

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 <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-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 suivante : <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-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: <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

Gestión Empresarial

Nivel Superior

Prueba 1

Lunes 26 de octubre de 2020 (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) Con referencia a *DA*, resuma **dos** métodos de muestreo apropiados (líneas 126–127). [4]
(b) Explique los factores que *DA* debería considerar antes de decidir contratar servicios externos (*outsourcing*) para parte de su producción (líneas 123–124). [6]
2. (a) Resuma **dos** factores del análisis STEEPLE que hayan influido en la estrategia empresarial de *DA*. [4]
(b) Explique cómo puede haber influido en la gama de productos de *DA* el conocimiento del ciclo de vida del producto. [6]
3. (a) Resuma **un** beneficio del estilo de liderazgo de Viv y **un** beneficio del estilo de liderazgo de Salah (líneas 92–94). [4]
(b) Explique fuentes de financiamiento apropiadas para la **Opción B**. [6]

Sección B

Conteste la siguiente pregunta.

4. En la reunión de la junta directiva de *DA* se prevé discutir varios puntos importantes, tres de los cuales se resumen a continuación.

Punto 1: Presupuestos. *DA* elabora sus presupuestos tomando como base las áreas funcionales de la empresa. Por ejemplo, los departamentos de marketing, producción, innovación y responsabilidad social de la empresa constituyen cada uno un centro de costos independiente. Pierre propone que los presupuestos sean más detallados para que, por ejemplo, cada uno de los productos de *DA* tenga su propio centro de costos, y cada proyecto de innovación constituya también un centro de costos.

Punto 2: Recomendaciones de la empresa consultora de gestión. La empresa consultora de gestión propone actualizar un poco a *DA* en cuanto a las prácticas de empleo, reemplazando los muchos beneficios que reciben los empleados y aplicando en cambio un salario básico bajo y una gratificación asociada a las ganancias; también propone cobrar alquileres a precio de mercado por las viviendas de Ville d’Ablet. Además, habría penalidades para los empleados que no cumplieran con las metas. El departamento de responsabilidad social de la empresa se opone a esta idea porque considera que cambiará la cultura de la empresa, que se forjó a lo largo de muchos años.

Punto 3: Fabricación de baterías recargables para uso en productos inalámbricos. Actualmente *DA* fabrica sus propias baterías recargables. En 2019, fabricó 10 000 baterías. El costo variable es de €15 por batería, y los costos fijos son de €30 000. *XL*, una sociedad anónima, es una gran fabricante de baterías. *DA* se ha puesto en contacto con *XL* para que fabrique las baterías recargables, que comprará a *XL* a €17 cada una.

- (a) Defina el término *sociedad anónima*. [2]
- (b) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para *DA* de pasar de centros de costos basados en las funciones a los centros de costos que propone Pierre. [4]
- (c) (i) Calcule la diferencia entre el costo para *DA* de fabricar las baterías recargables y el costo de comprarlas a *XL*. [3]
- (ii) Sugiera **un** factor más que *DA* debería considerar antes de decidir si fabricar las baterías recargables o comprarlas a *XL*. [1]
- (d) Discuta el probable impacto en la cultura organizativa de *DA* de los cambios recomendados por la empresa consultora de gestión. [10]

Sección C

Conteste la siguiente pregunta.

5. El último punto de la reunión de la junta (**Punto 4**) consiste en discutir y decidir cuál de las propuestas de los directores se debe implementar: Opción A, B o C.

Mia retiró su propuesta (**Opción C**), y ahora se cuenta con información adicional sobre las dos propuestas restantes.

Información adicional sobre la Opción A: Desarrollo de mercado

Louise planea llegar al mercado masivo y propone utilizar la marca DuLow para los productos rediseñados. Planea que *DA* contrate los servicios externos (*outsourcing*) de *Star Electrics* (*SE*). *SE* utiliza la producción en gran escala, combinada con cierta personalización de los productos. *SE* mantiene los costos bajos importando materia prima barata y pagando salarios bajos.

A Ben, el director de gestión de recursos humanos, le preocupan el impacto que este cambio tendría en los empleados de *DA* y el impacto de DuLow en las otras marcas de *DA*. Ben ha reunido información pertinente sobre artículos eléctricos para el hogar (véase la **Figura 1**).

Figura 1: Datos sobre artículos eléctricos para el hogar (Francia)

- Se espera que el mercado crezca un 0,5% anual.
- El gasto promedio anual por hogar es de €114.
- Las grandes marcas nacionales abarcan el 95% de la cuota de mercado.
- Las marcas con más ventas compiten en publicidad y precio.
- Las lavadoras y las aspiradoras han llegado a un punto de saturación.
- Las ventas de teteras, tostadoras y microondas están creciendo un 1% anual.
- Las ventas de batidoras tienen un alto nivel de crecimiento.

Louise ha estimado que la inversión necesaria para lanzar la gama de productos DuLow tendría un período de recuperación alrededor de dos años, y una tasa de rendimiento promedio (TRP) alrededor del 30%. Esto asume una alta penetración de mercado.

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)

(Pregunta 5: continuación)

Información adicional sobre la Opción B: Desarrollo de productos

El plan de Salah requiere nuevas líneas de producción, una para cada producto. Salah piensa que el método de las células de fabricación, combinado con una línea de montaje de producción en flujo, sería una buena forma de fabricar los módulos intercambiables. El costo de inversión se estima en €100 millones si las líneas de producción se convierten gradualmente, y en €20 millones más si todas las conversiones se hacen al mismo tiempo. Salah estima los siguientes ingresos de caja netos (excluido el costo de inversión inicial) (**Tabla 1**).

Tabla 1: Pronóstico de información financiera para la Opción B (cifras en millones de €)

Año	Ingresos de caja netos (excluido el costo de inversión inicial de €100 millones)
1	20
2	30
3	40
4	60
5	30

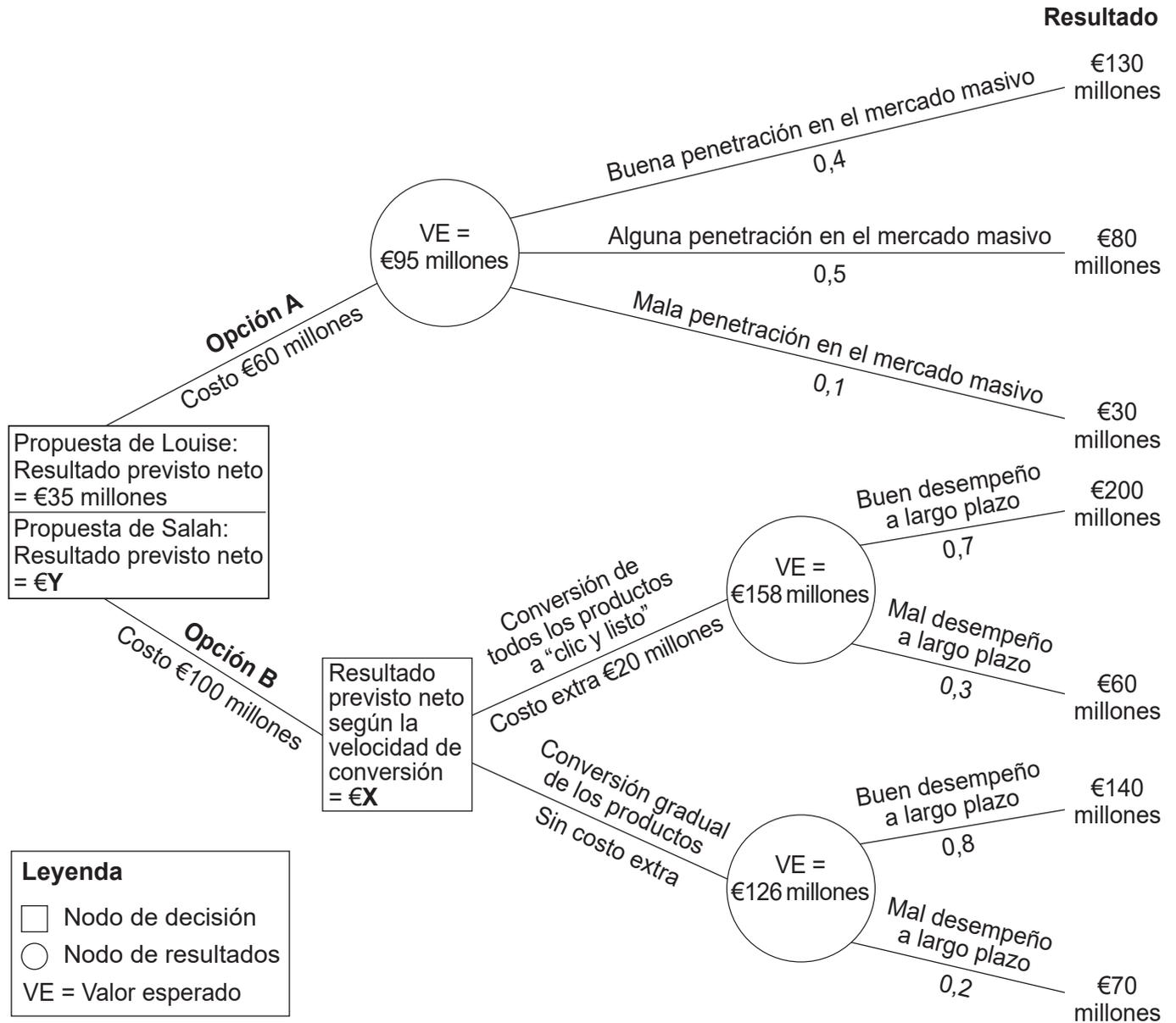
Louise no cree que *DA* pueda costear el proyecto porque las ganancias son bajas. Dodi, el director financiero, piensa que la inversión inicial es muy grande y cree que algunos accionistas están preocupados por el tamaño de los futuros dividendos. Salah cree que los accionistas estarán muy complacidos con los ingresos que esta inversión generará. A Mia le preocupa que los productos serían demasiado caros de comercializar y que sería difícil obtener ganancias. Mia también considera que la demanda de estos productos nuevos sería difícil de predecir.

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)

(Pregunta 5: continuación)

Información adicional de ambas opciones

Figura 2: Árbol de decisiones



Utilizando el estudio de caso y la información adicional de las secciones B y C, recomiende si DA debería elegir la **Opción A** o la **Opción B**. Podrá resultarle útil completar y usar el árbol de decisiones y analizar la **Tabla 1**.

[20]