tácticas y prácticas empresariales puede erosionar la creatividad y la motivación de los empleados. Los empleados de *PP* han desarrollado productos nuevos que han tenido éxito, y algunos procesos —como los de entrega más rápida— se perfeccionaron en *PP* de forma interna. La copia de los procesos de producción de *GP* podría desmotivar a los empleados de *PP* y poner un freno a su creatividad y capacidad de innovación.

Al puntuar, considere **[2+2]**.

Otorgue **[1]** por una ventaja/desventaja pertinente y **[1]** por una aplicación apropiada a PP y GP, hasta un máximo de **[2]**.

- (c) Utilizando la **Tabla 7**, calcule los valores faltantes **X** e **Y** (no se requiere el mecanismo).

**[2]**

$$X = 30 - 30 = 0$$

$$Y = 4 + (5) = (1)$$

Otorgue **[1]** por cada respuesta correcta. No se requieren las unidades, pues se dan en la tabla.

- (d) Explique **un** método que **PP** podría usar para resolver su problema de flujo de caja.

**[2]**

**PP** debería evitar pagar los ingredientes (materia prima) en efectivo y negociar con los proveedores un crédito comercial. Parece una solución posible, dado que **PP** ha establecido una buena relación con sus proveedores. El crédito comercial permitiría a **PP** reducir los egresos a corto plazo y así mejorar el problema de flujo de caja.

**PP** podría obtener un sobregiro para los meses en que tenga flujo de caja negativo. Por ejemplo, para el Mes 2 y el Mes 3, como se observa en el pronóstico de flujo de caja.

**PP** podría reducir el tamaño de las pizzas para bajar los costos de ingredientes (actualmente están altos los costos de la harina y el queso).

Se podría comprar a granel para lograr economías de escala. **PP** podría subir el precio de sus pizzas. Sin embargo, el éxito de esta medida para aumentar su flujo de caja dependerá de la competitividad de los nuevos precios frente a rivales como **GP**.

Acepte todo otro método pertinente. Sin embargo, los primeros tres son los que podrían merecer el punto por aplicación. Nota: No se aceptará simplemente añadir la palabra «pizza» como solicitud.

No se aceptará «cambiar de proveedores» sin mencionar precios más bajos.

Otorgue **[1]** por un método pertinente y **[1]** por una aplicación a **PP**, hasta un máximo de **[2]**.

- (e) Utilizando la **Tabla 8** y demás información del material de estímulo, evalúe el impacto de la estrategia de Joey para mejorar la calidad del servicio de **PP**.

**[10]**

### **Gestión de la calidad y una política de disminución de residuos**

Según la **Tabla 8**, el 50 % de los clientes de **PP** no están satisfechos con la velocidad de entrega de los pedidos. Al adoptar la gestión de la calidad y una política de disminución de residuos, **PP** debería reducir los desechos y evitar problemas de calidad. Se debería acelerar la entrega de pedidos y por lo tanto mejorar la satisfacción de los clientes. No obstante, la gestión de la calidad y la política de disminución de residuos requieren una gran participación del personal. Incluso si **PP** ya ha introducido las mejoras continuas (*kaizen*), los gerentes actuales tienen un estilo de liderazgo autocrático. Es posible que los empleados sufran estrés si no se logra la disminución de residuos, y también que los gerentes no se sientan cómodos con empleados autónomos y empoderados. Al parecer, **PP** sigue estando lejos de tener una cultura de gestión de la calidad total que sea

completa e integral. Además, el sindicato argumentó que los empleados no recibieron la capacitación necesaria para la gestión de la calidad. Joey no pensó en la capacitación pero, incluso si lo hubiera hecho, no es seguro que *PP* pudiera hacer frente a la capacitación de todo el personal a tan corto plazo debido a sus problemas de liquidez. La gestión de la calidad y la disminución de los residuos también reducirán las ineficiencias de producción de *PP*; esto podría conducir a un aumento todavía mayor de las reducciones de plantilla, pues se podría identificar procesos ineficientes y pasos de producción innecesarios. Sin embargo, lo más probable es que *PP* tenga un conflicto con el sindicato, pues con la introducción de las mejoras continuas (*kaizen*) las reducciones de plantilla aumentaron en un 25 %.

#### **Control de existencias “justo a tiempo”**

Según la **Tabla 8**, el 45 % de los clientes de *PP* no están satisfechos con la frescura de la comida. Un método de control de existencias “justo a tiempo” podría ayudar a *PP* a reducir las existencias y esto, a su vez, a mejorar la frescura y la calidad de ingredientes y productos. No obstante, el método “justo a tiempo” exige contar con proveedores confiables que hagan entregas puntuales. Los proveedores actuales de *PP* no son puntuales en sus entregas. *PP* tendrá que encontrar proveedores nuevos para sostener un control de existencias “justo a tiempo” que funcione satisfactoriamente. Además, el método “justo a tiempo” podría implicar una reducción en los descuentos por compras a granel, pues los pedidos serían más pequeños. Los costos de producción de *PP* podrían aumentar.

#### **Encuestas mensuales para hacer un seguimiento de la satisfacción de los clientes y empleados**

Un seguimiento de la satisfacción de los clientes es esencial para mejorar la calidad del servicio; sin embargo, una encuesta mensual a los clientes es costosa y difícil de sostener. En cuanto a las encuestas de satisfacción de los empleados, Joey ve a los empleados de *PP* como clientes internos; esto es clave para la gestión de la calidad total y la mejora de la calidad. No obstante, una encuesta mensual puede terminar siendo costosa y llevar mucho tiempo.

Teniendo en cuenta todos los factores, los planes de Joey para mejorar la calidad del servicio de *PP* parecen bastante ambiciosos dada la brevedad del período que se considera (cuatro meses). La gestión de la calidad y la gestión de la calidad total a largo plazo requerirán una visión más dilatada y tendrán efectos considerables sobre la cultura empresarial de *PP*.

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

No utilizar la Tabla 8 resulta en una calificación máxima de **[6]**.

Para alcanzar la máxima calificación, los candidatos deben abordar las 3 estrategias. Si solo se consideran 2, la calificación máxima es de **[6]**.

Si solo se considera 1 estrategia, la calificación máxima es de **[4]**.

---