

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 written permission from the IB.

Additionally, the license tied with this product prohibits commercial 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, is not permitted and is subject to the IB's prior written consent via a license. More information on how to request a license can be obtained from <http://www.ibo.org/contact-the-ib/media-inquiries/for-publishers/guidance-for-third-party-publishers-and-providers/how-to-apply-for-a-license>.

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 de l'IB.

De plus, la licence associée à ce produit interdit toute utilisation commerciale 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, n'est pas autorisée et est soumise au consentement écrit préalable de l'IB par l'intermédiaire d'une licence. Pour plus d'informations sur la procédure à suivre pour demander une licence, rendez-vous à l'adresse <http://www.ibo.org/fr/contact-the-ib/media-inquiries/for-publishers/guidance-for-third-party-publishers-and-providers/how-to-apply-for-a-license>.

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 que medie la autorización escrita del IB.

Además, la licencia vinculada a este producto prohíbe el uso con fines comerciales 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— no está permitido y estará sujeto al otorgamiento previo de una licencia escrita por parte del IB. En este enlace encontrará más información sobre cómo solicitar una licencia: <http://www.ibo.org/es/contact-the-ib/media-inquiries/for-publishers/guidance-for-third-party-publishers-and-providers/how-to-apply-for-a-license>.

Gestión Empresarial Nivel Superior Prueba 1

Jueves 14 de noviembre de 2019 (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]**.

Sección A

Conteste **dos** preguntas de esta sección.

1. (a) Resuma **dos** ventajas para *Accord* de utilizar la producción a pedido/personalizada. [4]
- (b) Explique cómo puede *Accord* diferenciar a Enrich de los productos de sus competidores. [6]
2. (a) Describa **dos** motivos por los que la investigación de mercado secundaria puede no ser útil para *Accord*. [4]
- (b) Explique posibles economías de escala que podrían aplicarse a *ABC* pero **no** a *Accord*. [6]
3. (a) Con referencia a *Accord*, resuma **dos** posibles pasos para Aran y Kayla a la hora de poner en marcha la empresa. [4]
- (b) **Excepto** un inversor privado (*business angel*) (línea 134), explique métodos de financiamiento externo que *Accord* podría utilizar para aumentar la capacidad de producción (línea 133). [6]

Sección B

Conteste la siguiente pregunta.

4. Continúa habiendo problemas con las bebidas de Enrich. Aran se siente cada vez más frustrado por la falta de crecimiento de las ventas. Él siempre desea tener éxito y lo mueve la necesidad de completar las tareas. La parte de su vida que Enrich ocupa no es un éxito. Aran echa la culpa a la dotación de personal. La dotación de personal no comparte su visión. Los empleados son en su mayor parte trabajadores a tiempo parcial y padres o madres que valoran los puestos de trabajo que les permiten adecuar las horas de trabajo al horario escolar. Como Aran ha empezado a mostrar un estilo de liderazgo más autocrático, la rotación de personal ha aumentado. De una dotación de doce personas, el mes pasado uno se jubiló y dos se fueron a lo que denominaron “mejores puestos de trabajo”.

También hay cada vez más problemas con la calidad de las bebidas de Enrich, pues el departamento de control de calidad ha rechazado lotes de Enrich. Elsie, la gerente del departamento de producción, echaba la culpa a los proveedores, y sostenía que Aran había resentido las relaciones comerciales con ellos debido a su impaciencia. Elsie también culpaba a Aran de la mala gestión de existencias. Ella propuso una gestión de la calidad total como solución para estos problemas.

Detox

Accord decidió iniciar la producción y el marketing de Detox, la bebida de té verde que ayuda a los atletas a relajarse. Detox resultó tener gran éxito. Alentada por el éxito y el impulso a los ingresos de caja, Kayla está considerando producir una línea de barras para tentempié basadas en los sabores y las recetas de Enrich y Detox. *Accord* usaría la marca Enrich para las barras. El mercado de las barras saludables para tentempié es muy competitivo y está dominado por unas pocas empresas grandes que gastan grandes sumas de dinero en publicidad. El mercado está en rápido crecimiento: algunos investigadores del mercado estiman que crece un 34 % anual. Hay muchos ejemplos de pequeñas empresas que ingresan con éxito al mercado a pequeña escala. Kayla estima que la propuesta implicaría una inversión de \$100 000, con un rendimiento neto pronosticado de \$80 000 a cuatro años. Aran piensa que sería mejor gastar el dinero en hacer marketing de las bebidas Enrich.

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)

(Pregunta 4: continuación)

- (a) Defina el término *rotación de personal*. [2]
- (b) Para la propuesta de Kayla, calcule:
 - (i) el período de recuperación; [2]
 - (ii) el valor actual neto (VAN) aplicando una tasa de descuento del 6%. [2]
- (c) Con referencia a *Accord*, explique **una** ventaja **y una** desventaja del uso de la gestión de la calidad total. [4]
- (d) Discuta si Aran y Kayla deberían cambiar la cultura organizativa de *Accord* para superar los problemas con las bebidas Enrich. [10]

*Factores de descuento al 6%

| Año | Factor de descuento |
|------------|----------------------------|
| 0 | 1,0000 |
| 1 | 0,9434 |
| 2 | 0,8900 |
| 3 | 0,8396 |
| 4 | 0,7921 |

Sección C

Conteste la siguiente pregunta.

5. *Accord* aún no ha tomado una decisión respecto de la producción de una gama de barras para tentempié.

Kayla está segura de que hay un mercado para los productos de una línea de barras para tentempié. Las barras complementarían la cartera de productos de *Accord*. Según las estimaciones de Kayla (véase la sección B), la inversión requerida es aceptable, y Kayla está segura de que es el momento apropiado para que la empresa crezca. Su información sobre el mercado (véase el **apéndice 1**) es muy positiva. Por el contrario, Kayla cree que es demasiado difícil crecer en el mercado de las bebidas debido a la competencia, por lo que ella preferiría pasar de las bebidas a las barras para tentempié. A Kayla le gusta ser propietaria de la empresa y tiene objetivos muy claros para el futuro.

Aran se siente cada vez más frustrado. Su idea de tomar como objetivo para Enrich y Detox el mercado masivo fue rechazada por Kayla y otros gerentes de *Accord*. Los esfuerzos de Aran por introducir la gestión de la calidad total fracasaron porque los empleados se resistieron al cambio. A él le interesa el rendimiento y no la relajación, por lo que no le gusta Detox como idea de producto.

Star Food (SF), una empresa multinacional que elabora una gama de productos alimentarios, entre ellos, bebidas sin alcohol, se ha puesto en contacto con Aran. *SF* está interesada en la marca Enrich y en los contratos de *Accord* con los centros deportivos. *SF* ha ofrecido comprar *Accord* por \$5 millones. Esto equivale a aproximadamente cinco años de ganancias para *Accord*. Kayla y Aran mantendrían la parte del negocio correspondiente a Detox. Aran estaría encantado de aceptar la oferta, en particular en vista del riesgo de que *Accord* pudiera no sobrevivir (**tabla 1**). La certeza que traería consigo esta venta es del agrado de Aran. Él aceptaría un pequeño pago de Kayla para venderle a ella su participación en el negocio de Detox.

Tabla 1: Tasas de supervivencia de pequeñas empresas (sobre la base de una encuesta a empresas locales)

| Cuándo fracasan las pequeñas empresas | |
|-----------------------------------------------|------|
| Año 1 | 20 % |
| Año 2 | 34 % |
| Año 3 | 50 % |
| Año 5 | 50 % |
| Año 10 | 70 % |
| Por qué fracasan las pequeñas empresas | |
| Problemas de flujo de caja | 82 % |
| Demanda insuficiente | 42 % |
| Equipo de gestión inapropiado | 23 % |
| Competencia | 19 % |

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)

Véase al dorso

(Pregunta 5: continuación)

Apéndice 1: Fragmento adaptado de un informe de Mintel sobre los alimentos nutritivos para deportistas

“Según investigaciones recientes, en algunos países como el Reino Unido y en los últimos 3 meses, hasta 1 de cada 4 adultos han consumido un producto nutritivo para deportistas (bebidas, barras y otros). Las ventas están en rápido crecimiento. El mercado se está expandiendo más allá de los deportistas de élite y los fanáticos de la gimnasia. Los productos atraen cada vez más a los usuarios orientados a un ‘estilo de vida’, que ven estos productos como aptos para un estilo de vida sano y activo. Hay abundantes oportunidades para el desarrollo de nuevos productos”.

[Fuente: Mintel’s Attitudes towards Sports Nutrition UK 2016 report
(informe sobre la actitudes hacia la nutrición deportiva en el Reino Unido, 2016)]

Utilizando el estudio de caso y la información adicional de las páginas 3 y 4, recomiende si *Accord* debería empezar a fabricar y vender barras para tentempié o si Kayla y Aran deberían vender *Accord* a *SF*. Como ayuda en su respuesta podría servirle un análisis de campos de fuerzas de las opciones.

[20]
