

Esquema de calificación

Mayo 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	• Escasa comprensión de las exigencias de la pregunta. • Escaso uso de las herramientas y teorías de Gestión Empresarial; las herramientas y teorías utilizadas no son pertinentes o se utilizan de manera incorrecta. • La referencia al material de estímulo es escasa o nula. • No se presenta argumentación.
3–4	• Cierta comprensión de las exigencias de la pregunta. • Se ha hecho uso de herramientas y teorías de Gestión Empresarial, pero su aplicación es mayormente incorrecta o no es pertinente. • Uso superficial de la información del material de estímulo, que a menudo no va más allá de la mención del nombre de una o más personas o de la organización. • En su mayor parte, los argumentos carecen de fundamentación.
5–6	• La respuesta evidencia comprensión de lo que exige la pregunta, aunque estas exigencias se abordan solo parcialmente. • Cierta uso pertinente y correcto de las herramientas y teorías de Gestión Empresarial. • Cierta uso pertinente de la información del material de estímulo, que va más allá de la mención del nombre de una o más personas o de la organización, pero no logra fundamentar el argumento de manera eficaz. • Hay una fundamentación de los argumentos, pero esta es sesgada en gran medida.
7–8	• La respuesta satisface, en gran medida, las exigencias de la pregunta. • En gran medida, uso pertinente y correcto de las herramientas y teorías de Gestión Empresarial. • La información del material de estímulo se utiliza, en general, para fundamentar el argumento, aunque en algunas partes no es del todo claro o pertinente. • Los argumentos están fundamentados y moderadamente equilibrados.
9–10	• Enfoque claro en lo que pide la pregunta. • Uso pertinente y correcto de las herramientas y teorías de Gestión Empresarial. • Los argumentos se fundamentan de manera eficaz con información pertinente del material de estímulo. • Argumentos equilibrados y fundamentados, con explicación de las limitaciones del estudio de caso o del material de estímulo.

Sección A

1. (a) Indique **dos** características del método de determinación de precios conocido como precio competitivo. [2]

Entre otras, se podría mencionar las siguientes características:

- Orientado al mercado
- **Uso de los precios de los competidores como patrón de referencia (punto de referencia)**
- **Consideración del margen de ganancia**
- **Flexibilidad** en la determinación de precios
- Centrado en el cliente
- Uso de promociones y descuentos

Acepte toda otra característica pertinente.

Nota: No se requiere aplicación.

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

(b) Utilizando la **Tabla 1:**

- (i) elabore un estado de situación financiera (balance) de *PC* con todos los rótulos correspondientes para el ejercicio con cierre al 31 de diciembre de 2025; **[4]**

Parta Ltd. (*PC*)

Estado de situación financiera (balance) para el ejercicio con cierre al 31 de diciembre de 2025

	Miles de \$	Miles de \$
Activo no corriente		
Propiedad, planta y equipos	7.977	
Depreciación acumulada	(1.860)	
Activo no corriente		<u>6.117</u>
Activo corriente		
Caja	1.000	
Deudores	1.075	
Inventario	1.500	
Activo corriente		<u>3.575</u>
Activos totales		<u>9.692</u>
Pasivo corriente		
Sobregiro bancario	2.000	
Acreedores comerciales	1.500	
Otros préstamos a corto plazo	1.220	
Pasivo corriente		<u>4.720</u>
Pasivo no corriente		
Préstamos (a largo plazo)	1.041	
Pasivo no corriente		<u>1.041</u>
Pasivos totales		<u>5.761</u>
Activo neto		<u>3.931</u>
Patrimonio neto		
Capital accionario	1.000	
Reservas	2.931	
Patrimonio neto total		<u>3.931</u>

Nota: Si el alumno no respeta el formato prescrito por el IB, otorgue un máximo de **[2]**.
Se asume que el formato empleado esta balanceado y tiene la fecha en el encabezado.

Nota: No debe penalizarse si el estudiante no usa el formato de doble columna siempre y cuando los subtotales estan correctamente calculados. No penalizar si falta el encabezado si el formato usado está también incorrecto.

Nota: No se debe penalizar a los alumnos por escribir "ganancias retenidas".

Otorgue **[1]** si el alumno elabora un estado de situación financiera o balance en gran medida reconocible, pero el resultado no cuadra o tiene tres o más errores de clasificación importantes pero demuestra cierto conocimiento.

Otorgue **[2]** por un estado de situación financiera en gran medida correcto, que cuadre. Puede haber dos clasificaciones erróneas.

Otorgue **[3]** si el alumno elabora un estado de situación financiera correcto, que cuadra y respeta el formato prescrito por el IB. Si tiene una clasificación errónea, de todos modos otorgue **[3]**.

Otorgue **[4]** si el alumno elabora un estado de situación financiera correcto, que cuadra y respeta el formato prescrito por el IB, y lleva encabezado y la fecha.

Nota: Un error de clasificación puede ser cualquier error numérico, encabezado faltante, valores faltantes, encabezados o valores que no pertenecen al balance general/estado de situación financiera.

- (ii) calcule el índice de endeudamiento de PC para 2025 (muestre la totalidad del mecanismo).

[2]

Índice de endeudamiento = $(\text{pasivo no corriente} / \text{capital invertido}) \times 100$
Capital invertido = pasivo no corriente + patrimonio neto

El pasivo no corriente es de **\$1.041.000** (préstamos a largo plazo)

Patrimonio neto = capital accionario + reservas, por lo que, según la Tabla 1:

Patrimonio neto = \$1.000.000 + \$2.931.000 = \$3.931.000

Capital invertido = \$1.041.000 + \$3.931.000 = **\$4.972.000**

Índice de endeudamiento = $(\$1.041.000 / \$4.972.000) \times 100$

Índice de endeudamiento = 20,94 % (acepte el redondeo); acepte 20,9 %, 20,93% o 21 % (No aceptar 20%)

Aplique la regla de la cifra propia del alumno del apartado (b). Otorgue **[1]** por la respuesta correcta con el símbolo de % y **[1]** por el mecanismo correcto; otorgue un máximo de **[2]**.

- (c) Con referencia a la **Tabla 1**, distinga entre acreedores y deudores. **[2]**

Los **acreedores** son organizaciones —por ejemplo, proveedores— a las que **la empresa debe dinero**. *PC* debe **\$1,5 millones a sus acreedores comerciales**. Los **deudores** son lo opuesto: son personas u **organizaciones** que le **deben dinero a PC**. En este caso, **se le debe \$1,075 millones a PC**.

Un error común es que los alumnos confundan acreedores y deudores.

*Otorgue **[1]** por distinguir correctamente entre acreedores y deudores, como se muestra arriba, y **[1]** adicional por aplicación al estímulo utilizando cifras de la Tabla 1. Si no se establece la diferencia entre deudores y acreedores otorgue **[0]**.*

2. (a) Indique **dos** características de una asociación. [2]

Las características de la una asociación pueden incluir lo siguiente:

- Tiene más de un propietario;
- **los socios se pueden especializar** y llevar adelante cada uno la tarea que mejor desempeñe lo que puede generar el funcionamiento de la empresa.
- Dado que hay más de un propietario, **se puede reunir más financiación** (que en una empresa unipersonal).
- Cada socio individual tiene **responsabilidad ilimitada** y es **responsable por las deudas de la empresa**.
- No existe ninguna distinción jurídica entre la empresa y los socios.
- Una asociación **no está constituida en sociedad, por lo que se extingue cuando muere un socio**.
- **Los socios comparten las ganancias**.
- **Los socios toman las decisiones conjuntamente**.
- Los socios son responsables por las acciones de los otros socios incluido las deudas.
- La normativa de la asociación se estipula en el acta de constitución de la sociedad.

Acepte toda otra característica pertinente.

Nota: No se requiere aplicación. Aceptar un socio tiene responsabilidad ilimitada solo si se hace mención a una sociedad limitada.

Nota: NO aceptar referencias al número de socios que integran la sociedad ya que este varía de acuerdo al país entonces esta no es una característica general.

Nota: NO aceptar 50/50 en la repartición de deudas, utilidad, etc. ya que la sociedad no se limita a solo dos socios

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

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

- (i) calcule el excedente de ingresos por encima de los costos (ingreso neto) **presupuestado** de LBS, **X** (no se requiere el mecanismo); [1]

$$X = \$500.000 - \$235.000 = \$265.000$$

Otorgue [1] por la respuesta correcta para X. No se necesita el signo \$, pues está dado en el encabezado de la tabla. No se requiere el mecanismo. No se requiere la respuesta final este expresada en miles.

- (ii) calcule los costos totales **reales** de LBS, **Y** (no se requiere el mecanismo); [1]

$$Y = \$70.000 + \$60.000 + \$170.000 = \$300.000$$

Cálculos alternativos para Y = Ingresos por ventas – excedente de ingresos por encima de los costos = \$550.000 – \$250.000 = \$300.000

Otorgue [1] por la respuesta correcta para Y.

- (iii) calcule el margen de ganancia bruta **real** de *LBS* (muestre la totalidad del mecanismo). [2]

$$\text{MGB} = (\text{ganancia bruta} / \text{ingresos por ventas}) \times 100$$

$$\text{Ganancia bruta} = \$550.000 - \$170.000 - \$70.000 = \$310.000$$

El margen de ganancia bruta sería:

$$(\$310.000 / \$550.000) \times 100 = 56,36 \% \text{ (acepte el redondeo); acepte } 56,4 \% \text{ o } 56 \%$$

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

- (c) (i) Calcule la varianza del excedente de ingresos por encima de los costos (ingreso neto) de *LBS* (no se requiere el mecanismo). [1]

$$\text{Varianza} = \text{Ingreso neto presupuestado} - \text{ingreso neto real} = \$265.000 - \$250.000 = \$15.000$$

Otorgue [1] por la respuesta correcta. No se requiere el mecanismo.) Aplique el OFR basado en el valor calculado por el estudiante en la pregunta 2(b)(i).

- (ii) Determine si su respuesta al apartado (c)(i) es favorable o desfavorable (no se requiere el mecanismo). [1]

Es **desfavorable**.

Otorgue [1] por la respuesta correcta. No se requiere el mecanismo. Acepte las cifras del alumno (OFR) en base a la respuesta de la pregunta 2ci

- (d) Linda estimó que el margen de ganancia bruta de *LBS* sería del 65 %.

Utilizando la **Tabla 2**, explique **un** posible motivo de que el margen de ganancia bruta real de *LBS*, calculado en el apartado (b)(iii), sea inferior a la estimación de Linda. [2]

Según se observa en la tabla, **el costo de los productos de belleza y los salarios aumentaron** más de lo que Linda había **presupuestado**. Esto, a su vez, **afectó el margen de ganancia bruta**. [1]

Otorgue [1] adicional si el alumno:

- afirma que los ingresos por ventas aumentaron (un 10 %) proporcionalmente menos que lo que aumentaron los costos (41 %); o bien
- refuerza su respuesta utilizando información de la tabla.
- La respuesta debe integrar a los ingresos por ventas sales y a los costos.
- Permita que se presente cálculos como por ejemplo varianzas basadas en la **Tabla 2**.

3. (a) Indique **dos** características de una base de datos.

[2]

Algunas características de una base de datos:

- Es **segura**. Para acceder se requiere una contraseña.
- Se almacena en un servidor en línea.
- **Reduce la repetición** de los mismos datos.
- **Almacena, organiza y recupera una gran cantidad de información haciendo que se pueda hacer un uso más eficiente de la información**
- Los **datos** y el **programa informático** son **independientes** entre sí.
- Puede generar ingresos al permitir acceso bajo pago.
- Puede ser accesado por múltiples usuarios simultáneamente.
- Ayuda a un manejo más eficiente de la información.

Acepte toda otra característica pertinente.

Nota: No se requiere aplicación.

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

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

- (i) calcule el período de recuperación del nuevo complejo de apartamentos (*no se requiere el mecanismo*);

[1]

Siete años y casi 20 días.

El flujo de caja acumulativo en el año 7 es de -\$35 y en el año 8 el flujo de caja neto anual es de \$635; por lo tanto:

$$(\$35 / \$635) \times 12 \text{ meses} = 0,66 \text{ meses} = 19,84 \text{ días}$$

Acepte 19.9 o 20 días o 0.7 meses o 7.055 años. Redondear hacia abajo a 7.05 no está permitido

Otorgue [1] por la respuesta correcta.

- (ii) calcule la tasa de rendimiento promedio del nuevo complejo de apartamentos (*muestre la totalidad del mecanismo*).

[2]

$$\begin{aligned} & \$4.600.000 \text{ (la suma de todos los ingresos netos por alquileres)} - \$4.000.000 \text{ (el costo del proyecto)} / 8 = \$75.000 \\ & (\$75.000 / \$4.000.000) \times 100 = 1.875\% \end{aligned}$$

Acepte 1.87% o 1.88% Acepte redondeo a 1.9%

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

- (c) Complete la **Tabla 4** calculando el flujo de caja neto y el valor actual neto del nuevo complejo de apartamentos para los primeros ocho años, utilizando una tasa de descuento del 4 %.

Tabla 4

Año	Flujos de caja netos (en miles de \$)	Factor de descuento		Valor actual (en miles de \$)
1	300	0,9615	por	\$288,45
2	400	0,9246	por	\$369,84
3	500	0,8890	por	\$444,50
4	700	0,8548	por	\$598,36
5	700	0,8219	por	\$575,33
6	700	0,7903	por	\$553,21
7	665	0,7599	por	\$505,33
8	635	0,7307	por	\$463,99
			Total	\$3799,010

Acepte si el estudiante pone como total del valor actual \$3.799.010. **No penalizar por errores de redondeo.**

Utilizando la **Tabla 4** que ha completado, calcule el valor actual neto (VAN) del nuevo complejo de apartamentos para los primeros ocho años (*muestre la totalidad del mecanismo*). **[3]**

Valor actual total = \$3.799.010, por lo que el valor actual neto sería:

$VAN = \$3.799.010 - \$4.000.000 =$

$VAN = (\$200.990)$

Otorgue **[1]** por una tabla completada correctamente.

Otorgue **[1]** por el mecanismo del valor actual neto del proyecto (\$3.799.010 menos \$4.000.000) y **[1]** por la respuesta correcta. **No penalizar si se omite el signo dólar ya que viene dado.**

La cifra del estudiante (OFR) aplica al valor presente total calculado en la tabla para determinar el Valor Actual Neto.

- (d) Explique cómo utilizó *ME* un análisis simple de regresión lineal para pronosticar los ingresos por alquileres de los apartamentos del complejo nuevo. **[2]**

ME utilizó el **tamaño** de los apartamentos vecinos como **variable independiente** y los **cargos por alquiler** de cada apartamento como **variable dependiente**.

Otorgue **[1]** por cierta comprensión del análisis de regresión lineal.

Otorgue **[1]** por aplicación por ejemplo *ME* usa el tamaño de los departamentos como variable independiente o los ingresos por renta como variable dependiente.

Para **[2]** el término variable independiente y variable dependiente deben ser usados y enlazados al tamaño del departamento y los ingresos por renta.

Sección B

4. (a) Indique **dos** características de un programa de fidelización de clientes. [2]

Entre otras, se podría mencionar las siguientes características:

- Los miembros reciben descuentos, ofertas o beneficios – envío gratuito
- Las ofertas son personalizadas por medio de correo electrónico y promoción directa
- Los miembros acumulan puntos mediante sus compras.
- Se reúnen datos sobre cada una de las compras.
- Se puede acceder desde diversas plataformas, sitios web, app de celulares, etc.

Acepte toda otra característica pertinente.

- No otorgue puntos que indican ventajas y desventajas de los programas de fidelización de clientes.
- No otorgue puntos por una respuesta que mencione que los programas de fidelización de clientes promueven la lealtad o la retención de clientes (esto es dependiente de los beneficios que se ofrezcan [características actuales] vs. El costo de la membresía)

Nota: No se requiere aplicación.

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

- (b) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para GD de utilizar el muestreo de conveniencia. [4]

Ventajas:

- Es una forma **económica, sencilla y eficiente** de organizar; es **rentable**; la muestra está **fácilmente al alcance**. GD solo necesita tener **entrevistadores en 20 de sus 120 supermercados** y **ha asignado** la tarea a sus **propios empleados** (un subgerente tendrá que entrevistar a 40 clientes en cada supermercado).
- **No depende del azar o probabilidad los entrevistados serán clientes de GD**, pues estarán en los supermercados de GD cuando se los entreviste.

Desventajas:

- **La muestra puede no ser representativa:** quizá no se entreviste a quienes hacen las compras tarde a la noche, pues las entrevistas se hacen a la mañana (desde las 9.00); por tal motivo, los resultados pueden estar sesgados o ser incorrectos.
- **Sesgo del entrevistador**, porque los mismos subgerentes de GD hacen las entrevistas y es posible que tengan sus propias preferencias en cuanto a si se debe realizar o no el cambio.

Acepte toda otra respuesta pertinente.

Al puntuar, considere 2+2.

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

Nota No otorgue puntos por respuestas que se limiten a indicar el tamaño de la muestra ya que esta no es una característica del método simplemente una forma por la cual GD emplea el muestreo por conveniencia.

- (c) Comente los datos de la **Tabla 5**. **[2]**

Los **márgenes de ganancia** de **GD** se mantuvieron **bastante estables hasta 2023**, cuando los márgenes **cayeron del 7,4 % en 2023 al 6,1 %** (un 18 %). Esto se puede **atribuir a la baja** en el **precio de la gasolina**, que cayó **de 82 centavos en 2023 a 72 centavos en 2024** (un 12 %).

Otorgue **[1]** por identificar que el margen de ganancia de **GD** cayó en 2024 y **[1]** adicional por conectar esto con la baja en el precio de la gasolina de **GD**.

Nota para obtener **[2]** (la totalidad del puntaje) deben mencionarse algunos de los valores actuales o resultados derivados de estos valores presentados en la tabla por ejemplo % de cambios de un año a otro.

- (d) Explique el efecto que tendrá el ingreso de **SF** al mercado en la elasticidad precio de la demanda de la gasolina de **GD**. **[2]**

El **ingreso** de **SF** al mercado **aumenta** la competencia y el **número de sustitutos cercanos** de la gasolina de **GD**. Como **resultado**, es **probable** que **aumente** la **elasticidad precio** de la demanda (que la demanda **se vuelva más elástica**). Eso significa que la cantidad demandada será más sensible a un cambio de precio. Desde 2024, **GD** ha mantenido los mismos precios que las gasolineras de **SF**, tal vez para evitar una posible disminución en las ventas.

La aplicación al estímulo puede incluir:

“Desde 2024, **GD** ha mantenido los mismos precios que las gasolineras de **SF**” esto con la intención de evitar una posible disminución en sus ventas.

“El éxito de **SF** se basó en una estrategia de precios bajos.”

Nota No acepte la palabra “Gas” como aplicación.

Otorgue **[1]** por explicar que en **GD** la elasticidad precio de la demanda aumentará (la demanda se volverá más elástica al precio) y **[1]** adicional por aplicación al **GD**.

- (e) Utilizando la información del estímulo y la **Tabla 5**, discuta el plan de los directores de **GD** para mejorar la rentabilidad. **[10]**

- **Cambiar el sistema de control de existencias** de la planta de procesamiento de carnes, pasando del método “por si acaso” al método “justo a tiempo”. Esto **mejorará los márgenes**, pues se **necesitarán menos empleados** y se reducirán los costos de la electricidad (que han aumentado desde 2023), dado que se mantendrán **menos existencias** (el almacén permitía a **GD** mantener existencias de reserva para cuatro meses). **Sin embargo**, tiene sus **riesgos**: otro **brote** de gripe aviar **podría tener un efecto negativo** si los proveedores de carne de ave se ven obligados a cerrar. El método “justo a tiempo” **provocará una escasez de existencias** en la planta de procesamiento de carnes y, en consecuencia, la falta de productos de marca propia en los supermercados de **GD**. Esto **minará uno de los puntos fuertes de GD**: su **capacidad de garantizar la disponibilidad** de todos los productos en todos sus supermercados.
- **Reducir en un 50 % el número de cajas operadas por seres humanos** en cada supermercado de **GD** e introducir **cajas con autoservicio** en todos los supermercados. **GD** **tendrá el costo inicial de adquirir las cajas con autoservicio**. **Sin embargo**, a **largo plazo**, esto **reducirá los costos de operación**, pues se necesitarán **menos empleados en las cajas**. Es **posible** que la empresa deba hacer frente al **costo de**

reducciones de plantilla por lo que, **a corto plazo**, la **rentabilidad podría disminuir**, pero a la larga debería aumentar. **No obstante**, esto puede **afectar las ventas de GD**, pues uno de sus puntos fuertes es la **elevada satisfacción de los clientes** con relación a su servicio al cliente. Es posible que **a algunos clientes no les agrade el autoservicio** y que hagan sus compras en otra parte, lo que reduciría los ingresos por ventas de **GD** pese al aumento de la rentabilidad.

- **Congelar los salarios de los empleados** (por tres años). Esto **ayudará a GD a controlar los costos salariales** y contribuirá a recuperar la rentabilidad. **Sin embargo**, tiene sus inconvenientes, pues puede tener un **efecto perjudicial** en la **motivación** del personal, la **retención**, la **asistencia** y la **contratación**. **GD** tiene la reputación de un buen servicio al cliente, y esta se puede ver afectada si los empleados consideran que el congelamiento salarial es injusto.
- **Dejar de mantener los mismos precios de la gasolina de SF**. Esto le permitirá a **GD cobrar precios más altos**. En la **Tabla 5** se observa que, al **mantener los mismos precios que SF** en 2024, los **márgenes de ganancia** de las **gasolineras de GD cayeron del 7,4 % (en 2023) al 6,1 % (en 2024)**. Ahora **SF** tendrá una ventaja en precios, pero **puede que el programa de fidelización de clientes de GD reduzca las posibilidades de que sus clientes adquieran gasolina de SF**, pues los clientes de **GD perderían los puntos de las compras** de gasolina.

Si el alumno discute solo uno de los planes de GD (con argumentos equilibrados y fundamentados), otorgue un máximo de [4]. Si no hay equilibrio, por una respuesta sesgada, otorgue un máximo de [3].

*Si el alumno discute dos de los planes de GD **pero uno de estos planes carece de equilibrio**, otorgue un máximo de [5].*

Si el candidato intenta responder sobre todos los planes de GD pero de una manera superficial y sin sustento o sin balance otorgue [3-4] dependiendo del nivel de sustento.

Para obtener [8] o más, el alumno debe discutir como mínimo dos de los planes de GD con profundidad y detallada aplicación del material del estímulo. El análisis debe estar integrado haciendo consideración a la evidencia que sustenta los argumentos y sus implicaciones.

Para obtener [10], el alumno debe integrar eficazmente el material de estímulo para fundamentar sus argumentos, y debe explicar las limitaciones del estímulo.

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

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

[2]

Entre otras, se podría mencionar las siguientes características:

- Los accionistas tienen **responsabilidad limitada**.
- La empresa es **una entidad jurídica independiente de sus propietarios**.
- No se pueden perder el control ni la propiedad, pues **las acciones solo se venden a miembros nuevos si todos los accionistas están de acuerdo**.
- **Si un propietario muere la empresa subsiste**, pues las acciones se transfieren.
- **No está permitido vender acciones en el mercado de valores**.
- Un gran número de **accionistas comparten las ganancias**, a diferencia de lo que sucede en las empresas unipersonales o las asociaciones.
- No están obligadas a publicar públicamente su información financiera
- Usualmente son compañías familiares.
- La propiedad de la empresa está concentrada en pocos individuos a comparación con las empresas de capital abierto.

Acepte toda otra característica pertinente.

Nota: No se requiere aplicación.

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

- (b) Con referencia a la teoría de Charles Handy según se presenta en *Los dioses de la administración*, explique **una** ventaja y **una** desventaja para LG de ser una organización con una cultura de poder. [4]

Las **ventajas** podrían incluir lo siguiente:

- En una organización con una cultura de poder se pueden **reducir algunos costos**, pues la mayor parte de la **toma de decisiones** está **en manos del líder** o los líderes que ostentan ese poder. En **LG no hay mandos medios**; LG puede lograr ahorros sustanciales en sueldos y salarios.
- **La toma de decisiones es rápida** y la organización puede responder velozmente a situaciones problemáticas. Luis respondió con rapidez al incidente de las redes sociales **eliminando los comentarios negativos en minutos**.
- **Adherirse de manera más cerrada a la declaración misión y visión establecida por la familia Pérez**

Las **desventajas** podrían incluir lo siguiente:

- A los empleados les puede resultar **difícil trabajar con líderes con personalidades fuertes, como Paco** (un líder carismático), quien toma todas las decisiones junto con Hugo y Luis (puede referirse a ellos colectivamente como los hermanos para sustentar la aplicación). Normalmente, los empleados capacitados o creativos prefieren cierta autonomía y facultad para tomar decisiones. **En LG hay una elevada rotación de personal entre los empleados capacitados**, y esto no es coincidencia.
- La calidad de las **decisiones depende** también de la **infalibilidad del líder**. La decisión de Luis fue rápida pero no tuvo firmeza para reaccionar ante la crisis de las redes sociales. Por el contrario, **eliminar los comentarios de las redes sociales de LG aumentó la negatividad y las críticas de los consumidores**.
- Sin la existencia de los mandos medios de gerencia, **LG no contará con la generación de nuevas ideas** lo cual podría conducir a una innovación limitada.

Acepte toda otra ventaja o desventaja.

Al puntuar, considere 2+2.

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

- (c) Con referencia a la **Figura 1**, comente la estructura organizativa de LG. **[2]**

- LG tiene una **estructura organizativa plana**, con solo dos niveles de jerarquía, esto sugiere un rango de control amplio.
- LG está **organizada** por **departamentos funcionales**: producción, finanzas, *marketing*, informática y recursos humanos.
- **La toma de decisiones se centraliza** en tres **directores sénior (Hugo, Paco y Luis Pérez)**.
- **LG no tiene a una persona con responsabilidad global.**

Acepte todo otro comentario pertinente.

Otorgue [1] por un comentario pertinente y [1] adicional por aplicación a LG.

N.B Cada una de las tres primeras viñetas tiene una aplicación integrada, por ejemplo los nombres de los directores cuenta como aplicación.

- (d) Explique **una** desventaja para LG de que Hugo use la comunicación verbal (oral) con los empleados. **[2]**

Al hablar de comunicación oral o verbal se hace referencia a la comunicación que tiene lugar mediante la palabra hablada.

Las **desventajas** podrían incluir lo siguiente:

- **No queda registro escrito** que se pudiera usar como respaldo para referencia futura. Hugo **les dijo a los trabajadores que llevaran puesto equipo de trabajo (obligatorio en LG) pero no hay “pruebas” de esa conversación.**
- La comunicación oral podría llevar a **malentendidos**: puede que los trabajadores hayan entendido que **al hablar de equipo de trabajo se hablaba de otros elementos**, como botas o monos, y que las máscaras descartables no formaban parte del equipo. Incluso el sindicato creyó esto.

Acepte toda otra desventaja pertinente.

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

- (e) Utilizando la información del estímulo, la **Tabla 6** y la **Tabla 7**, discuta las ventajas y desventajas para LG de comercializar su yerba mate en los mercados internacionales. **[10]**

Las **ventajas** podrían incluir lo siguiente:

- LG podría **agrandar su base de clientes y aumentar sus ganancias**. Si LG decide exportar yerba mate al País X o el País Y (o a ambos), tendrá ventas estimadas por 59,5 millones de kilos anuales. Esto a su vez, conllevará una mayor rentabilidad.
- La exportación conducirá a obtener **economías de escala**. Como se ilustra en la **Tabla 7**, si LG exporta al País X y al País Y, las ventas potenciales alcanzarán a 59,5 millones de kilos anuales; en ese punto, el costo unitario por kilo se reducirá de \$5 a \$4,5, o un 10 %.
- **Se reparten los riesgos**, pues parece muy improbable que LG crezca en un **entorno económico negativo y con inestabilidad política**.
- **En el País X las barreras culturales parecen bajas** (en ambos casos se habla español), y los **hábitos de los consumidores** parecen **similares** a los del país de origen de LG. LG podrá **comercializar sus productos fácilmente en el País X**, que habla el mismo idioma y tiene semejanzas culturales. El mate es la bebida más difundida en el País X.

Las **desventajas** podrían incluir lo siguiente:

- LG **no tiene una estructura organizativa** que pueda acompañar el crecimiento de mercado de la empresa en los mercados internacionales. **La toma de decisiones se concentra solo en tres personas** y no hay mandos medios. LG **debe** considerar **contratar empleados** capacitados para respaldar esta decisión.
- **Solo se lograrán economías de escala si LG exporta a ambos países**. Si LG solo vende al País X o al País Y, el costo variable unitario se mantendrá sin cambios.
- Las **reglamentaciones administrativas** de ambos países, como los impuestos a los bienes agrícolas importados y las reglamentaciones de importación, podrían constituir una barrera para los planes de exportación de LG.

Acepte toda otra ventaja/desventaja pertinente.

*Si el alumno discute solo una ventaja o una desventaja otorgue un máximo de **[3]**. Si se discute dos ventajas y una desventaja o viceversa otorgue un máximo de **[4]**.*

*Para alcanzar **[8]** o más los candidatos deben discutir a profundidad y con aplicación al material de estímulo como mínimo dos ventajas y dos desventajas de los planes de GD a profundidad y con uso detallado del material de estímulo (con argumentos equilibrados y fundamentados). El análisis debe de estar integrado haciendo consideración a la evidencia que sustenta los argumentos y sus implicaciones.*

*Para obtener **[10]**, el alumno debe integrar eficazmente el material de estímulo para fundamentar sus argumentos, y debe explicar las limitaciones del estímulo.*

N.B. Si no se hace referencia a los resultados presentados en la **Tabla 6, 7** otorgue un máximo de **[6]**.

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