Adaptado — simulacro oficial Paper 2 NS (Mock 23-24) con su mark scheme; apartados 3(c) y 3(d) con solución propia (el diagrama del cuestionario no coincide con el del mark scheme)

FICHA REPASO-P2-01

Paper 2 — WheelEase, EcoSmart, GlobalTech, FreshStart y NextGen

BLOQUE / UNIDAD	TIPO	DIFICULTAD	PUNTOS	TIEMPO MAX.
B.1 . B.2 . B.3 . B.4 . B.5 (síntesis Paper 2)	Repaso	*** (3 / 3)	50 pts . A 30 + B 20	105 min

VERBO(S) DE INSTRUCCION	HERRAMIENTA / TEORIA CLAVE
Calcule . Defina . Describa . Explique . Evalúe . Recomiende	Costeo por absorción . Punto de equilibrio . Ruta crítica . Grupos focales y benchmarking . Elasticidad . Estructura plana . Ansoff y valoración de inversiones

MATERIAL NECESARIO

Toolkit / cuadernillo: calculadora, regla, papel milimetrado y una copia limpia de la hoja de fórmulas de Gestión Empresarial (como en el Paper 2 real).

PRERREQUISITOS

- Haber hecho antes las fichas de base: B3-P14 (absorción), B5-P06 (punto de equilibrio), B5-P08 y B5-P12 (ruta crítica y Gantt), B4-P07 (grupos focales), B2-P04 (estructura plana), B3-P10/B3-P11 (valoración de inversiones) y B4-P03 (Ansoff)
- Conocer la estructura del Paper 2 de Nivel Superior: Sección A (todas las preguntas, 30 puntos) y Sección B (una de las dos preguntas, 20 puntos)
- Responder con datos del caso: en las preguntas de 10 puntos, sin referencia al estímulo no se pasa de 4 puntos

TIEMPO DE REFERENCIA

Tiempo real del Paper 2 NS: 1 h 45 min. No es una ficha de 14 minutos: dale un bloque de tiempo completo, sin pistas y con el cuadernillo de fórmulas.

ENUNCIADO

Cómo usar esta ficha — simula un Paper 2 completo. Responde a TODAS las preguntas de la Sección A (1, 2 y 3). En la Sección B elige UNA pregunta: 4 (FreshStart) o 5 (NextGen). Escribe en las hojas de resolver y trata esas páginas como tu cuadernillo de respuestas.

SECCIÓN A · PREGUNTA 1 (10 PUNTOS)

WheelEase Manufacturing es una mediana empresa que fabrica bicicletas de alta calidad. Sus líneas de producto, que son centros de beneficios distintos, son CityRider (urbanas), TrailBlazer (de montaña) y Speedster (de carreras). Tabla 1 — Volumen de ventas anual: CityRider 20.000 unidades, TrailBlazer 15.000, Speedster 5.000. Coste directo por unidad: CityRider $200, TrailBlazer $250, Speedster $300. Costes indirectos anuales: $2.000.000, asignados según la proporción de unidades producidas de cada línea sobre la producción total.

1a) Calcule la contribución de CityRider a los costes indirectos anuales. [2]

1b) Describa un beneficio para WheelEase de usar centros de beneficios distintos para sus líneas de producto. [2]

1c) Calcule el coste total por unidad de cada producto con el método de costeo por absorción. [4]

1d) Describa un beneficio para WheelEase de usar el costeo por absorción. [2]

SECCIÓN A · PREGUNTA 2 (10 PUNTOS)

Velocity Timepieces (VT) es un fabricante reconocido de relojes deportivos y para actividades al aire libre, líder del mercado por su durabilidad y asequibilidad (precios de $50 a $100) y con fuerte reconocimiento de marca. Ante la mayor competencia y la caída de ventas, el director general estudia lanzar una línea premium de relojes inteligentes con materiales sostenibles, EcoSmart, dirigida a consumidores conscientes del medio ambiente. Tabla 2 — Costes fijos $6.750.000. Precio por reloj EcoSmart $180. Coste variable por reloj EcoSmart $45.

2a) Defina el término "reconocimiento de marca" (brand awareness). [2]

2b) Construya un gráfico de equilibrio completo, a escala, para el reloj EcoSmart a partir de la Tabla 2 (muestre todo su trabajo). [4]

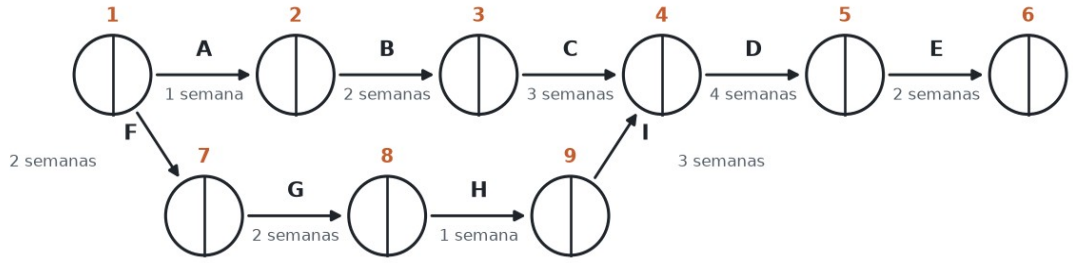
La dirección estudia subir el precio de venta de cada reloj EcoSmart en $20, de $180 a $200.

2c)(i) Calcule la nueva cantidad de equilibrio de la línea EcoSmart tras el aumento de precio (muestre todo su trabajo). [2]

2c)(ii) Explique el impacto de este aumento de precio sobre el punto de equilibrio. [2]

SECCIÓN A · PREGUNTA 3 (10 PUNTOS)

GlobalTech Innovations (GTI) es una empresa tecnológica establecida, adquirida por una multinacional líder. El nuevo director de operaciones, Alex Martínez, quiere renovar la estructura y los métodos de producción con una cultura de gestión de calidad total (TQM) y de mejora continua (Kaizen). Alex también se ha hecho cargo de un proyecto de desarrollo de software; el director anterior había empezado este diagrama de red (duraciones en semanas):



3a) Defina el término "gestión de calidad total (TQM)". [2]

3b) Describa una característica de la mejora continua (Kaizen). [2]

3c) Copie y complete el diagrama de red: indique la hora de inicio más temprana (EST) y la de finalización más tardía (LFT) de cada actividad; identifique la duración total del proyecto y la ruta crítica. [4]

3d) Evalúe el impacto sobre la duración del proyecto y la ruta crítica si Alex reduce con éxito la duración de la tarea D en una semana y la de la tarea I en dos semanas. [2]

SECCIÓN B · ELIJA UNA PREGUNTA: LA 4 O LA 5 (20 PUNTOS)

PREGUNTA 4 — FreshStart Health Foods (alimentos saludables). Empresa privada fundada en 2010 que opera una cadena minorista en zonas urbanas y es líder del mercado de alimentos ecológicos y saludables. Las grandes cadenas de supermercados empiezan a ofrecer productos similares y aumentan la competencia. FreshStart hizo investigación de mercado con grupos focales de clientes actuales y potenciales, y un análisis comparativo (benchmarking) con la competencia.

4a) Explique una ventaja y una desventaja para FreshStart de los grupos focales para recopilar datos primarios. [4]

4b) Explique una ventaja y una desventaja para FreshStart de utilizar el benchmarking. [4]

Green Choice, una línea exclusiva de productos saludables y sostenibles, diferencia a FreshStart y atiende a un nicho. Sus productos han mostrado una elasticidad precio moderada: los clientes son algo sensibles a los cambios de precio, sobre todo en los productos premium.

4c) Explique cómo podría afectar la elasticidad precio de la demanda de los productos Green Choice a la estrategia de precios de FreshStart. [2]

FreshStart lanza tres iniciativas: Fresh Direct (servicio de entrega online, para ampliar clientes con comodidad), Green Choice (línea premium ecológica) y programas comunitarios de salud y bienestar (talleres y clases de cocina gratuitos para la comunidad y las escuelas), para mejorar la imagen de marca.

Tabla 3 — Precios medios por producto ($): FreshStart / HighMarket (hipermercado a 0,5 km) / Discount market (descuento, a 8 km) / HomeMarket (supermercado a 1 km). Productos principales: 9 / 8 / 6,5 / 7. Productos ecológicos premium: 20 / 18 / sin línea premium / 21.

Tabla 4 — Notas clave de los grupos focales. Sensibilidad al precio: la mayoría pagaría más por los principales productos orgánicos; una minoría pagaría por los orgánicos premium. Calidad: todos se centran en la calidad de los productos ecológicos. Facilidad de acceso: la mayoría considera crucial la ubicación. Servicio al cliente: la mayoría prefiere un servicio personalizado. Imagen de marca: la mayoría cree que las empresas de productos ecológicos deberían tener un perfil sólido de RSC.

4d) Utilizando los datos de las Tablas 3 y 4 y otra información del estímulo, evalúe las iniciativas de FreshStart (Fresh Direct, Green Choice y programas comunitarios) para enfrentar una competencia creciente. [10]

PREGUNTA 5 — NextGen Technologies. Empresa privada fundada en 2015, conocida por soluciones de software en los sectores financiero y sanitario, con sede en Silicon Valley y especializada en análisis impulsados por IA.

5a) Defina el término "empresa privada" (private limited company). [2]

DataScope, el producto estrella, revolucionó el análisis de los mercados financieros. NextGen entró después en el mercado sanitario con herramientas de IA para la gestión de datos de pacientes y diagnóstico, usando algoritmos y minería de datos para sus clientes (proveedores de atención médica).

5b) Explique una ventaja y una desventaja para NextGen de utilizar la minería de datos para sus clientes sanitarios. [4]

NextGen opera con una estructura organizativa plana, que promueve decisiones ágiles y una comunicación abierta, y forma a sus empleados en tecnologías emergentes y servicio al cliente para la expansión internacional.

5c) Explique una ventaja y una desventaja para NextGen de operar con una estructura organizativa plana. [4]

NextGen estudia dos opciones de crecimiento. (A) Entrar en el mercado asiático, donde no tiene presencia, con DataScope aplicado al sector sanitario; coste estimado $1,2 millones. (B) Adquirir una startup por $2 millones para reforzar sus capacidades de aprendizaje automático y desarrollar software de ciberseguridad; NextGen no tiene experiencia previa en ciberseguridad.

Tabla 5 — Valoración de inversiones. Entrar en Asia: periodo de recuperación 7 años; rendimiento (ARR) 14 %; VAN (factor de descuento 4 %) $2,4 millones. Adquirir la startup: recuperación 7 años; rendimiento 14,3 %; VAN $3,8 millones.

Tabla 6 — Análisis comparativo de mercado (Asia / ciberseguridad). Tamaño: grande y de rápida expansión / importante con alto potencial de crecimiento. Crecimiento: alto / alto. Competencia: competidores establecidos con cuota importante / mezcla de empresas establecidas y emergentes. Clientes: sobre todo proveedores de atención médica / empresas y organizaciones de EE. UU. y Europa. Regulación: potencialmente compleja, varía por país / estricta en EE. UU. y Europa, con actualizaciones constantes.

5d) Utilizando las Tablas 5 y 6, otra información del estímulo y la matriz de Ansoff, recomiende a NextGen qué estrategia de crecimiento debería seguir. [10]

FICHA REPASO-P2-01

Paper 2 — WheelEase, EcoSmart, GlobalTech, FreshStart y NextGen

PISTAS PROGRESIVAS (DE ESTRUCTURA, NO DE CALCULO)

1	Estrategia general — reparte el tiempo por puntos: 105 min para 50 puntos ≈ 2 min por punto. Las preguntas de 10 puntos (4d y 5d) merecen unos 20 min cada una y deben usar datos del estímulo.
2	Pregunta 1 — el reparto es por unidades: unidades totales = 40.000; la proporción de CityRider es 20.000 / 40.000. El coste indirecto por unidad es el mismo para los tres productos (2.000.000 / 40.000).
3	Pregunta 2 — punto de equilibrio: costes fijos / (precio − coste variable por unidad). En el gráfico, dibuja costes fijos, costes totales e ingresos totales y marca el punto en que se cruzan, con los dos ejes etiquetados y a escala.
4	Pregunta 3 — en la red, calcula primero los inicios más tempranos de izquierda a derecha, y luego los finales más tardíos de derecha a izquierda. La ruta crítica es la de holgura cero.
5	Pregunta 4(d) — para los 10 puntos, evalúa las tres iniciativas (Fresh Direct, Green Choice y programas comunitarios) con ventajas y desventajas, usando las Tablas 3 y 4, y termina con una conclusión.
6	Pregunta 5(d) — usa la Tabla 5 (VAN, periodo de recuperación, rendimiento) y la Tabla 6 (mercado) y clasifica cada opción en la matriz de Ansoff; termina con una recomendación justificada.

TEORIA BASICA

- Costeo por absorción: coste total por unidad = coste directo + parte de los costes indirectos asignados (aquí, por unidades). Punto de equilibrio = costes fijos / contribución por unidad.
- Ruta crítica: la secuencia más larga de actividades dependientes; sus actividades tienen holgura cero. Reducir una actividad crítica acorta el proyecto hasta que otra ruta pase a ser también crítica.
- En las preguntas de 10 puntos: argumentos equilibrados con datos del estímulo, lenguaje empresarial (Ansoff, elasticidad, RSC…) y una conclusión justificada.

REFUERZO

FICHAS BASE B3-P14 · B3-P13 · B5-P06 · B5-P08 · B5-P12 · B4-P07 · B2-P04 · B3-P10 · B3-P11 · B4-P03 · B5-P04.

FUENTE Material/…Paper 2 NS Mock 23-24 (examen y MS) en 04 Examenes mock o traducidos.

COMO SE PUNTUA (BANDAS OFICIALES NS, RESUMIDAS)

Preguntas de 10 puntos (4d y 5d) — Bandas: 1-2 poca comprensión y nada de estímulo; 3-4 comprensión parcial y uso superficial del estímulo; 5-6 uso relevante pero argumentos unilaterales; 7-8 mayormente equilibrado y apoyado en el estímulo; 9-10 enfoque claro, argumentos equilibrados y bien fundamentados con el estímulo.

Límites del mark scheme: si solo se discute una iniciativa/opción con equilibrio, máximo 5; si es unilateral, máximo 3; si no se usan datos del caso, máximo 4. Para 7-8 se espera lenguaje empresarial apropiado.

RESPUESTA MODELO

PREGUNTA 1a) [2] — Unidades totales 40.000. Proporción de CityRider = 20.000 / 40.000 = 50 %. Contribución = 50 % × $2.000.000 = $1.000.000.

PREGUNTA 1b) [2] — Cada línea (urbana, montaña, carreras) puede evaluar su rendimiento por separado, lo que permite ver cuáles son rentables y decidir mejor sobre recursos y desarrollo de producto.

PREGUNTA 1c) [4] — Coste indirecto por unidad = 2.000.000 / 40.000 = $50. CityRider: 200 + 50 = $250. TrailBlazer: 250 + 50 = $300. Speedster: 300 + 50 = $350.

PREGUNTA 1d) [2] — El costeo por absorción asegura que cada unidad cargue una parte de todos los costes, directos e indirectos, lo que da una imagen más completa de la rentabilidad y ayuda a fijar precios que cubran todos los costes.

PREGUNTA 2a) [2] — Reconocimiento de marca: grado en que los consumidores identifican y asocian una marca con sus cualidades

o su imagen.

PREGUNTA 2b) [4] — Punto de equilibrio = 6.750.000 / (180 − 45) = 50.000 relojes. Gráfico: costes fijos horizontales en $6,75 millones; costes totales desde $6,75 millones con pendiente 45; ingresos totales desde 0 con pendiente 180; se cruzan en 50.000 unidades y $9.000.000. Ejes etiquetados (cantidad, costes e ingresos), a escala y dibujado con regla.

PREGUNTA 2c)(i) [2] — Nueva contribución = 200 − 45 = $155; nuevo punto de equilibrio = 6.750.000 / 155 ≈ 43.548 relojes.

PREGUNTA 2c)(ii) [2] — Subir el precio aumenta la contribución por unidad y reduce el punto de equilibrio: VT necesita vender menos EcoSmart para cubrir sus costes fijos, lo que puede mejorar su beneficio si la demanda no cae por el precio.

PREGUNTA 3a) [2] — La gestión de calidad total (TQM) es un enfoque que busca la calidad en todos los procesos implicando a todos los empleados.

PREGUNTA 3b) [2] — Kaizen: mejoras pequeñas, graduales y continuas, propuestas por todos los empleados, en lugar de grandes cambios.

PREGUNTA 3c) [4] — Inicios más tempranos (EST): nodos 1: 0; 2: 1; 3: 3; 7: 2; 8: 4; 9: 5; 4: máx(3 + 3 = 6; 5 + 3 = 8) = 8; 5: 12; 6: 14. Finales más tardíos (LFT): nodo 6: 14; 5: 12; 4: 8; 9: 5; 8: 4; 7: 2; 3: 5; 2: 3; 1: 0. Ruta crítica: F, G, H, I, D, E (2 + 2 + 1 + 3 + 4 + 2 = 14 semanas). La ruta A, B, C (6 semanas hasta el nodo 4) tiene 2 semanas de holgura. Duración del proyecto: 14 semanas. [Solución propia: el mark scheme oficial se refiere a un diagrama distinto.]

PREGUNTA 3d) [2] — Con D = 3 semanas e I = 1 semana: la ruta F, G, H, I llega al nodo 4 en 2 + 2 + 1 + 1 = 6 semanas, igual que A, B, C (1 + 2 + 3 = 6); desde ahí D (3) y E (2) suman 5, y el proyecto dura 11 semanas (3 menos). Ahora hay dos rutas críticas, A-B-C-D-E y F-G-H-I-D-E: cualquier retraso en cualquiera de las dos retrasaría el proyecto. [Solución propia.]

PREGUNTA 4a) [4] — Ventaja: los grupos focales dan datos cualitativos detallados sobre preferencias, útiles para el desarrollo de producto. Desventaja: la muestra pequeña y sesgada puede no representar a todos los clientes.

PREGUNTA 4b) [4] — Ventaja: el benchmarking permite compararse con los competidores e identificar áreas de mejora. Desventaja: puede llevar a copiar a los competidores y reducir la originalidad y la diferenciación.

PREGUNTA 4c) [2] — Una elasticidad precio moderada significa que los cambios de precio alteran de forma notable la demanda; FreshStart debe equilibrar asequibilidad y rentabilidad y evitar subir demasiado los precios del nicho Green Choice sin perder clientes sensibles al precio.

PREGUNTA 4d) [10] — Ventajas: Fresh Direct da comodidad, amplía la base de clientes y encaja con la importancia de la ubicación y el servicio personalizado (Tabla 4); Green Choice diferencia a FreshStart y atrae a consumidores sostenibles, con precio de $20 frente a $18 de HighMarket y $21 de HomeMarket; los programas comunitarios refuerzan la imagen de RSC, que valoran los participantes (Tabla 4). Desventajas: FreshStart tiene precios más altos que los hipermercados ($9 frente a $8, $6,5 y $7); Fresh Direct tiene altos costes logísticos; solo una minoría pagaría por los orgánicos premium; los programas comunitarios son un coste que afecta al beneficio a corto plazo. Conclusión: las iniciativas se alinean con las tendencias de consumo, pero FreshStart debe mantener la calidad y el servicio para justificar su precio y vigilar la respuesta del mercado.

PREGUNTA 5a) [2] — Una empresa privada pertenece a pocos accionistas y no puede vender sus acciones en bolsa.

PREGUNTA 5b) [4] — Ventaja: la minería de datos revela patrones que mejoran el diagnóstico y el servicio. Desventaja: riesgos de privacidad y seguridad de datos sensibles de pacientes.

PREGUNTA 5c) [4] — Ventaja: la estructura plana agiliza las decisiones y fomenta la innovación y la comunicación abierta. Desventaja: amplía el ámbito de control, sobrecarga a los directivos y limita la progresión profesional.

PREGUNTA 5d) [10] — Ansoff: entrar en Asia con DataScope en salud es desarrollo de mercado (producto actual, mercado nuevo); adquirir la startup de ciberseguridad es diversificación (producto y mercado nuevos), más arriesgada. Asia: inversión de $1,2 millones, VAN $2,4 millones, mercado grande y de rápido crecimiento; pero regulación compleja y competidores establecidos. Startup: VAN $3,8 millones, rendimiento 14,3 % frente a 14 %, mercado en crecimiento con clientes en EE. UU. y Europa, cultura similar; pero inversión de $2 millones, falta de experiencia en ciberseguridad y riesgo de choque cultural y despidos. El periodo de recuperación es igual (7 años). Recomendación: la startup tiene mayor VAN y rendimiento, pero más riesgo; NextGen debería adquirirla solo si puede financiarla y reforzar su experiencia en ciberseguridad; si prioriza el menor riesgo y menor inversión, entrar en Asia es defendible. La decisión debe sopesar rendimiento y riesgo.

RESUMEN - CON TUS PROPIAS PALABRAS

¿¿Qué preguntas me han costado más tiempo y por qué?

¿¿En qué preguntas de 10 puntos perdí puntos por no usar datos del caso?

¿¿Qué fichas base tengo que repasar antes de repetir esta síntesis?

REGISTRO DE INTENTOS

Fecha	H. inicio	H. fin	Preguntas OK	Bloques flojos	Banda autoeval. (4d y 5d)	Repetir

ESPACIO DE TRABAJO ADICIONAL