

Esquema de calificación

Mayo de 2024

Gestión Empresarial

Nivel Superior

Prueba 2

© International Baccalaureate Organization 2024

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 2024

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, 2024

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"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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 una cooperativa. [2]

Las principales características de una cooperativa incluyen lo siguiente:

- Uno de los objetivos es prestar servicio a los miembros de la cooperativa/los miembros con un interés común.
- Una cooperativa es un tipo de sociedad.
- Tiene una junta directiva o consejo de administración.
- Los miembros de la cooperativa tienen responsabilidad limitada. Aceptar que la cooperativa tiene responsabilidad limitada.
- Las cooperativas tienen una gestión democrática o con espíritu democrático.
- La existencia legal es independiente de los miembros en sí.
- La membresía o incorporación de nuevos miembros es abierta y voluntaria.
- El superávit/las ganancias se distribuyen entre los miembros excepto cuando se necesita financiación.
- La organización no desaparece si un miembro muere o se retira.
- Todos los propietarios tienen igual derecho de voto.
- No hay máximo número de miembros.
- Una cooperativa es propiedad y está dirigida por
- Empresa social con fines de lucro.

Acepte toda otra característica pertinente. Aceptar la palabra “dueños” si se usa en el mismo contexto que “miembros”.

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

- b) Utilizando el método de depreciación constante, calcule el gasto de depreciación anual total de MC por su maquinaria (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

Depreciación = (valor histórico – valor residual) / número de años de vida útil

$$(100\ 000 - 30\ 000) / 10 = \$7000$$

Otorgue [1] por el mecanismo y [1] por la respuesta correcta que contenga el signo \$, hasta un máximo de [2].

N.B. no penalice más de una vez por omisiones de signos/unidades en cualquier parte de la pregunta, b, ci, cii. Permitir el beneficio de la duda si otros signos, por ejemplo £ o €, etc. se utilizan por error.

Acepte si el signo está presente en el mecanismo o al final de la respuesta.

c) Utilizando la **Tabla 1**, calcule:

- i) el número de pares de medias que *MC* necesita vender para alcanzar un objetivo de ganancias anual de \$47 000 (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]

Nivel de producción para alcanzar el objetivo de ganancias = (costos fijos + objetivo de ganancias) / contribución

$$(70\ 000 + 47\ 000) / 10 = 11\ 700 \text{ unidades}$$

Contribución = precio actual \$40 menos costo variable por unidad \$ 30.

MC tendrá que vender 11 700 pares de medias para alcanzar un objetivo de ganancias de \$47 000.

Otorgue [1] por el mecanismo y [1] por la respuesta correcta, con un máximo de [2]. Deduzca [1] si faltan las palabras unidades/medias.

- ii) el precio que *MC* debe cobrar para alcanzar un objetivo de ganancias de \$47 000, suponiendo que venda 9750 pares de medias al año (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

Precio = (objetivo de ganancias + costos fijos + costo variable unitario x cantidad) / cantidad

$$\text{Precio} = \frac{(47\ 000 + 70\ 000 + (30 \times 9750))}{9750}$$

$$\text{Precio} = \$42$$

El precio que debe cobrar *MC* para alcanzar un objetivo de ganancias de \$47 000 con ventas de 9750 **pares de medias al año** es de \$42.

Otorgue [1] por el mecanismo y [1] por la respuesta correcta que contenga el signo \$, hasta un máximo de [2].

Acepte si el signo está presente en el mecanismo o al final de la respuesta.

- d) Explique **una** ventaja para *MC* de que la demanda de sus medias sea inelástica en relación con el precio. [2]

Si la demanda de las medias de *MC* es inelástica en relación con el precio, un aumento de precios dará como resultado un cambio proporcionalmente menor en la cantidad demandada de medias. Una ventaja es que *MC* puede aumentar el precio y aun así hacer las ventas necesarias para alcanzar su objetivo de ganancias.

Otorgue [1].

Nota por aplicación:

Como alternativa, *MC* debería producir y vender 11 700 pares de medias para alcanzar su objetivo de ganancias. Sin embargo, esto no es posible porque la capacidad de producción máxima de *MC* es de 11 000 pares de medias al año. La única opción para que *MC* alcance un objetivo de ganancias de \$47 000 es aumentar su precio de venta de \$40 a \$42. Por tal razón, la demanda inelástica es una ventaja clave para *MC*.

Acepte toda otra ventaja pertinente.

Si el alumno usa cifras incorrectas, aplique la regla de la cifra propia del alumno.

*Otorgue [1] por identificar o describir la ventaja para *MC* y [1] más por una aplicación apropiada con relación a *MC*. Otorgue un máximo de [2].*

No se podrá otorgar [2] si la respuesta carece de explicación o de aplicación.

2. a) Defina el término *patente*. [2]

Una patente es un derecho legal otorgado por un organismo gubernamental autorizado a una persona u organización; permite al titular de la patente excluir a otras personas u organizaciones de la fabricación, el uso o la venta de productos que utilicen la innovación del titular de la patente. Es una forma de propiedad intelectual y expira después de un plazo.

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

Otorgue [1] por una definición básica que demuestre comprensión parcial.

Otorgue [2] por una definición completa que demuestre conocimiento y comprensión de lo siguiente: la patente 1) excluye a otros del uso de la innovación y 2) tiene un plazo de duración (no es necesario que el alumno especifique la cantidad de años).

Nota: no otorgue puntos por los ejemplos, ni tampoco recompense respuestas que definan marcas comerciales (protección de logotipos, eslóganes o derechos de autor), obras de autoría o de arte.

- b) Utilizando información de la **Tabla 2**, calcule, para la fábrica de *UEB* modernizada:

- i) el período de recuperación (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]

Todas las cifras siguientes están en millones.

$$\begin{aligned} \text{Flujo de caja neto acumulativo al cierre del año 3} &= -\$3 + \$0,75 + \$1 + \$1,1 \\ &= -\$0,15 \end{aligned}$$

Al terminar el año 3, se observa una diferencia: faltan \$150 000 para recuperar el costo de inversión de \$3.000.000.

$$\text{Diferencia / flujo de caja neto en el año 4} = (\$150\ 000 / \$1\ 150\ 000) = 1,56 \text{ meses (48,4 días)}$$

$$\text{Período de recuperación} = 3 \text{ años} + 1,56 \text{ meses}$$

Acepte 3,130 años, o 3 años y 49 días.

O bien, respuesta alternativa:

$$\text{Inversión de capital} = \$3$$

Año	Flujo de caja neto (\$)	Flujo de caja neto acumulativo (\$)
1	0,75	0,75
2	1,00	1,75
3	1,10	2,85
4	1,15	4

O bien, respuesta alternativa:

Año	Flujo de caja neto (\$)	Flujo de caja neto acumulativo (\$)
0	(3)	(3)
1	0,75	(2,25)
2	1,00	(1,25)
3	1,10	(0,15)
4	1,15	1 ←

El período de recuperación se ubica entre los años 3 y 4.

Al terminar el año 3, se observa una diferencia: faltan \$150 000 para recuperar el costo de inversión de \$3 000 000.

En el año 4, el flujo de caja neto es de \$1 150 000, o \$95 833 por mes ($\$1\,150\,000 / 12$ meses). Así pues, la diferencia de \$150 000 se recupera en 1565 meses ($\$95\,833 \times 1565$ meses). Además, $(\$150\,000 / \$1\,150\,000) \times 12$ meses = 1565 meses.

Entonces, **el período de recuperación es de 3 años y 1565 meses.**

Acepte 3,130 años, o 3 años y 49 días o 3 años 1 mes y 18 días.

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

Nota: no penalice más de una vez por omisiones de signos/unidades en cualquier parte de la pregunta.

Acepte si la unidad está presente en el mecanismo o al final de la respuesta.

Otorgue un máximo de **[2]**.

Acepte cualquier otro método de cálculo.

Acepte diferencias en la respuesta debidas al redondeo de decimales o donde los candidatos pueden haber utilizado diferentes días en un mes, lo que puede dar como resultado respuestas después del redondeo ligeramente diferentes a las anteriores.

Aceptar si un candidato calcula correctamente el número de meses/días en el cuarto año, pero redondea a 3 años y 2 meses, pero también proporciona suficiente mecanismo.

No otorgue la máxima puntuación si el candidato redondea hacia ABAJO la respuesta final.

- ii) la tasa de rendimiento promedio (TRP) (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

Todas las cifras siguientes están en millones.

Flujo de caja neto acumulativo: $(\$3) + \$0,75 + \$1 + \$1,1 + \$1,15 = \1

$\$1 / 4 \text{ años} = \$0,25 \text{ por año}$

$\$0,25 / \$3 = 0,0833$

$0,0833 \times 100 = 8,33 \%$

Aceptar 8.3%

Otorgue [1] por la respuesta correcta con el símbolo de % y [1] por el mecanismo correcto; otorgue un máximo de [2]. Acepte si el signo está presente en el mecanismo o al final de la respuesta.

- c) Complete la **Tabla 3** calculando el valor actual de la fábrica de UEB modernizada para los primeros cuatro años, utilizando una tasa de descuento del 6 %.

Tabla 3

Año	Flujos de caja netos en millones de \$	Tasa de descuento del 6 %	Valor actual en millones de \$
1	0,75	0,9434	0,70755
2	1	0,8900	0,8900
3	1,1	0,8396	0,92356
4	1,15	0,7921	0,910915
			Total: 3,432025

Utilizando la **Tabla 3** con los datos que ha completado, calcule el valor actual neto (VAN) de la fábrica de UEB modernizada para los primeros cuatro años (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

Valor actual: \$3,43

VAN: $\$3,43 - \$3 = \$0,43 \text{ millones}$

Otorgue [1] por la respuesta correcta y [1] por el mecanismo, hasta un máximo de [2]. Otorgue [1] si solamente el valor actual total (VAT) es calculado correctamente.

Nota: acepte diferencias en la respuesta debidas al redondeo de decimales.

El signo de \$ no es necesario ya que está dado en la caja de respuesta, pero las unidades, es decir, millones, son necesarios a menos que las cifras estén escritas en su totalidad.

d) Muchos economistas han pronosticado que las tasas de interés aumentarán.

Explique cómo podría repercutir un aumento de las tasas de interés en su respuesta al apartado b) ii) al apartado c). [2]

Algunas repercusiones posibles:

- Si las tasas de interés aumentan, una tasa de rendimiento promedio del 8,33 % para el proyecto de la fábrica modernizada podría resultar menos atractiva para *UEB*.
- *UEB* debería considerar una tasa de descuento superior al 6 % para calcular el valor actual de la fábrica modernizada, lo que hará disminuir el valor actual neto (VAN) de *UEB*.

Acepte el supuesto de que *UEB* ha tomado dinero en préstamo para modernizar la fábrica; entonces:

- Es posible que los flujos de caja netos previstos sean inferiores a lo estimado; esto haría bajar la tasa de rendimiento promedio de la fábrica modernizada. La inversión sería menos atractiva.
- El valor actual neto (VAN) de \$0,43 millones, calculado a una tasa de descuento del 6 %, ahora sería menor por ser más altas las tasas de interés. Esto significa que sería necesario utilizar una tasa de descuento más alta, que haría que el TPV y por lo tanto, el VAN, sean menos atractivos o incluso negativos, haciendo la inversión menos ventajosa.

Acepte toda otra repercusión pertinente.

Otorgue [1] por una repercusión pertinente y [1] por una aplicación apropiada del contexto. Se requiere alguna referencia a las cifras en bii) c) para la aplicación y no la simple mención de las palabras TRP o VAN.

Otorgue un máximo de [2].

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

Con el método de costo más margen (margen de beneficio), el precio de los productos o servicios se establece asegurándose de que los costos pertinentes sean inferiores al precio al que se vende el producto o servicio. Se calculan los costos totales y se agrega una cantidad adicional para establecer el precio. El monto adicional podría ser una cantidad fija o un porcentaje del costo total.

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

Otorgue [1] por una comprensión parcial sobre el cálculo de costos. Por ejemplo, que todos los costos sean tenidos en cuenta.

No acepte costos de producción ya que son solo una parte de los costos totales, sin incluir marketing, administración, etc.

Otorgue [2] si el alumno presenta una definición correcta y clara, con alguna mención de una cantidad adicional que se agrega al costo total.

No acepte “costos unitarios” o “costos promedio” a menos que estén precedidos por la palabra “total”.

- b) Utilizando información de la **Tabla 4**, calcule:

- i) la utilización de la capacidad promedio **real** de SM en diciembre de 2023 (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]

Promedio real de habitaciones vendidas en diciembre = 18
Total de habitaciones disponibles (capacidad) = 120
Utilización de la capacidad = $18/120 \times 100 = 15\%$

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

Acepte si el signo está presente en el mecanismo o al final de la respuesta.

- ii) el cambio mensual en la varianza de ingresos para abril de 2024, **X**, e indique si es favorable o desfavorable (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]

Cambio diario en la varianza de ingresos = $1 \times \text{€}150 = \text{€}150$
Cambio mensual en la varianza de ingresos = $\text{€}150 \times 30 = \text{€}4500$ [1]
La varianza de €4500 es favorable (F) [1]

Otorgue [1] por el mecanismo y [1] por el valor correcto, **X**, y por indicar correctamente que es favorable; aplique la regla de la cifra propia del alumno.

El signo se puede omitir, ya que la respuesta se refiere al valor de la tabla que ya tiene el signo en el encabezado.

Otorgue beneficio de la duda si otros signos como £ or \$ etc. son usados por error.

No otorgar puntos por Adversa o Favorable si la respuesta final es incorrecta.

- iii) el cambio total semestral (de noviembre de 2023 a abril de 2024) en la varianza de ingresos, **Y**, e indique si es favorable o desfavorable (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

La varianza total equivale a las varianzas desfavorables (1800 + 5580 + 5220 + 15 500) menos las varianzas favorables (1860 + 4500) = 28 100 (D) menos 6360 (F) = €21 740 (D).

Otorgue [1] por el mecanismo y [1] por el valor correcto, **Y**, y por indicar correctamente que es desfavorable; aplique la regla de la cifra propia del alumno.

En este caso, el signo se puede omitir ya que la respuesta se refiere directamente a un valor de la tabla que ya tiene el signo en el encabezado.

Permita el beneficio de la duda si se utilizan por error otros signos, por ejemplo £ o \$, etc.

Nota: no recompense por Adversa /Favorable si la respuesta final es incorrecta.

- c) Explique **un** método que *SM* podría usar para mejorar la utilización de la capacidad en los meses más tranquilos. [2]

La utilización de la capacidad de *SM* se podría mejorar de muchas maneras:

- Aumentar la promoción o publicidad para incrementar el interés en el hotel
- Intentar con un método de determinación de precios más flexible, no rígido de noviembre a febrero
- Organizar eventos especiales, como conciertos, ferias, festivales, fiestas, etc. lo que podría requerir la reserva de habitaciones para pasar la noche.
- Organizar un programa especial de Navidad/Año Nuevo para ayudar en diciembre y que nuevamente requiriera la reserva de habitaciones.

Nota No acepte precios más bajos ya que ya se utilizan como se indica en la tabla bajo tarifa promedio de habitación.

Acepte toda explicación pertinente que incremente la utilización y **NO** simplemente aumente los ingresos.

Otorgue [1] por un método apropiado y [1] adicional por aplicación a *SM*.

Otorgue un máximo de [2].

Sección B

4. a) Defina el término *mercado objetivo*. [2]

Un mercado objetivo es un grupo específico de personas con características en común, a las que una empresa quiere vender sus productos o servicios.

Otorgue [1] por una comprensión parcial, que puede incluir alguna referencia a un grupo de personas con **características en común/necesidades/deseos**. Otorgue un máximo de [2] si el alumno **también** hace referencia al hecho de que se trata de un grupo al que la empresa **quiere vender sus productos o servicios**.

No recompense a los candidatos que utilicen "mercado objetivo" como parte de la respuesta ya que esto es una tautología.

No recompense el término "segmento de mercado" de forma aislada, ya que se trata de utilizar un término indefinido para definir otro término indefinido.

- b) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para AV de contratar a los capitanes de forma externa. [4]

La contratación externa tiene lugar cuando una empresa procura cubrir una vacante con una persona que no trabaja en la empresa.

Algunas ventajas:

- **Más postulantes entre quienes elegir.** AV puede explorar un conjunto de postulantes mucho mayor y aumentar así sus posibilidades de encontrar pilotos calificados y con experiencia. AV emplea un total de 50 pilotos, de los cuales solo 30 son primeros oficiales que podrían ser capacitados y promovidos a capitanes.
- **Encontrar capacitadores de pilotos.** Varios pilotos que son capitanes están renunciando. Podría correr peligro la capacitación que hace AV de los primeros oficiales. El buscar fuera de la organización puede permitirle a AV encontrar pilotos que ya tengan experiencia en volar a zonas peligrosas y que también pudieran capacitar a los primeros oficiales.
- **Ideas nuevas y un entorno de trabajo renovado.** Los postulantes pueden aportar ideas y estrategias de su experiencia previa que pueden ayudar a mejorar las prácticas de AV. En la actualidad, los pilotos de AV tienen una relación laboral conflictiva con la empresa. Algunos capitanes están descontentos, pues los sueldos son bajos y la capacitación no está bien paga. Las personas recién contratadas podrían traer consigo perspectivas novedosas y un aire nuevo al entorno de trabajo de AV.
- Como aerolínea, AV puede concentrarse en lograr sus objetivos principales en lugar de involucrarse en un largo ejercicio de contratación.

Algunas desventajas:

- **La contratación externa podría ser más costosa,** pues AV le pagará a una agencia por gestionar el proceso. Si la contratación fuera interna, AV probablemente podría gestionar el proceso "en casa", lo que parece menos costoso.
- **Seis meses parece demasiado tiempo** considerando las renunciaciones de los capitanes y el conflicto actual de AV con el sindicato de pilotos. Es probable que la contratación interna fuera más rápida, pues AV ya tiene primeros oficiales que estarían interesados en cubrir las vacantes.
- **Efectos en la moral de los empleados y el conflicto.** Algunos de los primeros oficiales de AV están manifestando un marcado interés en postularse para las vacantes. Si AV contrata externamente a los pilotos, esto podría afectar la moral de los pilotos de AV, que ya sufre un desgaste. El sindicato ya está en conflicto con AV. Es posible que se perciba a las personas contratadas externamente como una amenaza para los pilotos de AV y el sindicato, lo que a su vez podría hacer escalar el conflicto. Los nuevos pilotos externos

deberían recibir formación en los procesos comerciales de AV. A pesar de las ventajas mencionadas anteriormente, puede resultar difícil encontrar pilotos “experimentados” dispuestos a aceptar salarios bajos, aviones inseguros y conflictos industriales.

Acepte toda otra respuesta pertinente.

Al puntuar, considere 2+2.

Otorgue [1] por una ventaja/desventaja pertinente, y [1] adicional por aplicación a AV. Otorgue un máximo de [2].

- c) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para AV de crear un programa de fidelización de clientes. [4]

Algunas ventajas:

- Retención de clientes. El principal motivo que lleva a adoptar un programa de fidelización es el deseo de retener clientes, recompensándolos por su comportamiento de compras reiteradas (recompra). AV parece ser fuerte en satisfacción de los clientes y lealtad a la marca. A la empresa debería interesarle retener a los clientes en vista de la posible amenaza de nuevos ingresantes competitivos en el mercado sudamericano de las aerolíneas de bajo costo.
- Se podrían obtener y registrar datos de interés sobre clientes y tendencias. AV hace escaso uso de la información de clientes, y la base de datos de clientes es muy reducida. Mediante el desarrollo de un programa de fidelización, AV puede obtener datos valiosos de los consumidores que podrá usar para fines de *marketing*, promociones, nuevos servicios, etc.

N.B. *no aceptar que las tarjetas de fidelidad generen clientes leales: AV ya los tiene. Sin embargo, acepte una mayor satisfacción del cliente o aumento de la lealtad a la marca si va acompañado de una explicación del por qué.*

No acepte la palabra competidores como aplicación a menos que vaya acompañada de la palabra “nuevo” o “con programas de fidelización”.

Algunas desventajas:

- Saturación del mercado. En todas partes hay programas de fidelización. Suelen ofrecer beneficios similares. AV ya llega tarde: hay aerolíneas de bajo costo recién ingresantes en el mercado sudamericano que ya han desarrollado programas exitosos de recompensas y promociones.
- Aumento de los costos. AV no tiene los recursos humanos necesarios para desarrollar el programa. Tendrá que contratar a una agencia o personal experto en minería de datos para diseñar el programa y analizar las tendencias de datos de clientes.
- La lealtad y la satisfacción dadas ya son buenas. ¿Vale la pena la relación costo-beneficio?
- Tener un programa de fidelización mal gestionado (por falta de personal e inversión) podría tener más efectos negativos que no tener ningún programa.
- El costo de oportunidad de métodos alternativos para atraer/retener clientes.

Acepte toda otra respuesta pertinente.

Al puntuar, considere 2+2.

Otorgue [1] por una ventaja/desventaja pertinente, y [1] adicional por aplicación a AV. Otorgue un máximo de [2].

- d) Utilizando la **Tabla 5**, la **Figura 1** y demás información del material de estímulo, examine si AV debería aceptar la propuesta de FL de formar una empresa conjunta (*joint venture*). [10]
- Una empresa conjunta con FL podría ser considerada una **estrategia de crecimiento y defensiva** para AV. AV adquirirá una **cuota de mercado mayor** y conseguirá **economías de escala** para afrontar la competencia creciente de los nuevos ingresantes en el mercado. La Tabla 5 sugiere que ambas aerolíneas podrían llegar, juntas, a una cuota de mercado del 23 %.
 - Si en la industria se están produciendo fusiones y adquisiciones, AV también debería pensar en su supervivencia. Una empresa conjunta con FL podría ser estratégica para seguir siendo competitiva en la industria.
 - AV podría verse beneficiada por **sinergias**. FL tiene numerosos departamentos —como los de *marketing* e informática— con personal calificado; AV podría desarrollar su nuevo programa de fidelización a costos más bajos. FL tiene pilotos a los que se podría capacitar. AV podría contar con una mayor cantidad de pilotos que volaran a zonas peligrosas y aisladas. Además, a AV podría beneficiarle la moderna flota de aeronaves de FL.
 - Desde el punto de vista **financiero**, los márgenes de ganancia de AV para 2022 y 2023 son negativos y están por debajo del promedio de la industria. Los costos de reparación de aeronaves aumentaron del 7 % en 2022 al 9 % en 2023, por lo que los márgenes de ganancia de AV se están reduciendo. En un mercado cada vez más competitivo, una empresa conjunta con FL, que es una empresa más grande y rentable, parece ser una opción que merece ser considerada con el fin de recuperar la rentabilidad.
 - Desde el punto de vista financiero, el índice de endeudamiento sugiere que FL que está poco endeudado. Esto podría resultar ventajoso para AV, ya que potencialmente podría tener más acceso a fuentes de financiación de deuda que una pequeña empresa como AV. Con un apalancamiento bajo, FL está menos expuesta a las crisis económicas o al aumento de las tasas de interés. Una empresa conjunta con una empresa con bajo endeudamiento podría suponer un riesgo bajo para AV.

Sin embargo:

Las dos aerolíneas abordan de distinta forma el servicio al cliente y las operaciones. AV es fuerte en imagen de marca y lealtad a la marca, y fue consagrada como aerolínea favorita de los clientes cinco años seguidos. FL tiene un punto débil en cuanto a la satisfacción de los clientes. FL no se ocupa de las quejas de los clientes, y son habituales las demoras y cancelaciones de vuelos. La imagen de marca de AV se podría ver perjudicada.

Las diferencias de gestión y culturales entre ambas aerolíneas podrían poner en peligro el éxito de la empresa conjunta. En este caso, AV podría desaparecer como empresa.

Esto se ejemplifica por el hecho de que FL es una aerolínea internacional que probablemente realiza predominantemente vuelos de larga distancia, frente a AS que realiza vuelos de corta distancia. Se trata de mercados muy diferentes con factores operativos y de rentabilidad específicos.

El índice de endeudamiento de FL es superior al promedio de la industria. Por lo tanto, podría haber un riesgo marginal para AV al asociarse con FL. Sin embargo, considerando los niveles generales, este riesgo debe considerarse bajo.

Posible respuesta:

AV tiene numerosos motivos para aceptar el acuerdo. Un mercado cada vez más competitivo, con fusiones y adquisiciones, habla de un mercado más concentrado. AV tendrá que encontrar formas defensivas de mantener su competitividad. Una empresa conjunta con FL implicará una ganancia gracias a las economías de escala gerenciales y de operación. A AV también la beneficiarán las sinergias que se generen. FL tiene numerosos departamentos con recursos humanos calificados. AV podría desarrollar un programa de fidelización, y obtener los beneficios de contar con un mayor conjunto de pilotos experimentados y una flota aérea moderna.

Desde el punto de vista financiero, AV ha tenido márgenes de ganancia negativos dos años seguidos, probablemente debido al aumento de los costos de reparación de aeronaves derivados de contar con una flota obsoleta. Los márgenes de ganancia de AV también están por debajo del promedio de la industria. La formación de una empresa conjunta con FL, que es una empresa rentable, podría ayudar a AV a recuperar el camino de la rentabilidad mediante reducciones de costos y una mayor cuota de mercado. Juntas, ambas empresas podrían llegar a dominar el 23 % del mercado sudamericano.

Sin embargo, ambas tienen distintas formas de operar. FL tiene un punto débil en cuanto a la satisfacción de los clientes, pues las demoras y cancelaciones de vuelos son más que frecuentes. Si en la mente de los clientes se fusionan sus impresiones de AV con la imagen negativa y la mala reputación de FL, la imagen de marca de AV se podría ver perjudicada. En el aspecto interno, podrían producirse choques gerenciales y culturales. ¿La mano de obra de AV se adaptará a FL? ¿Los pilotos de AV y el sindicato estarán contentos de trabajar para una empresa con otra cultura?

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

Si no hay equilibrio, por una respuesta sesgada donde solo se considere un enfoque, otorgue un máximo de [4].

N.B. *El enfoque principal debe ser sobre la empresa conjunta, desde la perspectiva AV y no de FL. De no hacerlo, no se estarían satisfaciendo las demandas de la pregunta en distintos niveles.*

N.B. *La naturaleza de la pregunta requiere que los candidatos emitan un juicio: aceptan la empresa conjunta o no. Si se presentan argumentos equilibrados, pero no hay juicio, entonces el candidato está abordando sólo parcialmente las demandas de la pregunta. Por lo tanto, otorgue un máximo de [7-8].*

Para llegar a la banda de puntuación de [10], el alumno debe demostrar cierta conciencia de las limitaciones del material de estímulo.

Chas limitaciones podrían incluir: información financiera sobre las aerolíneas competidoras (¿otra aerolínea sería un mejor socio para la empresa conjunta?) la rentabilidad de los vuelos de larga distancia versus los de corta distancia, la rentabilidad de las rutas individuales (¿FL querría eliminar las rutas menos rentables, etc.)?

5. a) Describa **una** característica de la capacitación inicial. [2]

Se le da capacitación inicial a un empleado cuando empieza su trabajo. La capacitación incluye los aspectos iniciales de la función que cumplirá, más una familiarización con todos los aspectos que implica desempeñarse en esa función (ubicación, horario de inicio, descansos, expectativas iniciales (lo que implica el trabajo), cultura corporativa, etc.).

No se espera que la respuesta de los alumnos coincida exactamente en su redacción con la mencionada más arriba.

Otorgue [1] por una descripción parcial (por ejemplo, la mención de cuando el empleado empieza su trabajo) y [1] adicional por incluir un aspecto del proceso de capacitación inicial. Otorgue un máximo de [2].

- b) Comente la encuesta a los empleados realizada por Brian. [2]

La encuesta se realizó en un período de dos meses y contestó solo el 35 % del personal. Como se ve en la tabla, los resultados fueron dispares.

Algunos comentarios posibles:

- Tasa de respuesta baja, del 35 % y por lo tanto, no se garantiza la precisión.
- La mayoría mostró satisfacción en general con el horario de trabajo, pero insatisfacción en todas las demás preguntas.
- El rango de preguntas era muy limitado. Solamente 5 preguntas.
- Las opciones de respuestas también eran limitadas. Solamente 3 opciones.
- Solo el 20 % sentía que contaba con el apoyo de la gerencia; el 21 % se sentía escuchado por la gerencia y el 13 % se sentía valorado.
- No se les pidió a los gerentes contestar la encuesta.

Otorgue [1] por un comentario en contexto. Otorgue [1] adicional si hay alguna mención de al menos un ítem de datos en porcentaje de los resultados de la encuesta (incluyendo la baja tasa de respuesta) en conexión con los comentarios. Otorgue un máximo de [2].

- c) Con referencia a la teoría de las expectativas **y** a la **Tabla 6**, explique **un** motivo por el que a Brian le deberían preocupar los resultados de la encuesta a los empleados. [2]

La teoría de las expectativas de Vroom establece que “la intensidad del esfuerzo laboral depende de la percepción de que el esfuerzo de un individuo dará como resultado el resultado deseado”. En pocas palabras, las personas trabajan más duro cuando creen que aumentar sus esfuerzos mejorará su desempeño y generará recompensas. Los empleados están motivados cuando creen que:

- su trabajo contribuye a un objetivo o valor más amplio.
- son competentes en el trabajo.
- serán recompensados por sus esfuerzos.

La teoría de las expectativas sugiere que las personas se sienten motivadas a tener un buen desempeño si saben que su desempeño extra será reconocido y recompensado. El paso a la remuneración basada en el desempeño podría dar lugar a una mejora en la motivación.

Los datos sugieren que, en cuatro de las cinco categorías, indudablemente no se cumplen las expectativas de los empleados.

La Tabla 6 sugiere que es posible que los empleados no se sientan valorados; esto podría estar contribuyendo a la mala actitud y a una cultura de trabajo negativa.

El sueldo no aparece con un valor positivo marcado, y el personal no se siente apoyado ni valorado por la gerencia.

El uso de la teoría de las expectativas sugeriría que Brian debería utilizar la remuneración basada en el desempeño y prestar mucha más atención a su personal.

Los problemas que enfrenta podrían originarse en una escasa motivación, debida a que los miembros del personal no se sienten debidamente valorados, no sienten que cuenten con apoyo y no están lo bastante bien recompensados porque la paga no es buena.

Otorgue [1] por mostrar comprensión de la teoría de las expectativas. Esto incluiría una referencia de al menos uno de los tres aspectos principales de reconocimiento, apoyo y recompensa, aunque no es necesario utilizar las palabras exactas (expectativa, instrumentalidad y valencia).

Otorgue [1] por algún comentario contextual referido a la tabla. (No se requiere referencia a las cifras) El comentario de la tabla debe vincularse a algún aspecto de la teoría de las expectativas.

Otorgue un máximo de [2].

- d) Explique **dos** desventajas para AS de que sus empleados implementen huelgas de celo. [4]

Las desventajas podrían incluir lo siguiente:

- Producen una desaceleración o una reducción de la productividad. AS de todas maneras tendrá que pagarles a los empleados, por lo que no tiene ninguna posibilidad financiera de reemplazarlos ya que trabajan de acuerdo con sus contratos.
- AS no podrá cumplir con los nuevos contratos.
- Perjudicarán la reputación y la imagen de AS, pues las huelgas de celo podrían afectar las temporadas más activas que se aproximan y reducir las posibilidades de que los contratos se renueven en el futuro.
- Los empleados no trabajarán horas extra y esto, a su vez, podría afectar los contratos y las operaciones actuales de AS.
- Es poco probable que mejore la ya deficiente relación entre la gerencia y los trabajadores, ya que los gerentes no escuchan (Tabla 6).

Acepte toda otra respuesta pertinente. Nota: calidad y eficiencia son dos características separadas.

Al puntuar, considere 2+2.

Otorgue [1] por una desventaja pertinente y [1] adicional por aplicación a AS.

Otorgue un máximo de [2] por cada desventaja.

- e) Utilizando la información proporcionada en el material de estímulo y en la **Tabla 6**, discuta **dos** posibles enfoques para la resolución de conflictos que Brian podría usar en AS. [10]

Existen muchos enfoques para la resolución de conflictos.

La resolución de conflictos tiende a comenzar con alguna forma de **negociación colectiva**, pero también son aceptables otros enfoques, como **arbitraje, conciliación, participación de los empleados, democracia industrial, acuerdos de abstención de huelgas y acuerdos de negociación con un sindicato único**.

En el caso de AS, se espera la inclusión pertinente de la siguiente información en contexto:

- La gestión del equipaje y la seguridad son servicios esenciales para las aerolíneas, y no son fáciles de reemplazar.
- El período de verano que se aproxima, con su mayor actividad, es vital para AS, y perder personal en este momento sería perjudicial para la reputación de la empresa.
- Una protesta podría obstaculizar la celebración de contratos con otros aeropuertos.
- En términos de negociaciones, el 15 % y el 6 % están muy alejados.
- Al personal le está costando sentirse satisfecho con sus acuerdos con la gerencia (Tabla 6), por lo que puede ser difícil coordinar la comunicación y la participación de los empleados.

Los candidatos que no incorporen nada de lo anterior obtendrán una banda de puntuación máxima de **[7-8]**.

Como posible solución al problema, Brian podría o debería intentar abrir el diálogo con el personal y ofrecer alguna forma de oferta mejorada. Podría utilizar los ingresos adicionales que anticipa obtener gracias a la expansión de AS.

La respuesta debería incluir alguna forma de comunicación.

Acepte toda solución razonable desarrollada.

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

*Orientación adicional: si el alumno discute solo un enfoque para la resolución de conflictos (con argumentos equilibrados y fundamentados), otorgue un máximo de **[5]**.*

*Si no hay equilibrio, por una respuesta sesgada donde solo se considere un enfoque, otorgue un máximo de **[4]**.*

Si los candidatos discuten teorías motivacionales como parte, por ejemplo, de la participación de los empleados, estas son principalmente soluciones a largo plazo y no es probable que resuelvan los problemas inmediatos del conflicto.

*Para llegar a la banda de puntuación de **[10]**, el alumno debe demostrar cierta conciencia de las limitaciones del material de estímulo.*

Por ejemplo: ¿Reciben los gerentes de AS capacitación? ¿Existen otros incentivos en el lugar de trabajo además de las horas extras, por ejemplo, bonificaciones, comidas gratis, ascensos, ¿jerarquía alta/baja?, ¿estilo de gestión de Brian? ¿Cuáles son las opiniones de los gerentes sobre su lugar de trabajo?, autoridad centralizada o descentralizada ¿los aeropuertos, están en diferentes ubicaciones geográficas?
