

Gestión empresarial
Nivel superior
Prueba 1

Viernes 27 de abril de 2018 (tarde)

2 horas 15 minutos

Instrucciones para los alumnos

- No abra esta prueba de examen hasta que se lo autoricen.
- Es necesaria una copia sin anotaciones del **estudio de caso de gestión empresarial** para esta prueba.
- Lea detenidamente el estudio de caso.
- Es necesaria una copia sin anotaciones del **hoja de fórmulas de gestión empresarial** para esta prueba.
- Sección A: conteste dos preguntas.
- Sección B: conteste la pregunta 4.
- Sección C: conteste la pregunta 5.
- En esta prueba es necesario usar una calculadora.
- La puntuación máxima para esta prueba de examen es **[60 puntos]**.

Página en blanco

Sección A

Conteste **dos** preguntas de esta sección.

1. (a) Con referencia a la **tabla 2**, describa **dos** ventajas para Su de utilizar un pronóstico de flujo de caja. [4]
- (b) Con referencia a Su y a sus gerentes en *HH* y *AS*, explique las diferencias entre liderazgo y gestión. [6]
2. (a) Con referencia a *AK Bank*, describa **dos** características de los prestadores de servicios de microfinanciamiento con fines de lucro. [4]
- (b) Su está considerando dos posibles ubicaciones para la planta de producción (líneas 57–59). Explique los factores (las razones) que Su pueda considerar al decidir entre las dos ubicaciones. [6]
3. (a) Describa **dos** ventajas para *AS* de utilizar las células de fabricación en la producción de sus generadores solares. [4]
- (b) Explique las ventajas para Su de crear *AS* bajo la figura de una sociedad limitada. [6]

Sección B

Conteste la siguiente pregunta.

4. Hemos llegado a mediados de 2019. La producción de los generadores solares lleva ya más de un año. Las ventas han superado los pronósticos y han llegado a los 5000 generadores en el año. Las ganancias se han reinvertido en el desarrollo de nuevos puntos y canales de distribución de los generadores solares en el Afganistán. Las técnicas de producción ajustada han permitido a AS mantener bajos los costos, pero AS ha tenido algunos problemas con la calidad: algunas células producen generadores de menor calidad que otros. AS ha encontrado defectos en componentes adquiridos a los proveedores. Algunos generadores solares han sufrido daños en la cadena de suministros. Salima está pensando en introducir la gestión de la calidad total. Además, necesita pronosticar las ventas para 2020, pero ha decidido que la situación no es apta para un promedio móvil de cuatro períodos.

Por otra parte, *Doorway Foundation (DF)*, una entidad benéfica con un capital de miles de millones de dólares, creada por los dueños de una de las empresas informáticas más grandes del mundo, se ha acercado a Su. La fundación lleva adelante una iniciativa de gran envergadura, destinada a acercar la tecnología informática a escuelas del Afganistán, Myanmar y Bangladesh. Mediante la formación de una empresa conjunta (*joint venture*), *DF* podría utilizar la experiencia y los conocimientos de AS del ámbito local para ayudar a resolver algunos de los problemas de suministro eléctrico e informática del Afganistán.

La posibilidad de una empresa conjunta (*joint venture*) alentó a los gerentes e inversores a pensar si AS debería crecer. En respuesta, Su decidió analizar la posibilidad de crecimiento mediante el cambio utilizando un análisis de campos de fuerzas de AS.

[Fuente: © Organización del Bachillerato Internacional, 2018]

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 4: continuación)

Tabla 3: Análisis de campos de fuerzas para el crecimiento de AS mediante el cambio

Fuerzas que impulsan	Puntaje de Su		Fuerzas que limitan	Puntaje de Su
Su desea ampliar el alcance del emprendimiento social	5	Crecimiento mediante el cambio	Posibles deseconomías de escala resultantes del crecimiento	4
Equipo de voluntarios deseoso de cambiar todavía más las cosas	3		Resistencia al cambio	2
Las empresas necesitan crecer	1		Su no desea descuidar el proyecto del Afganistán	4
Oportunidades para aprovechar en otros países asiáticos	2		Su ya ha aportado una gran parte del financiamiento a la empresa	2
Oportunidades de desarrollar nuevos productos	2		Recesión económica mundial que afecta a <i>HH</i>	3
Necesidades claras de ayuda más allá del Afganistán	3		Es preciso resolver primero los problemas de calidad	1
Su todavía siente la necesidad de ayudar a cambiar las cosas	5		Quizá no obtenga más apoyo financiero	2
Posibilidad de que el personal contratado en forma externa aporte ideas nuevas	2		Demasiada responsabilidad para Su	3
Todos los grupos de interés comparten el entusiasmo de Su por el progreso hasta ahora	3		La contratación externa puede ocasionar problemas	1
			La empresa ya es de alto riesgo	2

[Fuente: © Organización del Bachillerato Internacional, 2018]

(Esta pregunta continúa en la página 7)

Véase al dorso

Página en blanco

(Pregunta 4: continuación)

- (a) Defina el término *promedio móvil de cuatro períodos*. [2]
- (b) Con referencia a AS, explique la diferencia entre el marketing comercial y el marketing social de los generadores solares (líneas 60–61). [4]
- (c) Explique la forma en que la gestión de la calidad total podría ayudar a AS a mejorar la calidad de sus productos. [4]
- (d) Usando información del estudio de caso, información adicional de las páginas 4 y 5, así como las herramientas de empresa apropiadas, discuta el valor para Su del análisis de campos de fuerzas al decidir si encarar el crecimiento mediante el cambio. [10]

Sección C

Conteste la siguiente pregunta.

5. Su está considerando dos opciones.

Opción 1: La empresa conjunta (*joint venture*)

Si AS sigue adelante con la formación de la empresa conjunta (*joint venture*) en 2019, habrá consecuencias que deberá enfrentar. DF tendría una participación mayoritaria en la empresa conjunta (*joint venture*), aportaría la mayor parte de los gerentes de alto nivel, y probablemente esperaría cambios en la forma en que AS opera. AS tendría que aumentar significativamente la producción de los generadores solares, y tendría también que reestructurarse. Algunos gerentes podrían perder influencia sobre las decisiones. A Su le preocupa que su proyecto para el Afganistán (AS) quede en segundo plano.

El tener una relación de trabajo estrecha con DF reduciría el riesgo de fracaso de AS. Los empleados de AS han oído rumores acerca de la empresa conjunta (*joint venture*) y se sienten disconformes con la idea. Temen una pérdida de identidad, y les preocupa el sentirse abrumados por una organización mucho más grande y, posiblemente, perder su trabajo. A Su le preocupa que la resistencia al cambio, en particular de parte de los empleados y gerentes, sea una consideración importante en la decisión. Sin embargo, ve la situación como una enorme oportunidad de lograr un cambio real en la vida de los jóvenes.

AS invertiría \$1 millón. Se pronostica que los flujos de caja netos para AS serán de \$0,4 millones anuales (ignorando los flujos de caja para DF y antes de la deducción del costo de inversión), lo que daría un valor actual neto (VAN) a una tasa de descuento del 6% de \$0,68 millones, con un período de recuperación de dos años y seis meses. Su contempla para el proyecto un ciclo de vida de cinco años.

Opción 2: Diversificación hacia la biomasa

El sector de investigación y desarrollo de AS ha desarrollado una fuente portátil de generación de electricidad por biomasa como alternativa a los generadores solares. Será necesaria una nueva planta de fabricación, que costará \$3 millones. Los dispositivos portátiles de electricidad por biomasa serán especialmente útiles para las comunidades que crían ganado, pues el estiércol* que este genera provee el combustible para los dispositivos. Su ha reunido información pertinente.

[Fuente: © Organización del Bachillerato Internacional, 2018]

* estiércol: desechos animales generados por el ganado

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 5: continuación)

Tabla 4: Información pertinente para el proyecto de generación de electricidad por biomasa

Inicio	Mediados de 2019
Nivel probable de ventas anuales de los dispositivos de generación eléctrica por biomasa	10 000 (nivel meta de ventas)
Probable período de recuperación	Cuatro años
Tasa de rendimiento contable	13,3%
Valor actual neto (VAN) probable	+\$1,04 millones
Impacto en las ventas de los generadores solares	Desconocido
Ubicación de la planta	Una idea es situarla en el Afganistán
Creación de empleo	100 nuevos puestos de trabajo
Riesgo	Alto

[Fuente: © Organización del Bachillerato Internacional, 2018]

Haciendo uso del estudio de caso, la información adicional de las páginas 8 y 9, y las herramientas de planificación apropiadas, recomiende si Su debería escoger la opción 1, la opción 2 o ninguna de ellas. Le resultará útil calcular la TRP para la opción 1.

[20]