

Esquema de calificación

Noviembre de 2024

Gestión Empresarial

Nivel Medio

Prueba 2

© International Baccalaureate Organization 2024

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

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

© Organisation du Baccalauréat International 2024

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

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

© Organización del Bachillerato Internacional, 2024

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

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

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

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1–2	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa comprensión de las exigencias de la pregunta. • Escaso uso de las herramientas y teorías de Gestión Empresarial; las herramientas y teorías utilizadas no son pertinentes o se utilizan de manera incorrecta. • La referencia al material de estímulo es escasa o nula. • No se presenta argumentación.
3–4	<ul style="list-style-type: none"> • Cierta comprensión de las exigencias de la pregunta. • Se ha hecho uso de herramientas y teorías de Gestión Empresarial, pero su aplicación es mayormente incorrecta o no es pertinente. • Uso superficial de la información del material de estímulo, que a menudo no va más allá de la mención del nombre de una o más personas o de la organización. • En su mayor parte, los argumentos carecen de fundamentación.
5–6	<ul style="list-style-type: none"> • La respuesta evidencia comprensión de lo que exige la pregunta, aunque estas exigencias se abordan solo parcialmente. • Cierta uso pertinente y correcto de las herramientas y teorías de Gestión Empresarial. • Cierta uso pertinente de la información del material de estímulo, que va más allá de la mención del nombre de una o más personas o de la organización, pero no logra fundamentar el argumento de manera eficaz. • Hay una fundamentación de los argumentos, pero esta es sesgada en gran medida.
7–8	<ul style="list-style-type: none"> • La respuesta satisface, en gran medida, las exigencias de la pregunta. • En gran medida, uso pertinente y correcto de las herramientas y teorías de Gestión Empresarial. • La información del material de estímulo se utiliza, en general, para fundamentar el argumento, aunque en algunas partes no es del todo claro o pertinente. • Los argumentos están fundamentados y moderadamente equilibrados.
9–10	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque claro en lo que pide la pregunta. • Uso pertinente y correcto de las herramientas y teorías de Gestión Empresarial. • Los argumentos se fundamentan de manera eficaz con información pertinente del material de estímulo. • Argumentos equilibrados y fundamentados, con explicación de las limitaciones del estudio de caso o del material de estímulo.

Sección A

1. (a) Defina el término *costo fijo*. [2]

Un **costo fijo** es un costo que **no cambia con el nivel de producción**.

Nota: No se requiere aplicación. No otorgue puntos por la presentación de un ejemplo.

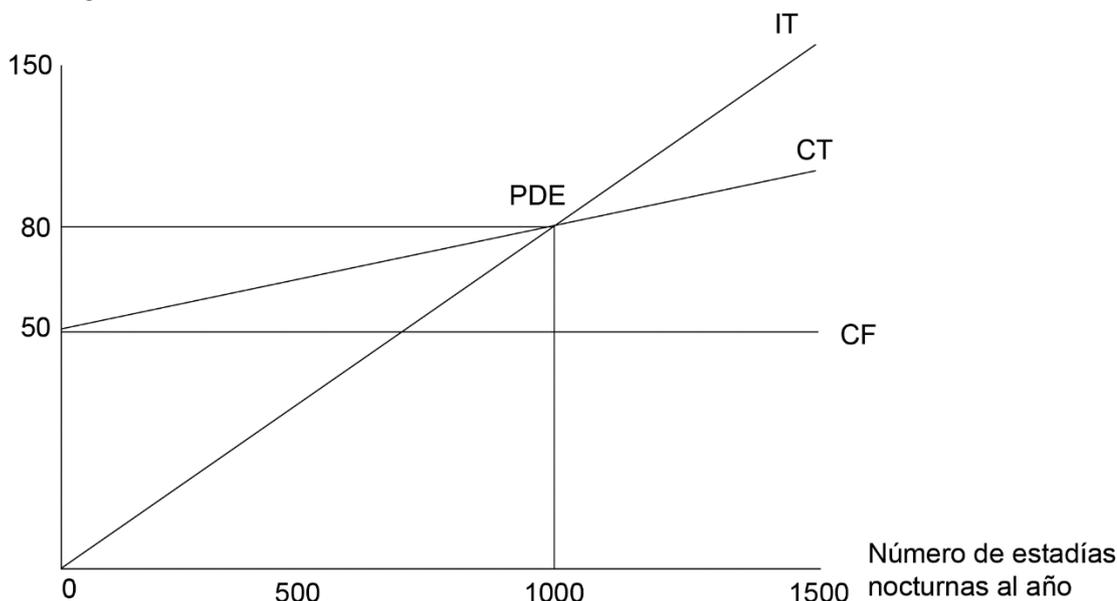
No se espera que la definición de los alumnos coincida *exactamente* en su redacción con la mencionada más arriba.

Otorgue **[1]** punto por una definición básica que demuestre conocimiento y comprensión parciales similares a los de la respuesta dada más arriba. El primer punto se otorga habitualmente si el alumno reconoce que los costos no cambian.

Otorgue **[2]** puntos por una definición completa y clara que demuestre conocimiento y comprensión similares a los de la respuesta mencionada más arriba. Los alumnos deben recibir un segundo punto si transmiten la idea de que no cambia conforme al nivel de producción.

- (b) Elabore un gráfico de punto de equilibrio para *ER* para 2025, a escala y con todos los rótulos correspondientes. [4]

\$000
Costos/ingresos



Otorgue puntos de la siguiente manera:

Otorgue **[1]** por una línea correspondiente a los ingresos totales (*IT*) correctamente rotulada y dibujada; se acepta ingresos totales o ingresos (pero no solo “ventas”).

Otorgue **[1]** por una línea correspondiente al costo total (*CT*) correctamente rotulada y dibujada.

Otorgue **[1]** por la identificación del punto de equilibrio. El punto de equilibrio debe mostrar el lugar de intersección entre la línea de ingresos totales y la de costos totales.

Lo ideal es que el alumno dibuje una flecha que apunte al punto de equilibrio, y rotule la flecha. No obstante, acepte como punto de equilibrio correctamente rotulado una línea vertical que vaya desde el eje x hasta el punto de equilibrio, siempre que la línea lleve el rótulo “punto de equilibrio”.

Otorgue **[1]** por rotular correctamente **ambos** ejes. En el eje y debe haber indicación tanto de los costos como de los ingresos. En el eje x debe haber alguna indicación de cantidad; por ejemplo, producción, unidades, cantidad, artículos o número de habitaciones.

Por un gráfico de punto de equilibrio que no tiene una presentación cuidada, no ha sido dibujado con regla o no ha sido dibujado a escala, se puede otorgar un máximo de **[2]** si las líneas de ingresos totales y costo total y ambos ejes están correctamente rotulados en su totalidad.

Si el alumno presenta una tabla en lugar de un gráfico, otorgue **[0]**.

Nota: Los diagramas deben respetar una escala coherente y verificable; de lo contrario, no se podrá determinar si los ingresos totales (IT) y los costos totales (CT) son correctos, incluso si llevan los rótulos correspondientes.

- (c) *ER* ha pronosticado que, en 2025, habrá 1460 estadias nocturnas. Calcule el nivel de ganancias pronosticado de *ER* para 1460 estadias nocturnas en 2025 (*muestre la totalidad del mecanismo*). **[2]**

Ingresos totales = Cantidad vendida × Precio
IT = 1460 × \$80 = \$116 800

Costos totales = Costos fijos + Costos variables
CT = \$50 000 + \$30 × 1460
CT = \$93 800

Ganancias = Ingresos totales – Costos totales
Ganancias = \$116 800 – \$93 800
Ganancias = \$ 23 000

O bien

Ingresos totales = Cantidad vendida × (contribución unitaria) =
1460 × \$50 = \$73 000

Ganancias = Ingresos totales – Costos fijos
Ganancias = \$73 000 – \$50 000
Ganancias = \$ 23 000

Otorgue **[1]** por la respuesta correcta y **[1]** por el mecanismo correcto; otorgue un máximo de **[2]**.

Para ser correcta, la respuesta debe incluir **el signo \$**. Acepte el signo \$ si se encuentra en alguna parte del mecanismo o en la respuesta.

Otorgue **[1]** si el alumno presenta el mecanismo o los pasos correctos pero da una respuesta incorrecta debido, por ejemplo, a un error matemático.

Si el alumno no muestra en absoluto el mecanismo pero indica correctamente \$23.000, otorgue **[1]** punto.

- (d) De las siete habitaciones disponibles en la casa de huéspedes, la ocupación promedio (media) actual por noche es de cuatro, y la ocupación de *ER* tiene una desviación estándar de 1.

Utilizando la desviación estándar, comente la ocupación promedio actual de *ER* por noche.

[2]

Con una desviación estándar de 1, aproximadamente el **68 %** de los **datos en los puntos de observación corresponden** a la distribución **normal** de **entre 3 y 5**; el **95 %** se ubican **entre 2 y 6** y, el **99 %**, **entre 1 y 7**. Así pues, en la gran **mayoría de las noches (el 99 %)**, ***ER* tiene alquiladas entre 1 y 7 habitaciones.**

Otorgue **[1]** si el alumno demuestra conocimiento de la desviación estándar.

Otorgue **[1]** adicional por referencias a porcentajes y a la ocupación de habitaciones.

2. (a) Indique **dos** ventajas para una empresa de tener clientes con una elevada lealtad a la marca. **[2]**

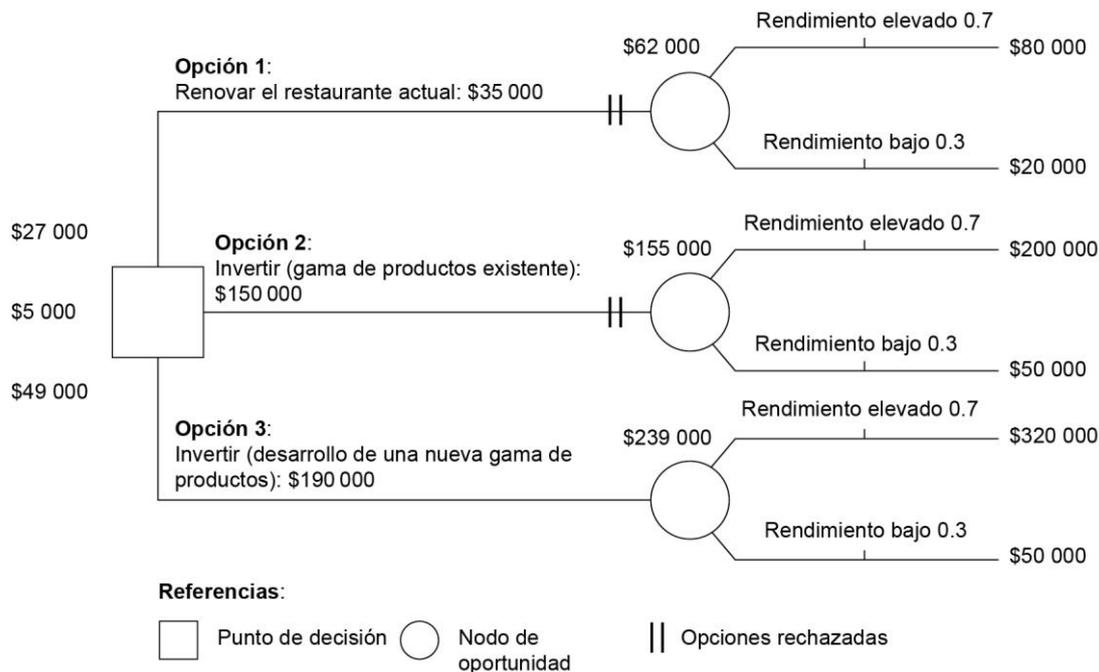
- Los clientes leales a la marca **adquieren repetidamente** los productos de la empresa, lo que genera un **aumento de ventas**, ingresos y ganancias / no se van con los competidores
- Los clientes leales a la marca hacen **recomendaciones favorables** (hablan de forma positiva) a otras personas. Esto apoya el *marketing* de boca en boca, lo que genera una **mayor base de consumidores.**
- Da lugar a **relaciones más profundas con los clientes** y a una confianza consolidada en la empresa. Esto favorece a los nuevos productos que la empresa introduce.
- La lealtad de los consumidores **fortalece la marca del empleador** en el mercado laboral. Los empleados prefieren trabajar con una empresa a la que la gente es leal. Esto **incrementa** todavía más la **satisfacción** de los **empleados.**
- **Le dan a las empresas una fuerte reputación, lo cual es una ventaja competitiva.**
- **Buena promoción de boca en boca.**

Acepte toda otra ventaja pertinente.

Nota: No se requiere descripción.

Otorgue **[1]** por cada ventaja pertinente indicada, hasta un máximo de **[2]**.

- (b) Utilizando la **Tabla 1**, elabore un árbol de decisiones con todos los rótulos correspondientes e identifique la mejor opción para *FF* (muestre la totalidad del mecanismo). **[6]**



Rendimiento esperado para la Opción 1:

$$\begin{aligned}
 &= (0,7 \times \$80\,000 + 0,3 \times \$20\,000) - \$35\,000 \\
 &= (\$56\,000 + \$6\,000) - \$35\,000 \\
 &= \$27\,000
 \end{aligned}$$

Rendimiento esperado para la Opción 2:

$$\begin{aligned}
 &= (0,7 \times \$200\,000 + 0,3 \times \$50\,000) - \$150\,000 \\
 &= (\$140\,000 + \$15\,000) - \$150\,000 \\
 &= \$5\,000
 \end{aligned}$$

Rendimiento esperado para la Opción 3:

$$\begin{aligned}
 &= (0,7 \times \$320\,000 + 0,3 \times \$50\,000) - \$190\,000 \\
 &= (\$224\,000 + \$15\,000) - \$190\,000 \\
 &= \$239\,000 - \$190\,000 \\
 &= \$49\,000
 \end{aligned}$$

La mejor opción para *FF* es invertir en un nuevo restaurante y desarrollar una nueva gama de productos (Opción 3), porque tiene el mejor rendimiento esperado: \$49 000.

Otorgue hasta **[2]** por un árbol de decisiones correctamente elaborado.

Otorgue hasta **[3]** por tres cálculos correctos del valor esperado (opciones) más la indicación de la mejor opción. Otorgue **[1]** si, con cálculos incorrectos, se llega a la mejor opción según la regla de la cifra propia del alumno.

Otorgue **[1]** por un mecanismo correcto, una opción rechazada y las llamadas de referencia.

Otorgue un máximo de **[6]** por un árbol de decisiones correctamente elaborado. Los cálculos de cada opción son correctos y están bien presentados. Se proveen llamadas de referencia. Se presentan también las opciones rechazadas y el mecanismo completo. Puede otorgarse

el total de los puntos incluso si no se han escrito expresamente los títulos de rendimiento esperado/ingresos pronosticados y probabilidades.

Reste un máximo de [1] si no se proveen llamadas de referencia, o si no se identifica la mejor opción sobre el árbol o no se muestra el mecanismo. Reste [1] punto más si no se identifica la mejor opción en la respuesta escrita.

Reste [1] si falta el signo \$. Acepte si está presente en el árbol, el mecanismo o la respuesta final.

(c) Explique **una** ventaja para Friya de utilizar un árbol de decisiones. [2]

- Permite presentar el **problema de forma visualmente clara y lógica** (respuesta clara y simple de usar para una decisión compleja). Friya puede **identificar** las **tres opciones** de expansión y luego considerar cuál es la mejor.
- Permite **estudiar todas las posibles opciones a la vez**, por lo que **acelera** la **toma de decisiones**. Se pueden examinar **distintas oportunidades**, como las de **renovar el restaurante, ampliar la gama de productos, o invertir en un nuevo restaurante y desarrollar una nueva gama de productos**, y luego tomar la decisión más conveniente.
- Se **consideran** los **riesgos que implica** la toma de decisiones.
- Es el **método más lógico para la toma de decisiones**, pues **tiene en cuenta los rendimientos y costos aproximados con las opciones disponibles**. La **mejor opción para FF es invertir en un nuevo restaurante y desarrollar una nueva gama de productos (Opción 3)** porque tiene el mejor rendimiento esperado: \$49.000.

Acepte toda otra ventaja pertinente acompañada por una explicación.

Al puntuar, considere 1 + 1.

Otorgue [1] por identificar o describir la ventaja para Friya y [1] más por un desarrollo con relación a Friya. Otorgue un máximo de [2].

Sección B

3. (a) Indique **dos** ventajas de operar como una iniciativa social con fines de lucro. [2]

Una **iniciativa social con fines de lucro** es una organización que tiene muchas **semejanzas con una iniciativa social normal**, salvo que **a menudo obtiene ganancias, parte de las cuales se pueden distribuir a los propietarios**. El **objetivo principal** de una iniciativa social con fines de lucro es **prestar un servicio social**.

Ventajas:

- Se adquiere **una condición jurídica favorable**.
- Tiene una **fuerte identidad comunal**.
- Tiene **beneficios para la comunidad como parte interesada**.
- Típicamente tienen su propia identidad legal, por lo tanto los propietarios tienen responsabilidad limitada.
- Es **más sostenible que una organización sin fines de lucro**, que depende exclusivamente del dinero de subvenciones, donaciones o programas federales.

Acepte toda otra ventaja pertinente.

Nota: No se requiere descripción. No otorgue puntos por la presentación de ejemplos.

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

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

- (i) calcule la media del costo de producción por día para los 40 pasteles elaborados (muestre la totalidad del mecanismo); [2]

$$\$80 + \$600 + \$780 + \$640 = \$2100$$

$$\text{Media} = \$2100 / 40 = \mathbf{\$52,5}$$
 (acepte el redondeo: \$53)

Otorgue [1] por la respuesta correcta y [1] por el mecanismo correcto, hasta un máximo de [2]. Para ser correcta, la respuesta debe incluir **el signo \$**. Acepte el signo \$ si se encuentra en alguna parte del mecanismo o en la respuesta.

Otorgue [1] si el alumno presenta el mecanismo o los pasos correctos pero da una respuesta incorrecta debido, por ejemplo, a un error matemático.

Si el alumno no muestra en absoluto el mecanismo pero indica correctamente \$52,5, otorgue [1] punto.

- (ii) calcule la mediana del costo de producción por día para los 40 pasteles elaborados (muestre la totalidad del mecanismo); [2]

El artículo 20 vale \$60. El artículo 21 vale \$60. $(\$60 + \$60)/2 = \$60$ para la mediana del costo de producción.

x	f	Σf
\$20	4	4
\$40	15	19
\$60	13	32
\$80	8	40
	$\Sigma f=40$	

Otorgue [1] por la respuesta correcta y [1] por el mecanismo correcto, hasta un máximo de [2].

Algunos candidatos pueden calcular la mediana dividiendo el número de artículos entre dos, es decir $40/2$, y de ahí tomar el artículo clasificado en el lugar 20, el cual es \$60. Cuando se adopte este enfoque, otorgue [1] por la respuesta correcta (ya que el punto de datos clasificado en el lugar 20 es \$60), pero no otorgue puntos por el mecanismo correcto.

Para ser correcta, la respuesta debe incluir **el signo \$**. Acepte el signo \$ si se encuentra en alguna parte del mecanismo o en la respuesta.

Otorgue [1] si el alumno presenta el mecanismo o los pasos correctos pero da una respuesta incorrecta debido, por ejemplo, a un error matemático.

Si el alumno no muestra en absoluto el mecanismo pero indica correctamente \$60, otorgue [1] punto.

- (iii) calcule la moda del costo de producción por día para los 40 pasteles elaborados (no se requiere el mecanismo). [1]

La mayor frecuencia es de 15 unidades y se relaciona con los pasteles medianos, por lo que **la moda del costo de producción es \$40**.

Otorgue [1] por la respuesta correcta, \$40.

x	f	fx	cf
\$20	4	\$80	4
\$40	15	\$600	19
\$60	13	\$780	32
\$80	8	\$640	40
	$\Sigma f=40$	$\Sigma fx=\$2100$	

- (c) *BB* quiere empezar a elaborar un pastel de más tamaño, el extra extragrande (XXG). *BB* tiene planeado elaborar 10 pasteles XXG al día, y estima un costo unitario de producción de \$100.

Calcule el efecto que esto tendría sobre su respuesta al apartado (b) (iii) (*no se requiere el mecanismo*). [1]

\$40 = la mayor frecuencia sigue siendo 15 unidades, por lo tanto = **SIN CAMBIOS**

Otorgue [1] por una respuesta que indique que no hay cambios en la moda del costo de producción.

x	f	fx	cf
\$20	4	\$80	4
\$40	15	\$600	19
\$60	13	\$780	32
\$80	8	\$640	40
\$100	10	\$1.000	50
	∑f=50	∑fx=\$3100	

- (d) Comente **uno** de los dos conjuntos de datos (la **Figura 1** o la **Figura 2**). [2]

En el primer gráfico se presenta la contribución a los ingresos por producto en 2023 y 2024. En 2023, alrededor del **65 % de los ingresos se generó** a partir de la venta de **pasteles**; alrededor del **20 %** se generó a partir de la venta de **magdalenas** y, alrededor del **15 %**, a partir de la venta de **tartas**. No obstante, en **2024**, la **contribución** de los **pasteles** **caió** a aproximadamente el 56 %, mientras que los ingresos generados por las **magdalenas** y las **tartas** fueron bastante **parejos**, de aproximadamente el **22 %** en cada caso. Claramente, en **2023**, el **producto con más aceptación** era el **pastel** pero, para **2024**, el gusto de los clientes pareció estar **cambiando y favorecer también** a los **otros dos productos**.

En el **segundo gráfico se presentan los ingresos generados por cada tienda en 2023 y 2024.** En **2023**, aproximadamente el **42 %** de los ingresos provenía de la **Tienda 1**; aproximadamente el **34 %**, de la **Tienda 2**, y aproximadamente el **24 %**, de la **Tienda 3**. Sin embargo, en **2024**, la **generación de ingresos de la Tienda 2 y la Tienda 3** fue más pareja, aunque **la Tienda 1 siguió a la cabeza** (Tienda 1: alrededor del 36 %; Tienda 2: alrededor del 33 %; Tienda 3: alrededor del 31 %).

Otorgue [1] si el alumno reformula un conjunto de datos en palabras. Otorgue [1] adicional si el alumno presenta alguna interpretación razonable, es decir, si va más allá de reformular el conjunto de datos en palabras.

- (e) Utilizando la información del estímulo, discuta estrategias que el departamento de recursos humanos de *BB* podría usar para reducir el impacto del cambio en los empleados. **[10]**

No es poco común que los **empleados se sientan amenazados por el cambio** cuando el equipo directivo lo implementa debido a modificaciones **en el entorno**. En el caso de *BB*, la industria pastelera parece tener un **buen pronóstico de crecimiento (10 %) para los próximos cinco años**, lo que justifica abrir otras dos tiendas en la ciudad. Por este motivo, por el **aumento de las ventas en línea** y los **pedidos para retirar en la tienda**, y buscando **aumentar el impacto social** (es decir, el número de talleres gratuitos), John se propone hacer algunas modificaciones al plan de recursos humanos: reducir el personal de mostrador, sumar contratistas independientes, ofrecer esa posibilidad a empleados actuales, ofrecer posibilidades de capacitación (recapacitación). **Es importante comunicar regularmente el beneficio y la necesidad de estos cambios**, para **desarrollar una visión del cambio y los resultados deseados** (crecer de acuerdo con los pronósticos de la industria, aumentar el número de talleres gratuitos, seguir contribuyendo al banco de alimentos).

Al parecer, *BB* está cambiando la forma de organización del negocio. Si la empresa quiere seguir teniendo un impacto en las vidas y aumentar el número de talleres gratuitos, **debe reducir el costo de sus productos**. Puede hacerlo **mediante la automatización, con batidoras robóticas**, y **ofreciendo a los empleados una recapacitación** para cubrir puestos en las tiendas nuevas. **Esto permitirá a los empleados ver de inmediato los beneficios del cambio**.

Al **contratar empleados independientes** —de la **economía gig o de los pequeños encargos**, por ejemplo, a tiempo parcial—, *BB* también puede **mejorar los pronósticos y la asignación de recursos para implementar el cambio**. Esta es una forma **rentable de contratar empleados adicionales para los turnos o temporadas de más actividad, tan comunes en la industria pastelera**, con lo que ambas partes gozan de **flexibilidad**.

El cambio produce estrés. Algunos empleados ya se sienten incómodos. ***BB debe tratar de hacer que participen en el proceso de cambio lo más posible para que no se sientan indefensos***. Por ejemplo, cuando se alienta a los empleados a pasar a trabajar a tiempo parcial o a cualquier otro formato apropiado de la economía *gig*, la decisión final debe quedar en manos de los mismos empleados.

Estrategias relevantes pueden incluir

- Comunicaciones
- Recompensas financieras
- Recompensas no-financieras
- Entrenamiento y capacitación
- Reubicación a las otras dos tiendas
- Involucramiento en el proceso de toma de decisiones

Acepte toda otra estrategia y discusión pertinente.

Se debe puntuar según las bandas de puntuación de la página 3; a continuación se ofrece más orientación.

*Si no hay equilibrio, por una respuesta sesgada donde solo se considere una estrategia, otorgue un máximo de **[3]**.*

*Otorgue **[4]** por dos estrategias sin balance.*

Otorgue **[5]** si el candidato discute una estrategia solamente (con balance y argumentos sustentados).

Otorgue **[6]** si el candidato discute una estrategia (con balance y argumentos sustentados) y por lo menos otra estrategia sin balance.

Otorgue **[7]** por dos estrategias con balance.

Otorgue un máximo de **[8]** si la respuesta presenta dos estrategias balanceadas y una conclusión más que nominal, es de un nivel tal que presenta un análisis equilibrado y demuestra comprensión en toda su extensión, y hace referencia al material de estímulo.

Nota: Los alumnos no pueden obtener las puntuaciones más altas si no hay una referencia o aplicación pertinente al estímulo y una explicación/conciencia de las limitaciones del estímulo.

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

Las principales características de una cooperativa incluyen lo siguiente:

- Uno de los **objetivos** es **prestar servicio** a los **miembros** de la cooperativa o los miembros con un interés común.
- Una cooperativa **es un tipo de sociedad**.
- **Tiene una junta directiva o consejo de administración**.
- Los **miembros** de la cooperativa **tienen responsabilidad limitada**.
- Las cooperativas **tienen una gestión democrática** o con espíritu democrático.
- **La existencia jurídica es independiente de los miembros** en sí.
- En general están **abiertas** a la incorporación de **miembros**.
- **La prioridad** de la cooperativa **no es obtener ganancias**.
- **El superávit/las ganancias se distribuyen** excepto cuando se necesita financiación.
- La **organización no desaparece si un miembro muere o se retira**.
- Todos los **propietarios tienen igual derecho de voto**.
- **Ganancias se distribuyen entre los miembros**
- **Tienen un objetivo común**

Acepte toda otra característica pertinente.

No otorgue [1] por “es propiedad de los empleados”.

Nota: *No se requiere descripción. No otorgue puntos por la presentación de ejemplos.*

Otorgue [1] por cada característica pertinente identificada hasta un máximo de [2]. No acepte “es una iniciativa social”, pues muchas cooperativas tienen fines de lucro.

- (b) Explique **una** ventaja para **AB** de tener una declaración de principios. [2]

Las declaraciones de principios:

- **aclaran** el propósito;
- **comunican** un mensaje públicamente;
- **centran** la **energía** y la atención;
- **sirven como base para la toma de decisiones**;
- a menudo, **motivan** a los empleados.

Acepte toda otra ventaja pertinente acompañada por una explicación.

Otorgue [1] por cada ventaja indicada y [1] adicional por aplicación al estímulo y explicación.

Nota: *Las dos oportunidades de aplicación incluyen:*

- *La motivación, pues **los propietarios/empleados son activistas ecologistas***
- *La comunicación pública de un mensaje, pues **AB incluye su declaración de principios en todos los envases***

(c) Utilizando la **Tabla 3**:

- (i) comente el efecto sobre los costos fijos si el número de botellas producidas se reduce a 300 000; [2]

Los alumnos deben mencionar que los costos fijos se mantienen constantes, sin importar si la producción aumenta o no. Por eso, si la producción se reduce a 300.000 botellas de agua, los costos fijos siguen siendo de \$1.800.000.

Los candidatos deben indicar que los costos fijos permanecen constantes [1] y otorgue [1] adicional si el candidato menciona \$1 800 000 (aplicación), o si el candidato explica que los costos fijos son costos que no cambian a medida que la producción aumenta o disminuye. Otorgue un máximo de [2].

- (ii) calcule el margen de seguridad de AB para 2025 (muestre la totalidad del mecanismo); [2]

Punto de equilibrio:

Costos fijos / (precio de venta – costo de plantar un árbol – costo variable)

$$\$1\ 800\ 000 / (\$15 - \$5 - \$4) =$$

$$\$1\ 800\ 000 / \$6 = 300\ 000 \text{ unidades}$$

Número de unidades pronosticado – Cantidad del punto de equilibrio = **Margen de seguridad**

$$320\ 000 - 300\ 000 = \mathbf{20.000 \text{ botellas de agua o unidades}}$$

Otorgue [1] por el mecanismo correcto y [1] por la respuesta correcta, hasta un máximo de [2].

Otorgue [1] si el alumno presenta el mecanismo o los pasos correctos pero da una respuesta incorrecta debido, por ejemplo, a un error matemático.

Si el alumno no muestra en absoluto el mecanismo pero indica correctamente 20.000 botellas de agua o unidades, otorgue [1] punto.

Nota: *Acepte si un candidato escribe “el margen de seguridad va de 300,000 a 320,000 unidades” en vez de escribir 20,000 unidades Otorgue [1] sin mecanismo. Con mecanismo otorgue [2].*

- (iii) comente el efecto sobre la cantidad del punto de equilibrio si el precio de venta de cada botella de agua aumenta a \$21. [2]

Si el precio de venta de las botellas de agua aumenta a \$21, la nueva cantidad del punto de equilibrio será menor.

Otorgue [1] si el alumno menciona que la cantidad del punto de equilibrio será menor. Otorgue [1] adicional si explica por qué. (p.ej. La contribución por unidad aumentará).

- (d) Utilizando la información del estímulo, recomiende un plan de acción destinado a abordar las inquietudes del CEO para los próximos dos años (2025–2026). **[10]**

Con la elevada inflación, el poder adquisitivo de los trabajadores está disminuyendo. Sin embargo, **aumentar** la paga de los empleados **es problemático**, pues el **margen de seguridad pronosticado para AB es de solo 20.000 unidades.**

Los **supervisores** de la fábrica se han **empezado** a **quejar** de que **no se les recompensa lo suficiente por sus responsabilidades extra.** Mientras que pagar al CEO, el CFO y el CPO más que a los otros es defendible porque tienen responsabilidades ejecutivas, **pagar más a los supervisores de los empleados**, aun cuando la diferencia en la paga sea discreta, **podría erosionar el espíritu de grupo o compañerismo entre los empleados**, quienes por lo demás tienen un sentido de un propósito común.

En **2026**, **AB** tendrá que **llegar a \$600.000 en gastos de capital para aumentar su capacidad.** La cooperativa **no podrá financiar** estos **gastos internamente**, pero es **improbable que pueda financiar** todos los gastos de capital **externamente.** Así pues, **será necesario reservar parte de las ganancias para gastos de capital**, lo que **resentirá** aún más la capacidad de **AB** de **aumentar el sueldo de los empleados.**

Para **reemplazar a los cinco empleados de la fábrica y al supervisor** de la fábrica que están **planeando retirarse**, se **requerirán gastos operativos para contratación, y para capacitación inicial y posterior**; por eso, **AB** tendrá que hacer frente a **costos adicionales.**

El **aumento** en el número de **ingresantes** en el **mercado de las botellas reutilizables** hizo que el mercado se tornara **más competitivo en precios.** Por tal razón, **es improbable que AB pueda subir los precios.** La competitividad cada vez mayor también lleva a **cuestionar el plan de aumentar la capacidad.**

Un **área** obvia en la que **AB** podría **recortar costos es el número de árboles que planta.** Por ejemplo, la cooperativa **podría plantar un árbol cada dos botellas de agua vendidas** (en vez de un árbol por cada botella vendida); de este modo, los **costos variables** totales **se reducirían de \$9 a \$7.** Sin embargo, un cambio tal **requeriría elaborar una nueva declaración de principios** y cualquier versión nueva tendría menos fuerza que la actual. Un cambio de esta índole **también podría debilitar la motivación de los empleados/propietarios** y el espíritu de equipo.

Se debe puntuar según las bandas de puntuación de la página 3; a continuación se ofrece más orientación.

*Si no hay equilibrio, por una respuesta sesgada donde solo se considere un argumento, otorgue un máximo de **[3]**.*

*Si el alumno no hace ninguna referencia al estímulo presentado, se podrá otorgar un máximo de **[4]** incluso si hay cierto equilibrio.*

*Otorgue un máximo de **[8]** si la repuesta es de un nivel tal que presenta un análisis equilibrado y demuestra comprensión en toda su extensión, y hace referencia al material de estímulo.*

Nota: Los alumnos no pueden obtener las puntuaciones más altas si no hay una referencia o aplicación pertinente al estímulo y una explicación/conciencia de las limitaciones del estímulo.
