Adaptado - caso real de examen ("Practica Myt bloques 3-4-5", estilo Paper 1, secciones A y B), enunciado y datos originales. La numeracion original salta de la pregunta 2 a la 4 (no existe pregunta 3 en la fuente). Sin mark scheme oficial disponible; respuestas modelo propias.

FICHA REPASO-P1-01

Paper 1 — Myt PLC: marca, mercado y modernización

TIPO	BLOQUES	PUNTOS	TIEMPO MAX.
Repaso	B.1 . B.3 . B.4 . B.5	38 pts	75 min

Como usar esta ficha - esta ficha simula un Paper 1 real: un caso de estudio unico con preguntas que recorren varios Bloques a la vez, tal como aparecera el dia del examen. No se resuelve en 14 minutos como las fichas individuales - dale un bloque de tiempo completo (75 min es el tiempo real del Paper 1) y trata las paginas de trabajo como si fueran tu cuadernillo de respuestas.

El caso: Myt PLC

Myt PLC (Myt) es una empresa multinacional de capital abierto que fabrica bebidas sin alcohol. Las oficinas centrales de Myt estan en los Estados Unidos (EE. UU.). Myt posee fabricas en seis continentes.

El tamano de la empresa aumento gracias al crecimiento interno y externo. Inicialmente, Myt fabricaba solo una bebida: una cerveza sin alcohol, dulce y gasificada. Para 2020, Myt habia desarrollado su propia cartera extensa de mas de 30 bebidas, que vende en botella y lata. Myt usa a influencers de redes sociales como parte de su estrategia promocional.

La obesidad y la diabetes son dos problemas de salud que han sido vinculados con las bebidas, muchas de las cuales contienen, en una sola lata, la ingesta total diaria de azucar recomendada para un adulto. Sin embargo, los reemplazos del azucar usados en las bebidas dieteticas tambien se han vinculado a diversos temas de salud. Muchas de las bebidas de Myt tienen un alto contenido de cafeina y azucar.

En 2023, la junta directiva de Myt inicio un proceso de diversificacion y realizo una toma de control de: Lotssa Coffee (LC), una cadena de cafeterias con mas de 4000 tiendas en 35 paises; y Honest Water (HW), fabricante que produce agua potable embotellada.

Myt anuncio planes para lo siguiente: modernizar y hacer ecologicas sus fabricas; explorar la posibilidad de ingresar en el mercado de los refrigerios saludables; utilizar avatares generados por computadora al crear anuncios publicitarios; reducir los niveles de cafeina y azucar en sus productos; mejorar la responsabilidad social de la empresa.

Myt PLC ha experimentado un crecimiento constante en sus ventas, con un incremento promedio del 5% anual desde 2018. Actualmente, la empresa opera en cuatro categorias principales de productos: bebidas carbonatadas, cafe, agua embotellada y refrigerios saludables. Su portafolio presenta distintos niveles de participacion en el mercado: en 2026, las bebidas carbonatadas representan el 40% del mercado, el cafe el 30%, el agua embotellada el 20% y los refrigerios saludables el 10%.

La tasa de crecimiento del mercado tambien varia entre categorias. Se espera que el mercado de bebidas carbonatadas tenga un crecimiento bajo (preocupaciones de salud y regulacion). El cafe muestra un crecimiento moderado (demanda de bebidas premium). El agua embotellada mantiene un crecimiento alto (tendencia de consumo saludable). Los refrigerios saludables presentan un crecimiento acelerado.

VENTAS ANUALES DE MYT PLC ($ MILLONES)

Año	Ventas
2022	450
2023	475
2024	500
2025	525
2026	550

DATOS FINANCIEROS DE LA MODERNIZACION DE FABRICAS

- Costo fijo total de modernizacion: $50 millones
- Costo variable por unidad producida TRAS la modernizacion: $1,50
- Costo variable por unidad ANTES de la modernizacion: $2,00
- Precio de venta por unidad: $3,50
- Produccion anual esperada despues de la modernizacion: 50 millones de unidades

La modernizacion y ecologizacion de las fabricas de Myt PLC representa una decision estrategica que conlleva tanto beneficios como desafios. Desde un punto de vista positivo, esta iniciativa permitira a la empresa reducir sus costos operativos en el largo plazo gracias a la automatizacion de procesos y la optimizacion del uso de recursos. Ademas,

fortalecera su compromiso con la sostenibilidad, cumpliendo con regulaciones ambientales y mejorando su imagen corporativa ante consumidores y gobiernos.

Sin embargo, la modernizacion tambien trae consigo ciertos inconvenientes. Uno de los aspectos mas criticos es el impacto en la fuerza laboral. La implementacion de nuevas tecnologias reducira la necesidad de trabajadores en las fabricas, lo que podria generar despidos y conflictos con los sindicatos. La resistencia por parte de los empleados y sus representantes puede derivar en huelgas o demandas de compensaciones laborales, afectando la estabilidad de la empresa en el corto plazo. Otro aspecto a considerar es la inversion inicial de $50 millones: aunque la reduccion de costos variables permitira recuperarla con el tiempo, esta cantidad supone un desafio financiero que podria limitar la capacidad de Myt para realizar otras inversiones estrategicas.

Los efectos de esta modernizacion no solo impactan a la empresa, sino tambien a sus principales grupos de interes: Accionistas (la reduccion de costos y la mejora en la eficiencia pueden aumentar la rentabilidad y el valor de las acciones a largo plazo); Consumidores (un producto mas sostenible puede ser atractivo, aunque un posible aumento de precios podria generar resistencia); Gobiernos y reguladores (la adopcion de tecnologias ecologicas permite cumplir normativas mas estrictas y obtener incentivos fiscales); Sindicatos y empleados (la automatizacion podria eliminar empleos, causando conflictos laborales); Proveedores (la transicion a tecnologias mas eficientes podria reducir la dependencia de algunos proveedores).

Preguntas — Sección A

1.

Mencione dos iniciativas que la empresa ha anunciado para mejorar su responsabilidad social corporativa. [2]

2.

Describa dos problemas de salud asociados con los productos de Myt PLC y como podrian afectar su reputacion. [4]

4.

Utilizando la informacion proporcionada, realice una proyeccion de ventas para el año 2027 utilizando la regresion lineal simple. Analice los resultados. [6]

5.

Explique como la reduccion en costos variables puede afectar la estrategia de fijacion de precios de Myt despues de la modernizacion. [6]

Preguntas — Sección B

6. (Bloque 4 — Marketing)

Evalue el portafolio de productos de Myt PLC y proponga una estrategia para cada producto. [10]

7. (Bloque 5 — Gestión de operaciones)

Evalue si la modernizacion ecologica debe ser una prioridad para Myt, considerando aspectos tanto cuantitativos como cualitativos. [10]

REPASO-P1-01 . ESPACIO PARA RESOLVER — SECCIÓN A

PREGUNTA 1 [2]

PREGUNTA 2 [4]

PREGUNTA 4 [6]

PREGUNTA 5 [6]

REPASO-P1-01 . ESPACIO PARA RESOLVER — SECCIÓN B

PREGUNTA 6 [10]

PREGUNTA 7 [10]

FICHA REPASO-P1-01

Paper 1 — Myt PLC: marca, mercado y modernización

PISTAS PROGRESIVAS (DE ESTRUCTURA, NO DE CALCULO)

1	Pregunta 1 - busca en el texto las iniciativas explícitamente anunciadas por la junta: modernizar/ecologizar fábricas, y reducir cafeína y azúcar son las dos más claramente de RSC (no confundas con objetivos puramente comerciales como los avatares de IA).
2	Pregunta 2 - los dos problemas de salud están en el mismo párrafo: (a) obesidad/diabetes por alto contenido de azúcar y cafeína, (b) los sustitutos de azúcar en las bebidas "dietéticas" también se han vinculado a problemas de salud. Para cada uno, conecta con un impacto de REPUTACIÓN concreto (consumidores que evitan la marca, prensa/reguladores señalando a Myt).
3	Pregunta 4 (cálculo) - los datos son perfectamente lineales: calcula la pendiente = (Ventas último año - Ventas primer año) / (número de años entre ambos) = (550-450)/4 = 25 millones/año. Proyecta un año más allá de 2026.
4	Pregunta 4 (análisis) - comenta si esta tendencia lineal es razonable de extrapolar dado que Myt planea entrar en refrigerios saludables y modernizar sus fábricas — cambios que podrían alterar la tendencia futura.
5	Pregunta 5 - el coste variable baja de $2,00 a $1,50 por unidad: esto le da a Myt MÁS MARGEN por unidad. Piensa en las dos direcciones posibles: bajar el precio de venta (estrategia más competitiva/penetración) o mantenerlo (mayor margen de beneficio) — explica qué implica cada una.
6	Pregunta 6 - usa la matriz BCG con los datos de cuota y crecimiento ya dados en el caso: bebidas carbonatadas = cuota alta + crecimiento bajo; café = cuota alta + crecimiento moderado; agua = cuota baja + crecimiento alto; refrigerios = cuota más baja + crecimiento más acelerado. Si ya resolviste la ficha B4-P02, esta pregunta es prácticamente la misma.
7	Pregunta 7 - combina lo CUANTITATIVO (calcula el payback: ahorro por unidad = 2,00-1,50 = $0,50; ahorro anual = 0,50 × 50M = $25M; payback = 50M/25M = 2 años) con lo CUALITATIVO (riesgo de conflicto laboral y despidos vs. beneficio reputacional/regulatorio) para dar una evaluación equilibrada. Si ya resolviste la ficha B3-P10, reutiliza ese cálculo.

TEORIA BASICA (REPASO RAPIDO)

- Regresión lineal simple: cuando los datos siguen una tendencia recta, la pendiente = cambio total / número de periodos, y se proyecta extendiendo esa pendiente un periodo más.
- Matriz BCG: cuota de mercado relativa × tasa de crecimiento del mercado → Estrella, Vaca lechera, Interrogante, Perro (ver ficha B4-P02).
- Periodo de recuperación (payback): Inversión inicial / Ahorro (o beneficio) anual generado (ver ficha B3-P10).
- Grupos de interés y RSE: toda decisión estratégica grande afecta a varios grupos (accionistas, consumidores, empleados, gobierno, proveedores) de forma distinta — un "evalúe" espera que reconozcas esto.

REFUERZO — FICHAS RELACIONADAS

BLOQUE 3 Ficha B3-P10 — El periodo de recuperacion de la modernizacion de Myt PLC (mismo caso, calculo de payback ya resuelto).

BLOQUE 4 Ficha B4-P02 — La matriz BCG de Myt PLC (mismo caso, clasificacion BCG ya resuelta).

LIBRO Gestion Empresarial BI v1 — Bloques 1, 3, 4 y 5.

COMO SE PUNTUA (PREGUNTAS 6 Y 7, BANDAS OFICIALES NS DE 10 PUNTOS, RESUMIDAS)

Bajo (1-4): poca comprensión de la pregunta; uso superficial de la información del caso, que a menudo no va más allá del nombre de la empresa.

Medio (5-7): algún uso relevante de la información del caso; argumento con un solo lado o sin conclusión clara.

Alto (8-10): la información del caso se integra eficazmente para respaldar el análisis; argumento equilibrado (cuantitativo + cualitativo, o ventaja + desventaja) con una conclusión razonada.

PREGUNTA 1 [2]

Dos iniciativas de RSC anunciadas por Myt: (1) modernizar y ecologizar sus fábricas, cumpliendo con normativas ambientales; (2) reducir los niveles de cafeína y azúcar en sus productos, respondiendo a las preocupaciones de salud pública.

PREGUNTA 2 [4]

(1) La obesidad y la diabetes se han vinculado al alto contenido de azúcar de las bebidas de Myt (una sola lata puede contener la ingesta diaria recomendada de azúcar de un adulto); esto puede dañar la reputación de Myt ante consumidores y reguladores cada vez más preocupados por la salud pública, especialmente en un contexto de creciente escrutinio sobre bebidas azucaradas.

(2) Los sustitutos de azúcar usados en las bebidas "dietéticas" también se han vinculado a problemas de salud; esto es reputacionalmente delicado porque ni siquiera la alternativa que Myt podría promocionar como "más sana" está libre de riesgo, complicando cualquier estrategia de reposicionamiento saludable de la marca.

PREGUNTA 4 [6]

Los datos son perfectamente lineales: pendiente = (550-450)/(2026-2022) = 100/4 = 25 millones $ por año. Proyección para 2027 = 550 + 25 = $575 millones.

Análisis: la tendencia de crecimiento ha sido muy estable (~5% relativo anual, coincidiendo con lo que indica el propio caso), lo que da bastante confianza a una proyección lineal a un año vista. Sin embargo, esta proyección asume que el pasado se repite: no incorpora el efecto de la entrada prevista en refrigerios saludables ni el de la modernización de fábricas, dos cambios estratégicos que podrían acelerar o alterar esta tendencia a partir de 2027.

PREGUNTA 5 [6]

La reducción del coste variable de $2,00 a $1,50 por unidad amplía el margen de contribución de Myt en $0,50 por unidad. Esto le da dos opciones estratégicas: (a) bajar el precio de venta para adoptar una estrategia más competitiva/de penetración, ganando cuota de mercado sin sacrificar margen respecto a la situación anterior; o (b) mantener el precio actual y disfrutar de un margen de beneficio mayor por unidad vendida. La elección dependerá de si Myt prioriza defender/ganar cuota de mercado (relevante en categorías de crecimiento bajo como las bebidas carbonatadas) o maximizar el beneficio a corto plazo.

PREGUNTA 6 [10] — VER TAMBIÉN LA FICHA B4-P02

Bebidas carbonatadas (40% cuota, crecimiento bajo): VACA LECHERA — estrategia de "ordeñar", generando efectivo con inversión mínima. Café (30% cuota, crecimiento moderado): ESTRELLA — seguir invirtiendo para mantener el liderazgo (caso límite: también sería defendible como Vaca lechera si se considera el crecimiento demasiado moderado). Agua embotellada (20% cuota, crecimiento alto) y refrigerios saludables (10% cuota, crecimiento acelerado): ambos INTERROGANTES — usar el efectivo de la Vaca lechera para invertir selectivamente, priorizando los refrigerios saludables por su crecimiento más acelerado y su alineación con los planes anunciados de entrada a ese mercado.

PREGUNTA 7 [10] — VER TAMBIÉN LA FICHA B3-P10

Cuantitativo: ahorro por unidad = 2,00-1,50 = $0,50; ahorro anual total = 0,50 × 50 millones = $25 millones; periodo de recuperación = 50/25 = 2 años — un payback muy rápido que reduce el riesgo financiero de la inversión.

Cualitativo: a favor, la modernización mejora la imagen corporativa y el cumplimiento normativo ambiental, y puede facilitar incentivos fiscales; en contra, el riesgo de despidos y conflictos sindicales (huelgas, demandas de compensación) podría generar inestabilidad a corto plazo y dañar las relaciones laborales.

Conclusión: dado el payback tan rápido (2 años) y los beneficios reputacionales, la modernización parece una prioridad razonable, pero Myt debería complementarla con un plan de transición laboral (recolocación, formación, comunicación temprana con los sindicatos) para mitigar el riesgo cualitativo antes de proceder.

RESUMEN — CON TUS PROPIAS PALABRAS

¿Qué Bloques combinaba este Paper 1 y qué herramienta de cada uno usaste (PEST/RSE, regresión/precios, BCG, evaluación de inversiones)?

¿En qué pregunta perdiste más tiempo o más puntos, y por qué (mala gestión del tiempo, no usaste el caso, cálculo incorrecto)?

Si tuvieras que repetir este Paper 1 mañana, ¿qué harías distinto en los primeros 5 minutos de lectura del caso?

REGISTRO DE INTENTOS

Fecha	H. inicio	H. fin	Preguntas OK	Bloques flojos	Banda autoeval. (6 y 7)	Repetir

ESPACIO DE TRABAJO ADICIONAL