

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

Estudio de caso: Ducal Aspirateurs

Para uso en noviembre de 2020

Instrucciones para los alumnos

- Cuadernillo de estudio de caso para la prueba 1 de Nivel Superior y para la prueba 1 de Nivel Medio de los exámenes de Gestión Empresarial.

Ducal Aspirateurs

Ducal Aspirateurs (DA) es una sociedad limitada francesa que opera en el sector secundario. Fue fundada en 1912 por Jean y Marie Ablet, y sigue siendo una empresa familiar. Actualmente es propiedad de dos de los nietos de los fundadores: Pierre, el director ejecutivo (CEO) y Louise, la directora de marketing. Aunque en un principio *DA* solo fabricaba aspiradoras eléctricas, que vendía bajo la marca DuVac, ahora produce una amplia gama de artículos eléctricos para el hogar.

El estilo de liderazgo de Pierre es muy distinto del de su madre, Viv, la directora ejecutiva anterior. Viv era primordialmente autocrática, retenía un estricto control de la empresa y exigía que los directores tomaran las decisiones sin consultar a sus subordinados. Pierre, en cambio, cree en consultar a los empleados y gerentes, y en prestar mucha atención a sus puntos de vista antes de adoptar decisiones estratégicas.

Pierre y Louise se están preparando para una reunión difícil de la junta directiva, con los otros directores que no son miembros de la familia Ablet. Pierre sabe que los otros directores tienen planes distintos para la empresa, y se pregunta cómo debería resolver las diferencias, en vista de las dificultades que la empresa afronta en el presente y las recientes pérdidas financieras de 2018 y 2019. Pierre decidió investigar el pasado de *DA* en busca de inspiración, con la esperanza de que esto lo ayudara a ver cómo convendría avanzar.

Características de la empresa

La empresa había crecido despacio, apuntando a mercados nicho. La aspiradora DuVac había empezado como un artículo nicho, de lujo, y lo seguía siendo. Solo las familias en mejor posición económica podían adquirir aspiradoras eléctricas, por lo que en los primeros 20 años *DA* creció lentamente. En la década de 1930, las ventas se mantuvieron en solo 10000 unidades anuales. Hoy, *DA* sigue apuntando a mercados nicho del más alto nivel para todos sus productos.

Un principio fundador de *DA* fue el ocuparse del bienestar de sus empleados (valores sociales). Jean y Marie adherían firmemente a los valores sociales. En 1911, visitaron Port Sunlight, una ciudad modelo* inglesa construida por Lever Brothers, como también New Lanark, un desarrollo similar en Escocia. Jean y Marie usaron lo aprendido en esas visitas cuando fundaron *DA*, y construyeron Ville d'Ablet, una ciudad similar, con el fin de asegurar el bienestar de sus empleados. En Ville d'Ablet había 300 casas para los empleados de *DA*, un hospital, una escuela y una piscina al aire libre. No se cobraba alquiler a los empleados. *DA* sigue manteniendo esta ciudad, que conserva el hospital, la escuela y las instalaciones recreativas, y los empleados siguen viviendo allí a cambio del pago de un alquiler subsidiado. Sin embargo, ahora también tienen la opción de comprar las casas.

Jean y Marie sabían cómo sostener el funcionamiento de la empresa preservando a la vez sus valores sociales. La década de 1930 fue difícil para muchas empresas, y la demanda de las aspiradoras DuVac de *DA* sufrió un marcado descenso. No obstante, la empresa mantuvo el compromiso con su personal y ningún empleado perdió su puesto de trabajo. El número de empleados disminuyó solo por bajas naturales. Hoy, *DA* sigue manteniendo un compromiso social con sus empleados.

* ciudad modelo: un tipo de comunidad en su mayor parte autónoma, construida por propietarios de tierras y dueños de empresas para alojar a sus trabajadores en condiciones ideales

Por otra parte, en la década de 1930 la empresa logró diversificarse. Viv, la hija de Marie, cursó estudios universitarios en los Estados Unidos. Allí, tras haber visto cómo este artículo transformaba la vida de los estadounidenses pudientes, adquirió una lavadora eléctrica. Al regresar a Francia, se incorporó a *DA* como directora. Viv convenció a la junta directiva de que *DA* debía fabricar lavadoras eléctricas para vender en Francia. En 1937, *DA* abrió una fábrica para producir las lavadoras, y fue la primera empresa en venderlas en Francia. Las lavadoras se vendían en tiendas departamentales caras y exclusivas bajo la marca DuWash.

Las estrategias que Jean y Marie habían adoptado para gestionar la crisis fueron de poca ayuda cuando, en 1940, se vieron obligados a huir de Francia llevándose consigo lo poco que podían, incluido todo el efectivo de *DA*. Pudieron regresar a Francia en 1945 y reconstruyeron *DA* casi de la nada. Jean y Marie decidieron que Viv fuera presidenta y CEO; Viv volvió a establecer a *DA* como fabricante de aspiradoras y lavadoras eléctricas. Dedicó 10 años a consolidar la posición de la empresa, utilizando el marketing para reconstruir las marcas. Viv empleó un estilo de gestión autocrático para reestablecer la empresa. Más adelante, *DA* sobrevivió a la recesión global iniciada en 2008. Las ganancias en 2014 cayeron prácticamente a 0, pero *DA* siguió defendiendo sus valores sociales.

Desde la década de 1950, cuando se descubrió que las ventas de aspiradoras y lavadoras no mejoraban pese a que la economía francesa experimentaba un rápido crecimiento, *DA* ha logrado una diversificación y un desarrollo de productos. Viv vio la oportunidad de ampliar la gama de productos de *DA* y la junta directiva estuvo de acuerdo. La empresa empezó a fabricar teteras eléctricas, tostadoras, hornos a microondas y batidoras. La visión inicial de Viv era ambiciosa: ella quería que todas las familias de Europa tuvieran al menos uno de los artículos eléctricos de *DA*. Sin embargo, después de consultar a los gerentes de *DA*, Viv decidió que la empresa se mantendría centrada en los mercados nicho franceses. Entre 1990 y 2000, *DA* adquirió tres camiones para entregas. Luego, la empresa amplió su flota de camiones hasta crear una empresa de transporte que entrega productos de *DA* y de varias otras empresas.

DA minimiza el riesgo siempre que esto es posible. En general se ha mantenido en mercados que conoce, con una familia de productos afines, con financiamiento interno del crecimiento y sin tomar préstamos a largo plazo.

70 **Novedades en la década de 1990**

Hacia fines del siglo XX, las ventas de los productos DuVac y DuWash habían declinado. No obstante, las ganancias globales seguían creciendo, gracias al incremento en ventas de los otros artículos eléctricos. Según las investigaciones de mercado, los clientes consideraban que los productos de *DA* eran seguros, de buena fabricación y confiables.

75 **El siglo XXI**

Desde el año 2000, *DA* ha experimentado una rápida expansión en toda Europa. Hoy en día es uno de los mayores fabricantes de artículos eléctricos de consumo de lujo en Europa y, hasta hace poco, era también uno de los más rentables. Los costos se someten a un minucioso control.

80 Viv se retiró en 2005 y Pierre asumió el cargo de presidente y CEO. Los primeros cambios que introdujo Pierre fueron la creación de una división de responsabilidad social de la empresa, conducida por Mia, y de una división de innovación, conducida por Salah.

Véase al dorso

La división de responsabilidad social de la empresa tiene varios objetivos generales:

- 85
- Realizar un seguimiento, una revisión y —cuando sea necesario— recomendaciones de cambios a las prácticas de responsabilidad social de *DA*, como también a las de otras empresas, para que *DA* llegue a ser líder en responsabilidad social de la empresa, tanto ante sus empleados como ante la comunidad en general.
 - Explorar formas para que *DA* reduzca su huella de carbono.

La división de innovación tiene dos objetivos generales primarios:

- 90
- Revisar en forma constante los productos existentes para mejorarlos.
 - Desarrollar nuevos productos.

Salah ha creado una atmósfera de trabajo propicia para la innovación. Se da a los empleados de la división autonomía para realizar desarrollo de productos, y los empleados pueden decidir cuándo y cómo trabajar. Incluso después de la recesión global de 2008, Salah redistribuyó y volvió a capacitar al personal de la división de producción, y asignó a estos empleados funciones en la división de innovación. Gracias al trabajo de esta división, *DA*:

- 95
- Llegó a ser la primera empresa francesa de la industria en usar robots en sus fábricas.
 - Llegó a ser uno de los primeros fabricantes franceses en utilizar tecnología de baterías recargables para productos inalámbricos.

100 En 2018 y 2019, *DA* tuvo que absorber grandes aumentos de costos y una caída de la demanda de sus productos a causa de la incertidumbre económica; esto condujo a que la empresa sufriera pérdidas en 2018 y 2019. Dodi, director financiero de *DA*, advirtió que, de haber otro año malo, la empresa necesitaría importantes inyecciones de efectivo. Es por eso que Pierre y la junta directiva están buscando la forma más conveniente de avanzar.

105 **El futuro**

En la reunión de la junta directiva se discutirá una propuesta de una empresa consultora de gestión con respecto a formas de mejorar las ganancias reduciendo los costos de empleo.

En la reunión también se discutirán tres propuestas de los directores de *DA* para ayudar a la recuperación de la empresa:

- 110
- La propuesta de Louise (directora de marketing): abandonar el mercado nicho y pasar a fabricar en gran escala para el mercado de artículos para el hogar.
 - La propuesta de Salah (director de innovación): modificar la gama de productos de *DA* de modo de incorporar el modelo “clic y listo”.
 - La propuesta de Mia (directora de responsabilidad social): rediseñar todos los productos con menos plástico y ofrecer incentivos para que los clientes reciclen los artículos viejos del hogar.
- 115

Pierre ha reunido apuntes sobre estas tres propuestas antes de la reunión de la junta directiva.

Opción A: La propuesta de Louise (desarrollo de mercado)

120 Louise considera que *DA* depende demasiado de los mercados nicho y quiere, en cambio, apuntar el objetivo al mercado masivo. El plan de Louise para volver a lanzar los productos *DA* al mercado masivo requeriría de inversión en el rediseño del producto, con el objetivo de utilizar insumos más baratos. Se necesitaría de inversión adicional para la producción en gran escala, y marketing masivo de los productos rediseñados. Parte de la producción tendría que llevarse a cabo mediante la contratación de servicios externos (*outsourcing*).

125 Mediante la investigación de mercado secundaria, se ha identificado un gran mercado para los artículos eléctricos en algunos países europeos. Utilizando diversas técnicas de investigación

de mercado primaria y métodos de muestreo, Louise descubrió que la marca de *DA* era instantáneamente reconocible, y que los consumidores comprarían productos de *DA* más baratos si la empresa los pudiera producir. Para la investigación de mercado, *DA* empleó tanto grupos de discusión como encuestas.

Salah y Mia presentaron objeciones a la posibilidad de contratar servicios externos (*outsourcing*).

Opción B: La propuesta de Salah (desarrollo de productos)

La división de innovación que encabeza Salah ha estado trabajando en un nuevo diseño para los productos de *DA*, que permitiría a los consumidores reemplazar fácilmente las piezas rotas o gastadas. Los productos se diseñarían con todos los componentes principales como módulos independientes e intercambiables, que cualquiera podría retirar y reemplazar con facilidad. Los módulos encastrarían fácilmente con un “clic”, sin que fuese necesario tener habilidades o herramientas especiales. Todos los productos contarían con una pantalla LED y sensores que identificarían los fallos mediante un número de código. Con el código y haciendo clic solo una vez, podría pedirse en línea la pieza de reemplazo. Esta idea, que se denominaría “clic y listo”, fue puesta a prueba por grupos de discusión de *DA* en cinco países europeos, y las respuestas fueron muy positivas. El departamento de marketing ya tiene un lema: “Sin herramientas, sin facturas por arreglos: solo un clic y listo”.

Salah considera que el diseño modular haría aumentar las ventas y fortalecería la lealtad de marca. Las ventas de repuestos también se convertirían en una nueva fuente de ingresos importante. Sin embargo, Dodi tiene objeciones al plan debido a los elevados costos de inversión. A Dodi también le preocupa que *DA* tiene fuentes de financiamiento limitadas. Mia se opone dado que los costos más altos conducirán a precios más altos. Louise piensa que este enfoque representa solo una extensión limitada del ciclo de vida del producto.

Opción C: La propuesta de Mia (mejorar el medio ambiente)

A Mia le disgusta el impacto que *DA* tiene en el medio ambiente. En el mundo es cada vez mayor el problema generado por la contaminación con plásticos: por ejemplo, se ha identificado la zona conocida como “el gran basurero del Pacífico”, que tiene al menos el tamaño de Francia. A Mia le preocupa que los productos de *DA* contienen mucho plástico y que los consumidores sencillamente echan los productos a la basura y compran un modelo nuevo. Ella cree que la idea del “clic y listo” de Salah es demasiado cara y muy riesgosa, y ha propuesto una solución más sencilla y barata: *DA* podría fabricar sus productos con plásticos reciclables y, en las tiendas que vendan productos de *DA*, destinar instalaciones para que los clientes puedan devolver los productos viejos, que pasarían a ser reciclados. Los clientes que hicieran uso de estas instalaciones obtendrían un descuento del 5% en un producto de *DA* que reemplazaría al anterior. En una planta de *DA*, se clasificarían los materiales devueltos para su reciclado, y se les enviaría a un centro de reciclado perteneciente a terceros. Mia está segura de que *DA* se vería beneficiada por el mérito ecológico que se le reconocería gracias a este programa de reciclado.

Habiendo repasado brevemente sus notas sobre las tres propuestas, Pierre dio inicio a la reunión de la junta directiva, preparado para una fuerte argumentación.

Los nombres de los productos, empresas e individuos mencionados en este estudio de caso son ficticios. Cualquier parecido con la realidad es mera coincidencia.