

Esquema de calificación

Noviembre de 2025

Gestión Empresarial

Nivel Medio

Prueba 2

© International Baccalaureate Organization 2025

All rights reserved. No part of this product may be reproduced in any form or by any electronic or mechanical means, including information storage and retrieval systems, without the prior written permission from the IB. Additionally, the license tied with this product prohibits use of any selected files or extracts from this product. Use by third parties, including but not limited to publishers, private teachers, tutoring or study services, preparatory schools, vendors operating curriculum mapping services or teacher resource digital platforms and app developers, whether fee-covered or not, is prohibited and is a criminal offense.

More information on how to request written permission in the form of a license can be obtained from <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

© Organisation du Baccalauréat International 2025

Tous droits réservés. Aucune partie de ce produit ne peut être reproduite sous quelque forme ni par quelque moyen que ce soit, électronique ou mécanique, y compris des systèmes de stockage et de récupération d'informations, sans l'autorisation écrite préalable de l'IB. De plus, la licence associée à ce produit interdit toute utilisation de tout fichier ou extrait sélectionné dans ce produit. L'utilisation par des tiers, y compris, sans toutefois s'y limiter, des éditeurs, des professeurs particuliers, des services de tutorat ou d'aide aux études, des établissements de préparation à l'enseignement supérieur, des fournisseurs de services de planification des programmes d'études, des gestionnaires de plateformes pédagogiques en ligne, et des développeurs d'applications, moyennant paiement ou non, est interdite et constitue une infraction pénale.

Pour plus d'informations sur la procédure à suivre pour obtenir une autorisation écrite sous la forme d'une licence, rendez-vous à l'adresse <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

© Organización del Bachillerato Internacional, 2025

Todos los derechos reservados. No se podrá reproducir ninguna parte de este producto de ninguna forma ni por ningún medio electrónico o mecánico, incluidos los sistemas de almacenamiento y recuperación de información, sin la previa autorización por escrito del IB. Además, la licencia vinculada a este producto prohíbe el uso de todo archivo o fragmento seleccionado de este producto. El uso por parte de terceros —lo que incluye, a título enunciativo, editoriales, profesores particulares, servicios de apoyo académico o ayuda para el estudio, colegios preparatorios, desarrolladores de aplicaciones y entidades que presten servicios de planificación curricular u ofrezcan recursos para docentes mediante plataformas digitales—, ya sea incluido en tasas o no, está prohibido y constituye un delito.

En este enlace encontrará más información sobre cómo solicitar una autorización por escrito en forma de licencia: <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

Las bandas de puntuaciones de la página 3 deberán usarse cuando así lo indique el esquema de calificación.

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1–2	<ul style="list-style-type: none"> • 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 organización no gubernamental (ONG). **[2]**

Las características incluyen:

- Es una entidad sin fines de lucro (empresa social).
- Es independiente del control del gobierno / no dirigida ni propiedad del gobierno.
- Depende de la financiación proveniente de donaciones, subvenciones u otras fuentes.
- Tiene un objetivo o propósito claro / busca generar conciencia sobre un tema específico / pretende influir en políticas.
- Posee una estructura formal / cuenta con un consejo directivo o junta de fideicomisarios.
- Tiene un acta constitutiva o estatuto.
- Puede operar a nivel local, nacional o internacional.
- Las ONG generalmente funcionan con fines sociales, ambientales o humanitarios, más que con fines comerciales.
- A menudo dependen del trabajo voluntario, lo que ayuda a reducir costos y aumentar la participación comunitaria.

No otorgar crédito por:

- Ejemplos (p. ej. “Greenpeace” o “UNICEF”) a menos que vayan acompañados de una característica.
- Declaraciones vagas de valor como “Hacen cosas buenas por la gente”.
- Parte del sector privado.
- Pagan impuestos.
- Conservan todas las utilidades.

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

- (b) Calcule la cantidad del punto de equilibrio/el punto de equilibrio de *PN* (*muestre la totalidad del mecanismo*). **[2]**

Contribución unitaria = Precio de venta – Costos variables promedio

Costos variables promedio = $18 + 10 = 28$

Precio de alquiler = 80

Contribución unitaria = $80 - 28 = \$52$

Cantidad del punto de equilibrio/punto de equilibrio = Costos fijos / Contribución unitaria

Costos fijos = $2.000 + 500 + 440 + 180 = 3120$

Cantidad del punto de equilibrio/punto de equilibrio = $3120/52$

= 60 espacios

Otorgue **[1]** por el mecanismo correcto y **[1]** por la respuesta correcta expresada en espacios o unidades.

- (c) Calcule el superávit (las ganancias) de un mes si durante ocho días se alquilan los 20 espacios para pícnic (*muestre la totalidad del mecanismo*). **[2]**

8 días de alquiler de 20 espacios para pícnic en 1 mes = 160 alquileres

Superávit total = Ingresos – Costos fijos – Costos variables

= $160(80) - 3120 - 160(28)$

= $12\,800 - 3120 - 4480$

= \$5200

Otorgue **[1]** por el mecanismo correcto y **[1]** por la respuesta correcta con el signo de \$. (El signo de \$ puede aparecer en cualquier parte del mecanismo). Permita OFR (cifra propia del alumno) y otorgue [1] si hay un solo error de cálculo.

- (d) Calcule el precio de alquiler (por cada espacio para pícnic) necesario para alcanzar un objetivo de superávit (ganancias) de \$7600 al mes (*muestre la totalidad del mecanismo*). **[2]**

Objetivo de ganancias = TI (Precio × Cantidad) – TC (TCF – TCV)

$$7600 = 160(x) - 3120 - 160(28)$$

$$7600 + 3.120 + 4.480 = 160x$$

$$X = 95$$

Or

$$160 = 3120 + 7600 / x - 28$$

$$160 (x - 28) = 10\ 720$$

$$160 (x) - 4480 = 10\ 720$$

$$X = 15\ 200 / 160$$

$$X = 95$$

Precio de alquiler necesario: \$95

Otorgue **[1]** por el mecanismo correcto y **[1]** por la respuesta correcta con el signo \$. (El signo de \$ puede aparecer en el procedimiento). Acepte la cifra propia del alumno y otorgue **[1]** si hay un solo error de cálculo.

- (e) Explique qué podría suceder con el número de espacios para picnic alquilados por mes si PN decidiera aumentar el precio de alquiler (por cada espacio para pícnic) a fin de alcanzar el objetivo de superávit (ganancias) de \$7600. **[2]**

- **Disminución de la cantidad de espacios rentados:** un aumento significativo del precio puede reducir la demanda. PN es actualmente conocido como un lugar familiar, asequible para la mayoría de las familias.
- **Cambio en la base de clientes:** un precio más alto podría atraer a un público diferente. Si PN se vuelve más caro, podría pasar de atender a familias locales a atraer turistas más adinerados, lo que iría en contra de su enfoque comunitario.
- **Impacto en los ingresos:** aumentar el precio podría incrementar **los ingresos por espacio rentado**, pero probablemente disminuirá el volumen total de ventas. La capacidad de PN está limitada a 20 espacios × 8 días = 160 alquileres por mes; si la ocupación disminuye, no puede compensarlo alquilando más espacios, por lo que el ingreso total podría caer.
- **Percepción del cliente:** la decisión de PN de aumentar los precios podría afectar la percepción que los clientes tienen de la organización. Dado que PN es una ONG sin fines de lucro, los visitantes podrían considerar el aumento de precios como algo inconsistente con su misión de acceso comunitario y conservación, dañando su reputación.
- **Necesidad de comunicación:** probablemente PN necesitaría invertir en esfuerzos de mercadotecnia para justificar el aumento de precios y comunicar el valor o los beneficios adicionales ofrecidos a las tarifas más altas. La administración podría explicar que los ingresos adicionales apoyan el mantenimiento de la reserva, alineando así el cambio de precios con el propósito sin fines de lucro de PN.

No otorgar crédito por: 'Tendrá que rentar menos espacios para alcanzar el superávit de \$7600', ya que NAQ (no responde a la pregunta).

Acepte cualquier otra explicación relevante

Otorgue [1] por una explicación relevante y [1] por aplicación al caso de PN hasta un máximo de [2].

2. (a) Indique **dos** características de un fuerte valor de marca. **[2]**

Las características incluyen lo siguiente:

- Alta lealtad del cliente / compras repetidas.
- Reconocimiento de marca sólido / se destaca en el mercado / mayor reconocimiento
- Posibilidad de cobrar precios elevados o de prestigio / demanda inelástica al precio.
- Actúa como una ventaja competitiva.
- Facilita extensiones de línea o lanzamientos bajo la misma marca.
- Reduce costos de marketing gracias al reconocimiento y preferencia.
- Añade valor financiero a la empresa (capital de marca como activo intangible).
- Tiene una conexión emocional con los clientes.

No otorgar crédito por:

- Referencias a ganancias o rentabilidad.
- Referencias a accionistas.
- Tendrá alta cuota de mercado.
- Será vista como una buena marca.

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

(b) (i) Elabore un estado de resultados de *HT* para el ejercicio con cierre al 31 de diciembre de 2024 (*muestre la totalidad del mecanismo*). **[4]**

Estado de resultados de *HT* para el ejercicio con cierre al 31 de diciembre de 2024 (\$)

Ingresos por ventas 4.500×2.100	9 450 000
Costo de ventas 4.500×1.475	<u>(6 637 500)</u>
Ganancias brutas	2 812 500
Gastos	<u>(1 650 000)</u>
Ganancias antes de intereses e impuestos	1 162 500
Intereses	<u>(0)</u>
Ganancias antes de impuestos	1 162 500
Impuestos $1.162.500 \times 0,25$	<u>(290 625)</u>
Ganancias del período	871 875
Dividendos	<u>(375 000)</u>
Reservas	496 875

[4] Estado completamente correcto en formato IB (incluye título, fecha y signo de \$) con todo el mecanismo y cálculos correctos para **ingresos por ventas, costo de ventas, impuestos, y reservas.**

[3] Un error (título, sin mecanismo, error matemático o error de rótulo).

[2] Dos o tres errores (título incompleto o faltante, errores matemáticos, rótulos incorrectos).

[1] Cuatro o más errores, **pero** demuestra comprensión del formato básico del estado de resultados (p ej.: tienen rótulos y cifras para ingresos por ventas, costos de ventas, ganancia bruta y reservas o utilidades retenidas en el orden correcto).

NOTA

Si los candidatos muestran DOS cálculos, esto es suficiente para satisfacer el requerimiento de “muestre el total del mecanismo”.

(ii) Calcule la cuota de mercado de HT en 2024 (*muestre la totalidad del mecanismo*). **[2]**

$$\begin{aligned} \text{Cuota de mercado} &= \text{Ingresos de la empresa} / \text{Ingresos del mercado} \times 100 \\ &= 9\,450\,000 / 55\,000\,000 \times 100 = 17,18\% \end{aligned}$$

Otorgue **[1]** por el mecanismo correcto y **[1]** por una respuesta correcta con el signo de %; aplique la regla de la cifra propia del alumno obtenida en (i).

(c) Explique **una** ventaja para HT de cambiar por el método de determinación de precios conocido como precio de prestigio. **[2]**

Posibles ventajas:

- **Márgenes de ganancia más altos**, ya que HT puede cobrar más por unidad debido a su marca fuerte y reputación de calidad.
- **Refuerza la imagen de marca** al asociarla con exclusividad y alta calidad.
- **Diferencia sus productos** de los competidores de bajo precio, atrayendo clientes que asocian precio con fiabilidad.
- **Fortalece la posición de marca** a largo plazo en segmentos de alto valor.
- **Alinea el precio con el valor percibido**, reduciendo el riesgo de subvaloración del producto.
- **Apoya la percepción de exclusividad y calidad**, fomentando la lealtad del cliente.

No otorgar crédito por:

- Puede vender a un precio más alto
- Los ingresos aumentarán
- Las ganancias aumentarán
- Las ventas se mantendrán igual
- Las ventas aumentarán
- La cuota de mercado aumentará

Otorgue **[1]** por una ventaja relevante explicada y **[1]** adicional por aplicación a HT.

Sección B

3. (a) Describa **una** característica de una empresa de capital cerrado. [2]

Ejemplos de características:

- **Responsabilidad limitada:** los accionistas son legalmente responsables por las deudas de la empresa solo hasta el monto de su inversión, **por lo que sus bienes personales quedan protegidos.**
- **Las acciones** se venden de forma privada a familiares, amigos o asociados, y no se cotizan en bolsa, **lo que limita el acceso público a la propiedad.**
- **Requisito de registro:** la empresa debe inscribirse oficialmente e incorporarse en el sector privado **antes de operar.**
- La propiedad se concentra en pocas personas, **quienes controlan quién puede adquirir acciones, evitando tomas de control hostiles.**
- No están obligadas a publicar sus estados financieros, lo que **les permite mantener la información confidencial y fuera del alcance de competidores.**
- Las utilidades (gancias) se reparten entre un grupo reducido de accionistas.

Otorgue [1] por identificar una característica.

Otorgue [2] si se demuestra comprensión de cómo funciona la característica (como se muestra en negritas arriba).

No otorgue [2] por dos características solo identificadas.

(b) Elabore el organigrama de MO. [2]



Otorgue [2] por un organigrama correctamente estructurado que muestre:

- al **Director General (Kairus)** en la parte superior,
- a **cuatro gerentes** debajo (Marketing, RR. HH., Finanzas y Operaciones),
- líneas verticales claras que indiquen la jerarquía y el control de Kairus sobre cada gerente,
- cinco o seis trabajadores bajo cada gerente (pueden representarse con pequeños círculos o cuadros).

Otorgue [1] si el organigrama presenta hasta dos errores, como:

- departamentos correctos pero con un nivel omitido,
- cuadros sin rótulos o etiquetas,
- falta de un gerente o grupo de trabajadores,
- líneas de autoridad poco claras.

Nota: Se acepta formato vertical u horizontal siempre que la jerarquía esté claramente indicada. El organigrama debe indicar claramente la cadena de mando y el tramo de control

- (c) Utilizando una teoría de la motivación apropiada, explique **dos** razones de los elevados niveles de motivación de los empleados de *MO*. **[4]**

Ejemplos de aplicación en negritas:

- Los **sueldos estándar del sector** satisfacen las **necesidades fisiológicas y de seguridad** (Maslow) o actúan como **factores de higiene** (Herzberg).
- Las **oportunidades de promoción** permiten alcanzar **necesidades de estima y crecimiento** (Maslow) o funcionan como **motivadores** (Herzberg).
- La **capacitación y el desarrollo** ofrecen crecimiento personal, cumpliendo con la **autorrealización** (Maslow) o representando **enriquecimiento laboral** (Herzberg).
- La **participación en reuniones** refuerza el sentido de reconocimiento y valor, satisfaciendo las necesidades de **estima** (Maslow) o actuando como **motivadores** (Herzberg).
- El **apoyo del liderazgo** fomenta **pertenencia y seguridad**, cumpliendo con **necesidades sociales y de estima** (Maslow) o **como factores de higiene/motivadores** (Herzberg).
- Los **comentarios de clientes** permiten a los empleados percibir el **impacto de su trabajo**, satisfaciendo **necesidades de logro y autorrealización** (Maslow/Herzberg).
- El **fomento de sugerencias** promueve **autonomía y autoestima**, cumpliendo necesidades de **estima** (Maslow) o actuando como **motivadores** (Herzberg).
- Las **relaciones positivas de equipo** satisfacen **necesidades sociales** (Maslow/Mayo) o se consideran **factores de higiene** (Herzberg).
- La **remuneración justa** estimula el **rendimiento**, reflejando los principios de la **gestión científica de Taylor**.
- Las **encuestas periódicas** reflejan **comunicación bidireccional**, coherente con la **teoría de las relaciones humanas de Mayo**, aunque serían un **factor de higiene** según **Herzberg**.

Puntúe como [2 + 2].

Otorgue [1] por identificar una razón válida de alta motivación en MO (derivada del estímulo o de la Figura 1), y [1] adicional por vincularla correctamente con una teoría de la motivación.

Un candidato que explique dos elementos de una teoría (por ejemplo, los factores de Herzberg o dos niveles de Maslow) pero sin vincularlos con el estímulo puede obtener **[2]** puntos.

- (d) Comente los resultados de la encuesta que se presentan en la **Figura 1**. **[2]**

Ejemplos de comentarios válidos:

- Más del **80 %** de los empleados está satisfecho con el salario y el apoyo del liderazgo, lo que sugiere que estos no son aspectos problemáticos para el personal de MO.
- Casi **todos los empleados (más del 90 %)** se muestran satisfechos con sus colegas, lo que indica un ambiente de trabajo positivo y buenas relaciones de equipo.
- La **oportunidad de SOLAMENTE contribuir en reuniones** tiene uno de los niveles más altos de satisfacción (alrededor del 90 %), lo que refleja una cultura organizacional participativa.
- Aproximadamente el **60 %** está satisfecho con la capacitación y las oportunidades de promoción, lo que indica que algunos empleados podrían sentirse limitados en su desarrollo profesional.
- **Diez de veinticinco empleados** manifiestan insatisfacción con la promoción, lo que puede reflejar frustración por las oportunidades de progreso.

Otorgue [1] por un comentario relevante.

Otorgue [1] adicional por la interpretación explícita de datos numéricos de la Figura 1 (hasta un máximo de [2]).

- (e) Utilizando la información del estímulo, recomiende si MO debería elegir la **Opción 1** o la **Opción 2**.

[10]

Opción 1: Ofrecer planes de comida personalizados a un nuevo segmento (desarrollo de mercado, Ansoff)

Ventajas:

- Permite una expansión más rápida mediante la red de distribución existente de la entidad benéfica, llegando eficientemente al público de edad avanzada.
- Refuerza la imagen pública y la credibilidad de MO al asociarse con una organización nacional reconocida.
- Permite compartir costos de promoción y distribución, reduciendo la presión financiera dada la liquidez limitada de MO.
- Refuerza la misión de MO de promover la salud y el bienestar, mejorando la coherencia de la marca.
- Genera confianza y buena voluntad entre clientes y entidades gubernamentales.

Desventajas:

- La coordinación con una organización grande puede ralentizar las decisiones y reducir la autonomía.
- MO carece de experiencia atendiendo a clientes de edad avanzada, lo que podría generar ineficiencias operativas.
- Podría crear dependencia de los recursos de la entidad o diluir la marca.
- Las diferencias culturales u organizacionales podrían complicar la implementación.

Opción 2: Introducir nuevos artículos alimentarios personalizados, como alternativas enteramente vegetales y comidas listas para consumir (desarrollo de productos, Ansoff)

Esta opción puede interpretarse como desarrollo de producto o, si se considera que los hábitos de consumo cambian, como una forma de diversificación relacionada.

Ventajas:

- Amplía el portafolio de productos de MO, atrayendo a consumidores preocupados por la salud y la sostenibilidad.
- Diferencia a MO de sus competidores y fortalece su competitividad a largo plazo.
- Posibilidad de mayores márgenes de beneficio mediante precios premium.
- Puede atraer inversionistas o socios interesados en innovación sostenible.
- Reduce la dependencia del mercado actual y diversifica el riesgo.

Desventajas:

- Requiere una importante inversión en investigación de mercado y desarrollo, áreas en las que MO carece de experiencia.
- Exige nuevas estrategias de marketing, empaques y logística, aumentando los costos y la complejidad.
- Alto riesgo de fracaso si se sobreestima la respuesta del mercado.
- Podría diluir la identidad de la marca o desviar el enfoque del negocio principal de comidas personalizadas.
- Puede tensionar los recursos financieros y operativos de la empresa.

La **Opción 1** parece ser la estrategia más adecuada a corto y mediano plazo.

La alianza con la entidad benéfica permite a MO expandirse hacia un nuevo segmento de mercado mientras comparte costos de promoción y distribución, algo crucial dada su situación financiera. Además, refuerza su misión de promover la salud y el bienestar, mejorando su reputación y credibilidad. Aunque Kairus enfrentaría desafíos de coordinación y tiempos de decisión más lentos, el riesgo global es menor que el de invertir fuertemente en investigación de nuevos productos.

La **Opción 2** ofrece un mayor potencial de crecimiento a largo plazo, pero requeriría fondos significativos, un nuevo marketing mix y capacidades que MO aún no posee.

Ambas opciones son válidas si la justificación es coherente y está bien sustentada en el estímulo.

Una recomendación sólida debe:

- Identificar claramente la opción preferida,
- Justificarla mediante razonamiento estratégico vinculado al contexto de MO, y
- Reconocer por qué la otra opción es menos adecuada en esta etapa.

Ambas opciones son acreditables si el razonamiento es coherente y está sustentado con evidencia del estímulo.

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

Nota: Se considera que una opción está equilibrada si presenta **al menos una ventaja y una desventaja**.

Sin embargo, estas deben estar **explicadas y no solo mencionadas**.

Por ejemplo, la afirmación “*por lo tanto, aumentarán los márgenes de beneficio*” **no puede acreditarse** a menos que se proporcione una explicación de **por qué** aumentarían.

Información faltante del estímulo (pregunta 3):

- Cuánto ahorró la empresa al cambiar su promoción a redes sociales y boca a boca.

Opción 1:

- número de comidas necesarias para alcanzar el punto de equilibrio y datos de ventas previstas;
- costos unitarios de empaques nuevos (si se requieren);
- si la entrega la haría solo la entidad benéfica;
- y costos de promoción compartidos.

Opción 2:

- costo de la investigación de mercado;
- datos sobre ventas potenciales;
- crecimiento anual del mercado;
- número de competidores en este mercado;
- métodos de fijación de precios y de promoción de los competidores.

4. (a) Describa **una** ventaja de la financiación colectiva como fuente de financiación. **[2]**

- **No hay pagos de intereses ni reembolsos** → evita generar pasivos a largo plazo y **alivia la presión del flujo de caja** (cuando el dinero es donado).
- **No se pierde propiedad ni control** → a diferencia de la financiación vía acciones, el emprendedor mantiene el control total.
- **Bajo costo para reunir fondos** → evita cargos bancarios / pagos de intereses y **reduce comisiones de transacción**.
- **No aumentan los pasivos no corrientes**, por lo que **los niveles de deuda se mantienen**.
- **Puede generar conocimiento/visibilidad del producto o servicio**, reduciendo la necesidad de **gasto adicional en marketing**.

Otorgue **[1]** por **identificar** la ventaja (sin desarrollo ni razonamiento).

Otorgue **[2]** si la **descripción aclara cómo** beneficia financieramente a la empresa **o por qué es ventajosa frente a otras fuentes** de financiación.

(b) Utilizando la **Figura 2**, explique la relación entre los niveles de alfabetismo y el sueldo medio anual en el País X. **[2]**

Otorgue **[2]** puntos por cualquiera de las siguientes dos respuestas que **no hagan referencia explícita a datos numéricos**:

- Existe una correlación positiva clara entre el nivel de alfabetismo y el sueldo medio anual. **[2]**
- Existe una relación directamente proporcional entre el nivel de alfabetismo y el sueldo medio anual. **[2]**

Otorgue **[1]** por la **identificación de una tendencia sin referencia a los datos** (p. ej., realizar un comentario válido sin vincularlo a los datos numéricos).

Otorgue **[2]** por una **explicación desarrollada con interpretación de datos** (p. ej., realizar un comentario válido y sustentarlo con al menos una referencia precisa a la figura), como por ejemplo:

- Cada aumento en el nivel de alfabetismo corresponde a un incremento aproximado de **\$3 000–4 000** en el sueldo medio anual.
- Los **sueldos** aumentan de manera constante desde aproximadamente **\$19 000–20 000** en el Nivel 1 hasta alrededor de **\$34 000–36 000** en el Nivel de Alfabetismo 4/5.

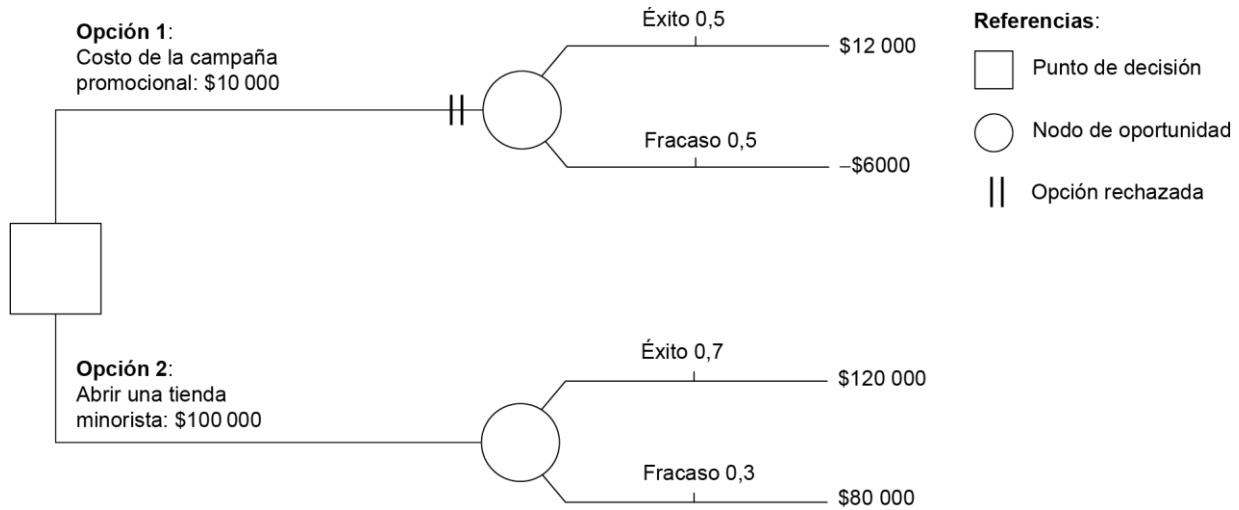
(c) Utilizando la **Tabla 3**, calcule el sueldo medio anual para los niveles de alfabetismo del 1 al 3 (*muestre la totalidad del mecanismo*). **[2]**

$$\begin{aligned} \$18\,000 + \$25\,000 + \$29\,000 &= \$72\,000 \\ \$72\,000/3 &= \$24\,000 \end{aligned}$$

Otorgue **[1]** por el mecanismo correcto y **[1]** por la respuesta correcta con el signo \$. El signo \$ puede encontrarse en cualquier parte del mecanismo

Acepte la cifra propia del alumno y otorgue **[1]** si hay un error de cálculo.

(d) Utilizando la **Tabla 4**, elabore un árbol de decisiones con todos los rótulos correspondientes para **ambas** opciones e identifique si para **BI** es mejor la **Opción 1** o la **Opción 2** (*muestre la totalidad del mecanismo*). **[4]**



Hay:

- [2] puntos** por el diagrama del árbol de decisiones (DT).
- [1] punto** por los dos cálculos correctos del valor esperado (EV), incluyendo el procedimiento.
- [1] punto** por identificar la mejor opción (no se requiere mostrar el procedimiento). (*Se aplica la regla cifra propia OFR si los cálculos del valor esperado son incorrectos.*)

Otorgue [2] por un árbol de decisiones bien elaborado que incluya:

- Punto de decisión
- Dos nodos de probabilidad
- Una leyenda o clave
- Indicación de la opción rechazada
- Todas las cifras correctamente ubicadas

Otorgue solo [1] si el árbol de decisiones presenta errores pero demuestra comprensión del formato de un árbol de decisiones.

Otorgue [1 adicional] por dos cálculos correctos del valor esperado (de cada opción) mostrando el mecanismo.

Rendimiento esperado para la **Opción 1**:

$$= (0,5 \times \$12\,000 + 0,5 \times -\$6\,000) - \$10\,000$$

$$= (\$6\,000 + (-\$3\,000)) - \$10\,000$$

$$= -\$7\,000$$

Rendimiento esperado para la **Opción 2**:

$$= (0,7 \times \$120\,000 + 0,3 \times \$80\,000) - \$100\,000$$

$$= (\$84\,000 + \$24\,000) - \$100\,000$$

$$= \$8\,000$$

Otorgue [1 adicional] por indicar correctamente la mejor opción (**Opción 2**) (no se requiere mostrar el procedimiento) o por señalarlo directamente en el árbol de decisiones utilizando la notación de opción rechazada.

NB: Se aplican las reglas OFR (Own Figure Rule) a partir de los cálculos del valor esperado.

- (e) Utilizando su respuesta a la parte (d) y la información del estímulo, recomiende si Adriana debería implementar la **Opción 1** o la **Opción 2** para resolver los problemas de flujo de caja de *BI*.

[10]

Opción 1:

Argumentos a favor:

- **Baja inversión inicial:** Requiere solo **\$10 000**, viable considerando la liquidez limitada y las restricciones de flujo de caja de *BI*.
- **Alineación con la misión:** Refuerza la identidad de *BI* como una empresa social sin fines de lucro basada en la comunidad, fomentando tanto las donaciones de libros como de dinero.
- **Visibilidad de marca:** Podría aumentar la conciencia pública y atraer nuevos donantes o socios, fortaleciendo la buena reputación.
- **Bajo riesgo operativo:** Incluso si no tiene éxito, cualquier pérdida financiera sería modesta y poco probable que amenace la supervivencia de *BI*.

Argumentos en contra:

- **Retorno esperado negativo:** Según la parte (d), **VME = -\$7 000**, lo que indica un posible deterioro de la posición financiera de *BI*.
- **Cuestiones éticas y fatiga de los donantes:** Pedir tanto libros como dinero podría percibirse como inconsistente con los valores sin fines de lucro de *BI* y reducir el compromiso de los donantes o dañar su reputación.
- **Beneficios intangibles:** Ganancias como la buena voluntad o la publicidad pueden no traducirse en entradas de efectivo medibles.
- **Dependencia de la respuesta de los donantes:** El éxito depende totalmente de la participación pública, que podría ser débil después de los esfuerzos previos de financiación colectiva.

Opción 2:

Acepte la regla de la cifra propia del alumno para el valor monetario esperado (VME). Para la Opción 1 es -\$7000 y para la Opción 2, \$8000.

Argumentos a favor:

- **Retorno esperado positivo:** Según la parte (d), **VME = \$8 000**, lo que sugiere un potencial de ganancia financiera moderada pero positiva.
- **Aborda directamente el problema de flujo de caja:** La tienda ofrecería una nueva fuente de ingresos continua, ampliando el alcance de clientes de *BI* y apoyando su misión.
- **Ventaja operativa:** La tienda también podría funcionar como un **centro de almacenamiento y distribución**, reduciendo los costos logísticos actuales.
- **Exposición al mercado:** Amplía la visibilidad de *BI* y su impacto comunitario mediante una presencia física.

Argumentos en contra:

- **Alto costo inicial:** Requiere **\$100 000**, diez veces más que la Opción 1, lo cual no es realista dadas las limitaciones financieras de *BI*.

- **Complejidad administrativa:** Operar una tienda requiere habilidades empresariales y tiempo que Adriana podría no tener.
- **Riesgo de desvío de misión:** La comercialización podría diluir la identidad social de BI y atraer críticas.
- **Riesgo operativo:** Los costos fijos altos y los gastos continuos podrían causar inestabilidad si las ventas no alcanzan lo previsto.

El **árbol de decisiones** refleja únicamente los resultados financieros a corto plazo, omitiendo aspectos cualitativos como la percepción ética, el estrés administrativo y el riesgo reputacional.

Una evaluación sólida **reconoce estas limitaciones** y considera la **viabilidad a largo plazo**.

En conclusión:

- Si se logra asegurar **financiamiento externo** y **gestión experimentada**, la **Opción 2** resulta ser la estrategia más viable a largo plazo.
- De lo contrario, la **Opción 1** sigue siendo la alternativa más segura a corto plazo, preservando la **liquidez** y la **integridad de la misión**, mientras estabiliza las operaciones.

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

NB: Se considera que una opción está equilibrada si presenta **al menos una ventaja y una desventaja**.

Sin embargo, estas deben estar **explicadas y no solo mencionadas**.

Por ejemplo, *“por lo tanto, aumentarán los márgenes de beneficio”* **no puede acreditarse** a menos que se proporcione una explicación de **por qué** aumentarían.

Información faltante del estímulo (pregunta 4)

Información general:

- ¿Cuál es el tamaño del problema de flujo de caja?
- ¿Cuál es la duración prevista del problema de flujo de caja?

Opción A:

- ¿Qué medios se utilizarán para la campaña promocional?
- ¿Con qué frecuencia se llevará a cabo la campaña promocional? Si se realiza solo una vez, su impacto en los años 2 y 3 podría ser limitado.
- ¿Cuál era la declaración de misión anterior y en qué difiere de la nueva?
- ¿Cómo responderá BI a la sugerencia de transformarse en una empresa con fines de lucro y a las críticas sobre si es ético solicitar tanto donaciones en efectivo como de libros?

Opción B:

- ¿Cuáles serían los **costos operativos** del nuevo local minorista?
 - ¿Existen **otras empresas sociales** que ofrezcan un servicio similar en la ubicación elegida?
-