



22135027



International Baccalaureate®  
Baccalauréat International  
Bachillerato Internacional

**EMPRESA Y GESTIÓN**  
**NIVEL SUPERIOR**  
**PRUEBA 1**

Lunes 20 de mayo de 2013 (tarde)

2 horas 15 minutos

---

**INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS**

- No abra esta prueba hasta que se lo autoricen.
- Es necesaria una copia sin anotaciones del *estudio de caso de **Empresa y Gestión*** para esta prueba.
- Lea detenidamente el estudio de caso.
- Sección A: conteste dos preguntas.
- Sección B: conteste la pregunta obligatoria.
- Sección C: conteste la pregunta obligatoria.
- En esta prueba es necesario usar una calculadora.
- Son necesarias copias sin anotaciones de la *hoja de fórmulas y de las tasas de descuento de **Empresa y Gestión*** para esta prueba.
- La puntuación máxima para esta prueba es [80 puntos].

## SECCIÓN A

Conteste **dos** preguntas de esta sección.

1. (a) Defina los siguientes términos:
  - (i) *bloque comercial regional (línea 36)* [2 puntos]
  - (ii) *responsabilidad social de la empresa (línea 102).* [2 puntos]
- (b) Explique **dos** razones por las que la innovación es importante para *RDB*. [4 puntos]
- (c) Anna Holstein considera que “el departamento de marketing debería empezar a realizar trabajos de investigación” (*líneas 132–133*). Analice las funciones que la investigación primaria y la secundaria podrían cumplir para *RDB*. [7 puntos]
  
2. (a) Utilizando un marco de análisis FODA, identifique **dos** debilidades y **dos** amenazas para *RDB*. [4 puntos]
- (b) Utilizando la información adicional suministrada en la página 3, calcule, para *RDB*:
  - (i) el retorno sobre capital invertido (RCI) en 1965 y 1975. [2 puntos]
  - (ii) la rotación de inventario en 1965 y 1975. [2 puntos]
- (c) Interprete los resultados que ha obtenido en (b). [7 puntos]
  
3. (a) Defina los siguientes términos:
  - (i) *racionalización (línea 152)* [2 puntos]
  - (ii) *comisión (línea 174).* [2 puntos]
- (b) Con referencia a *RDB*, distinga entre producción en flujo y producción a pedido (*líneas 72–76*). [4 puntos]
- (c) Analice las ventajas y las desventajas para *RDB* de “formar alianzas estratégicas con fabricantes de rodamientos de bolas de Brasil, China y la India” (*líneas 177–178*). [7 puntos]

## SECCIÓN B

Conteste **la pregunta obligatoria** de esta sección.

4. (a) Con referencia a *RDB*, resuma **una** ventaja y **una** desventaja de la contratación en el extranjero (*offshoring*). [4 puntos]
- (b) Explique por qué acortar el ciclo del capital circulante sería “un beneficio importante para *RDB*” (línea 96). [4 puntos]
- (c) Valdemar Holstein ha adoptado técnicas de gestión “como la gestión de la calidad total, la comparación de técnicas, tácticas y prácticas empresariales (*benchmarking*), y el Kaizen” (líneas 43–44). Con referencia a *RDB*, explique qué significan gestión de la calidad total y Kaizen. [4 puntos]
- (d) Utilizando el modelo de análisis de campos de fuerzas de Lewin, discuta las diferencias entre las fuerzas que impulsan el cambio que Anna Holstein presenta en su plan estratégico “*RDB 2020*”, y la resistencia a estos cambios de parte de Valdemar Holstein. [8 puntos]

### Información adicional para las preguntas 2(b) y 2(c)

Selección de datos de las cuentas financieras de *RDB*:

	(Millones de EUR)	
	1965	1975
Existencias promedio	29	54
Ganancias brutas	35	56
Ganancias netas antes de cargas financieras	22	34
Total del capital invertido	121	203
Ingresos por ventas	113	194

## SECCIÓN C

Conteste **la pregunta obligatoria** de esta sección.

5. Justo antes de que la junta directiva votara el plan “RDB 2020”, Anna Holstein sufrió un accidente automovilístico grave. Anna debería someterse a fisioterapia durante años para poder volver a trabajar.

Ahora, los miembros de la junta deben tomar dos decisiones importantes:

- Si aprobar o no el plan estratégico “RDB 2020”. Pese a la oposición de Valdemar Holstein, algunos miembros de la junta mantenían el apoyo al plan, en especial a raíz de un estudio reciente sobre planificación de la dotación de personal (*Punto 1*). Como apoyo para tomar la decisión, la junta solicitó y recibió un árbol de decisiones y un análisis del camino crítico (*Puntos 2 y 3*).
- ¿Quién reemplazaría a Valdemar, que tenía 83 años? El plan de sucesión siempre había sido promover a su hija Anna a directora ejecutiva (CEO).

Hay dos candidatos para el puesto de Valdemar:

- Jens Holstein, de 68 años, es el hermano menor de Valdemar. En la actualidad, está al frente del gran estudio de abogados responsable de la mayoría de los asuntos legales de RDB. Jens comprende todas las cuestiones legales relacionadas con el plan “RDB 2020”. Siempre presta gran atención a los detalles. En el estudio es muy respetado por tener un estilo de gestión eficiente, aunque algunos abogados sienten que los supervisa demasiado de cerca en su trabajo.
- Per Pederson, de 44 años, es el gerente de la megafábrica de RDB en Suecia. Aunque originalmente lo contrataron por tener título de ingeniero, fue ascendido rápidamente gracias a sus excelentes “habilidades interpersonales”. Per, quien rápidamente se aburría en las reuniones de presupuesto y planificación industrial, prefería forjar relaciones con los empleados y actuar como mentor de los gerentes de los niveles inferiores. Le gustaba mucho hablar con los trabajadores y dar discursos acerca de RDB. Valdemar estaba orgulloso de haber “descubierto” a Per, aunque algunos empleados critican su falta de atención a los detalles.

Con respecto a la sucesión en los cargos directivos, Valdemar afirmó que “elegir entre Jens y Per equivale a elegir entre un gerente y un líder: se trata de una decisión estratégica clave para RDB”.

- (a) Con referencia al Punto 1, identifique **una** oportunidad y **una** amenaza para RDB como resultado de los cambios demográficos pronosticados para el siglo XXI. [2 puntos]
- (b) Explique la afirmación de Valdemar de que “elegir entre Jens y Per equivale a elegir entre un gerente y un líder: se trata de una decisión estratégica clave para RDB”. [7 puntos]
- (c) Utilizando la información del Punto 2, calcule los valores previstos para cada opción usando **únicamente** los totales de ganancias netas después de cargas financieras a cinco años. Interprete los resultados y la información del árbol de decisiones (*Punto 2*) y del análisis del camino crítico (*Punto 3*), para ayudar a la junta a decidir si aprobar o no el plan “RDB 2020”. [9 puntos]
- (d) Utilizando la información del estudio de caso y de los Puntos 1 a 5, discuta cómo podría RDB realizar una planificación estratégica para cualquier crisis futura. [12 puntos]

## Información adicional

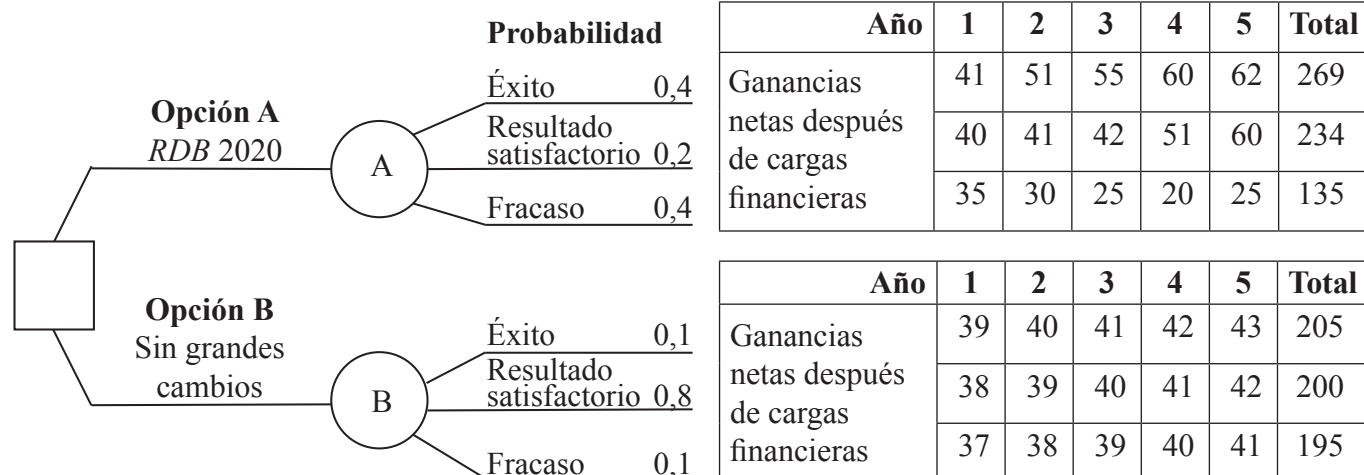
### Punto 1: Extracto del estudio de planificación de la dotación de personal

#### Norte de Europa: Población por grupos de edades, 1950–2050

	Miles					% de la población total				
	1950	1970	1995	2025	2050	1950	1970	1995	2025	2050
De 0 a 14	18 498	21 102	18 199	15 967	14 616	23,7	24,2	19,4	16,7	16,1
De 15 a 64	51 552	55 289	60 997	59 450	53 288	66,0	63,3	65,1	62,0	58,8
65+	8 045	10 957	14 485	20 459	22 756	10,3	12,5	15,5	21,3	25,1
Total	78 095	87 348	93 681	95 876	90 660	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

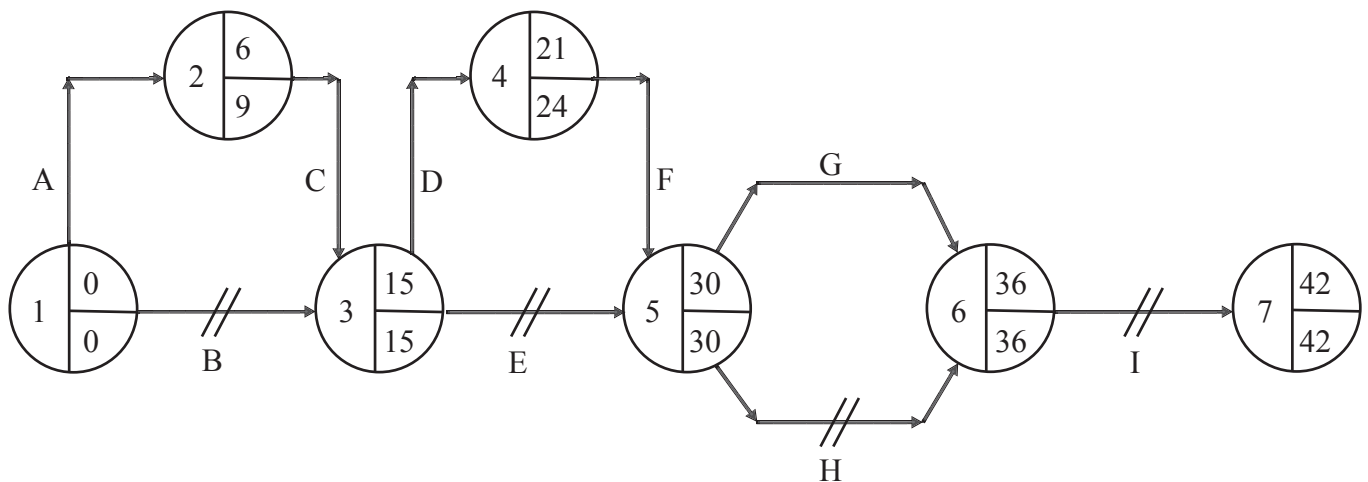
[Fuente: <http://webarchive.iiasa.ac.at>]

### Punto 2: Árbol de decisiones para el plan “RDB 2020” (todas las cifras en millones de EUR)



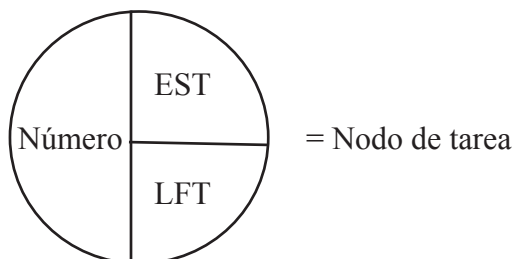
**Punto 3: Análisis del camino crítico para la reestructuración resultante del plan “RDB 2020”**

	Actividad	Secuencia/Condiciones	Duración estimada (meses)
A	Construir y abrir dos fábricas en Brasil	Puede comenzar al mismo tiempo que B	6
B	Vender la megafábrica de Suecia	Puede comenzar al mismo tiempo que A	15
C	Construir y abrir dos fábricas en la India	Debe seguir a A	6
D	Construir y abrir dos fábricas en China	Debe seguir a B y C	6
E	Vender la megafábrica del norte de Alemania	Debe seguir a B y C	15
F	Construir y abrir dos fábricas, una en Australia y una en Kenya	Debe seguir a D	6
G	Construir y abrir una fábrica en Chile	Debe seguir a E y F	3
H	Recortar el personal en la megafábrica de Dinamarca	Debe seguir a E y F	6
I	Construir y abrir tres fábricas más en China	Debe seguir a G y H	6
			42



**Términos clave:**

// = Camino crítico  
 EST = Fecha más temprana de inicio  
 LFT = Fecha más lejana de finalización



**Punto 4: Extracto de *El siglo del riesgo: la gestión de crisis en el siglo XXI* (2012), de Toujours Paura**

El siglo XXI será la era más riesgosa para los negocios desde la caída del Imperio Romano. El cambio tecnológico, las catástrofes ambientales, la incertidumbre sobre las fuentes de energía, el robo por parte de los empleados y el terrorismo son apenas algunos de los muchos riesgos que las empresas deberán enfrentar. Los directores ejecutivos ya no pueden imaginar que su trabajo se limite a gestionar la organización, liderar el cambio y administrar los riesgos tradicionales de los negocios. El director ejecutivo del siglo XXI también debe mostrar creatividad para anticipar amenazas potenciales, tanto directas (amenazas tradicionales de los negocios) como indirectas (crisis de cualquier tipo). Debe tener planes de gestión de crisis detallados para toda crisis que sea posible imaginar, aunque su materialización sea improbable...

*El siglo del riesgo: la gestión de crisis en el siglo XXI* (2012), de Toujours Paura

**Punto 5: Extracto de *El siglo creativo: por qué las empresas creativas serán las que ganen en el siglo XXI* (2013), de Robert McFerrin**

En el siglo XXI, las empresas, en especial las occidentales acostumbradas desde hace mucho a las ventajas críticas para su actividad, deberán mostrarse creativas. Debido a que tienen una estructura de costos alta, las empresas occidentales deben procurar agregar valor usando la creatividad. Existen muchas fuerzas que pueden obstaculizar la creatividad y, sobre todo, crear un clima de miedo que la neutralice. Cuando los directores ejecutivos planifican para toda crisis posible, fomentan un clima de temor. Transmiten el mensaje de que cualquier amenaza de pérdida importa más que las recompensas de la innovación y la adaptabilidad. El director ejecutivo responsable del siglo XXI realiza una planificación razonable para contingencias, pero sin llegar nunca al punto de cultivar el miedo... Toda catástrofe debe ser considerada una oportunidad.

*El siglo creativo: por qué las empresas creativas serán las que ganen en el siglo XXI* (2013), de Robert McFerrin