

© International Baccalaureate Organization 2022

All rights reserved. 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 the prior written permission from the IB. Additionally, the license tied with this product prohibits 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, whether fee-covered or not, is prohibited and is a criminal offense.

More information on how to request written permission in the form of a license can be obtained from <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

© Organisation du Baccalauréat International 2022

Tous droits réservés. 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 préalable de l'IB. De plus, la licence associée à ce produit interdit toute utilisation 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, moyennant paiement ou non, est interdite et constitue une infraction pénale.

Pour plus d'informations sur la procédure à suivre pour obtenir une autorisation écrite sous la forme d'une licence, rendez-vous à l'adresse <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

© Organización del Bachillerato Internacional, 2022

Todos los derechos reservados. 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 la previa autorización por escrito del IB. Además, la licencia vinculada a este producto prohíbe el uso 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—, ya sea incluido en tasas o no, está prohibido y constituye un delito.

En este enlace encontrará más información sobre cómo solicitar una autorización por escrito en forma de licencia: <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

## **Gestión Empresarial**

### **Estudio de caso: ELE PLC**

Para uso en noviembre de 2022

**Actualizado el lunes, 15 de Agosto de 2022**

---

#### **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.

## ELE PLC

- Emma y Lucas De Smet abrieron su primera gasolinera en Amberes (Bélgica) en 1969. La empresa se constituyó bajo la figura de una sociedad limitada, *ELE Ltd.* Emma y Lucas abrieron otras gasolineras reinvertiendo las ganancias. En 1979, *ELE Ltd.* ya tenía una cadena de 100 gasolineras en todo el territorio belga. Ese mismo año, *ELE* se convirtió en una sociedad anónima.
- 5 Emma y Lucas retuvieron cada uno el 26% de las acciones de *ELE PLC*. El capital adicional que se recaudó de esta manera se utilizó en parte para financiar el crecimiento externo.

La empresa siguió expandiéndose en los años ochenta y noventa mediante la adquisición de cadenas más pequeñas de gasolineras. En 1999, *ELE* tenía 700 gasolineras en Bélgica, España, Francia y el Reino Unido, con una dotación total de 5500 empleados.

- 10 *ELE* se mantuvo como una empresa familiar y, en mayo de 1999, el hijo y la hija de los De Smets, Hugo y Giselle, se incorporaron a *ELE* después de graduarse de la universidad.

En el año 2000, la junta directiva —integrada por Emma, Lucas, Hugo y Giselle— decidió que, en lugar de abrir en el futuro más gasolineras, la empresa haría crecer los ingresos mediante la diversificación y expansión de las operaciones minoristas de las 700 gasolineras existentes.

- 15 A lo largo de la siguiente década, *ELE* hizo tres cambios estratégicos: una toma de control de *Zeet PLC*, una expansión de las operaciones minoristas de las gasolineras, y una diversificación hacia el alquiler de automóviles.

### Cambios estratégicos

#### La toma de control de *Zeet PLC*

- 20 En el año 2000, *ELE* recaudó EUR 49 millones de fuentes internas para la toma de control de *Zeet PLC*.

- Zeet PLC*, con base en el Reino Unido, tenía contratos a largo plazo para el suministro y mantenimiento de compresores de aire para las gasolineras de todos los países de la Unión Europea (UE), incluidas las gasolineras de *ELE*. Los clientes usaban los compresores de aire para inflar los neumáticos. Emma y Hugo consideraban que la oportunidad de tener como fuente de ingresos los contratos de mantenimiento era ya por sí sola demasiado buena para perderla.
- 25 También creían que esta empresa tenía el potencial de llegar a ser más rentable.

La junta directiva de *ELE* decidió conservar la marca *Zeet* pero mantener su operación como una división independiente de *ELE*, con Lucas como director.

- 30 Lucas determinó que, dentro de la división *Zeet*, sería posible introducir mejoras en las siguientes áreas:

- Niveles de productividad
- Fechas de entrega
- Servicio a los compresores de aire
- 35 • Motivación de los empleados
- Ausentismo de los empleados

Lucas implementó un rápido programa de modernización del método de producción por lotes que aplicaba *Zeet* en la fabricación. Se adquirió nueva maquinaria y se introdujo el método de células de fabricación. Antes de transcurridos dos años, la división *Zeet* se volvió más rentable.

- 40 Hasta 2005, la división *Zeet* era solo un proveedor entre empresas (*Business to Business*, o B2B), pero Lucas creía que existía una oportunidad de marketing de empresas a consumidores (*Business to Consumer*, o B2C) para un compresor de aire eléctrico, pequeño y de bajo costo, que sirviera para inflar los neumáticos de autos y bicicletas en los hogares. Este nuevo compresor

45 se alimentaría con el suministro eléctrico del auto. El departamento de marketing de *ELE* realizó investigación de mercado sobre esta oportunidad utilizando el método de muestreo estratificado; el análisis de los datos recogidos confirmó la idea de Lucas de que en el mercado había un vacío de este producto.

50 Para llenar este vacío del mercado, en 2006 la división *Zeal* lanzó el compresor MiniC, producido en su fábrica del Reino Unido. En un principio, el MiniC se vendía únicamente en las tiendas de las gasolineras de *ELE*, pero Lucas pronto advirtió que se necesitaba otro canal de distribución. Mantuvo conversaciones con los compradores de los minoristas y, transcurrido un año, el MiniC estaba en venta en miles de tiendas minoristas de toda la UE.

### **Expansión de las operaciones minoristas de las gasolineras**

55 En 2005, las gasolineras pasaron a integrar una división independiente dentro de *ELE* y Hugo fue nombrado director de la nueva división. Hugo puso en marcha un reacondicionamiento de las tiendas de las gasolineras, que incluía ampliar la superficie abarcada. Esto permitió vender una gama mayor de productos. Antes, las tiendas solo vendían periódicos y golosinas, pero con este reacondicionamiento se transformaron en tiendas de comestibles que ofrecían alimentos y bebidas. El reacondicionamiento, que incluyó también la instalación de software de gestión de existencias de los puntos de venta, se financió con reservas y se concluyó en 2009.

### **Diversificación hacia el alquiler de automóviles**

65 En la primera década del siglo XXI, la demanda de automóviles alquilados experimentó un crecimiento significativo en todo el mundo. En 2010, los directores de *ELE* decidieron crear un negocio de alquiler de automóviles financiado por una combinación de reservas y financiamiento externo. Se nombró directora de la división de alquiler de automóviles a Giselle, a quien le apasionaban el cambio y la necesidad de modernizar. En la puerta de su oficina había un cartel: “Recibamos el cambio con los brazos abiertos”. Este lema se convirtió en el mantra de Giselle, quien quería hacer crecer la división de alquiler de automóviles todavía más. En 2015, Giselle obtuvo la aprobación de la junta para abrir oficinas de alquiler de automóviles en todos los grandes aeropuertos de Bélgica, España, Francia y el Reino Unido, e implementó un servicio de reservas de automóviles alquilados en las gasolineras de *ELE*. Ahora, los automóviles alquilados de *ELE* se pueden reservar en línea, por teléfono o de forma presencial, en uno de los mostradores presentes en las gasolineras o los aeropuertos. *ELE* también está considerando lanzar una aplicación para teléfonos inteligentes que permitiría a los clientes reservar un automóvil alquilado en menos de un minuto.

75 Giselle creía que gran parte del éxito de la división de alquiler de automóviles se podía atribuir al enfoque de recursos humanos de la división. Se había adoptado una política de contratación de personal con título de grado, y anualmente se ofrecía capacitación. Giselle fomentaba la contratación interna y buscaba:

- 80 • Empleados con ambición e iniciativa
- Empleados que compartieran con ella su convicción sobre las bondades del cambio
- Oportunidades de promoción interna cuando aparecían vacantes en el nivel gerencial

85 La división de alquiler de automóviles utiliza la autoevaluación, y también la evaluación formativa y sumativa. Cada gerente de oficina se reúne con los empleados de quien es superior directo en una reunión mensual programada dentro del horario de trabajo normal. Una vez al año, los empleados reciben de su gerente una evaluación escrita. Los comentarios recogidos en las entrevistas de evaluación de los empleados demuestran que las perspectivas laborales que *ELE* ofrece son un factor importante en la contratación y retención de personal. Los empleados también valoran las oportunidades que representan la autoevaluación y la evaluación formativa, pues les permiten tener permanentemente en claro su función y el desempeño en su puesto de trabajo. Las entrevistas de evaluación también se usan para determinar las necesidades de capacitación de los empleados; esto hace posible personalizar la capacitación, en lugar de ofrecer la misma a todos.

**Véase al dorso**

95 Giselle visita regularmente los mostradores de alquiler de automóviles de *ELE* presentes en las gasolineras y los aeropuertos. Las visitas se hacen sin preaviso. Giselle quiere experimentar de primera mano el servicio al cliente que proveen sus empleados. Como parte de cada visita, se reúne con el gerente y luego trabaja en el mostrador atendiendo a los clientes.

### Cambios en la junta directiva

100 En 2019, Emma y Lucas se retiraron de la junta directiva pero se mantuvieron como accionistas mayoritarios de la empresa. Los reemplazaron los mellizos de Giselle, Monica y Oliver; ambos se habían incorporado a la empresa en 2011. Monica fue designada subdirectora de la división de Giselle.

### El futuro de *ELE*

105 Entre 2010 y 2020, las tres divisiones de *ELE* se mantuvieron rentables. En 2021, la junta directiva de *ELE* programó reuniones donde se analizaría un plan a 10 años para la empresa. Se pidió a Oliver presentar un informe sobre los desafíos y oportunidades que la empresa enfrentaría. Habiendo leído el informe, tanto Hugo como Giselle consideraron que el título debía ser solo “desafíos”, pero Monica no estuvo de acuerdo: ella no veía desafíos sino oportunidades. A continuación se presentan extractos del informe de Oliver.

### Informe de Oliver

<p><b>División Zeat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El mercado de los compresores de aire de las gasolineras está saturado pero se mantiene siempre rentable.</li> <li>• La cuota de mercado de <i>Zeat</i> en el suministro de compresores de aire a las gasolineras había aumentado al 75 %.</li> <li>• La fábrica de <i>Zeat</i> no requeriría inversiones adicionales por otros cinco años.</li> <li>• Las ventas del MiniC se mantenían sin cambios, pese al aumento de la competencia de productos importados baratos.</li> </ul>	<p><b>División de alquiler de automóviles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se prevé que el crecimiento de los ingresos por ventas se desacelerará significativamente a partir de 2022.</li> <li>• En los países donde <i>ELE</i> ofrece alquiler de automóviles, la competencia es feroz.</li> <li>• Es posible que <i>ELE</i> necesite ingresar a nuevos mercados.</li> <li>• La India es un mercado con potencial de crecimiento.</li> </ul>
<p><b>División de gasolineras</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muchos gobiernos han anunciado que, a partir de 2030, prohibirán las ventas de autos nuevos a gasolina y diésel.</li> <li>• Las empresas automotrices están tomando la decisión de poner fin a la producción de autos a gasolina y diésel.</li> <li>• En 2020, a nivel mundial, las ventas de autos eléctricos aumentaron en un 43 %.</li> <li>• Al caer el precio de las baterías, el precio de los autos eléctricos se reducirá.</li> <li>• Se prevé que, para 2025, los autos eléctricos serán más baratos de comprar que los modelos a gasolina o diésel.</li> <li>• Se espera que las ventas de gasolina disminuyan gradualmente: esta declinación se acelerará a medida que avance la década.</li> </ul>	

- 110 Tras leer el informe de Oliver, Hugo, Giselle y Monica propusieron cambios a la empresa. Hugo sugirió que en el futuro cercano harían falta cambios en la división de gasolineras, y propuso una estrategia que incluía cerrar las menos rentables y hacer un nuevo desarrollo de los predios como tiendas de comestibles. Alegó que los predios tienen excelente ubicación, buen acceso y estacionamiento propio. Se retirarían los surtidores de gasolina y sería necesario agrandar las tiendas existentes. En esos predios se mantendría la actividad de alquiler de automóviles de *ELE*.
- 115 Giselle hizo una presentación a la junta. Quería ampliar la división de alquiler de automóviles y llegar a la India. En su presentación, resaltó que la mayoría de las empresas de alquiler de automóviles de la India:
- Eran pequeñas y locales
  - Poseían entre 20 y 50 autos
  - Operaban solo en una o dos ciudades
- 120 Giselle también resaltó en su presentación lo siguiente:
- Solo el 4% de los autos que circulaban en las rutas eran de alquiler.
  - El turismo extranjero e interno está en crecimiento.
  - La urbanización es rápida.
  - El transporte público es básico pero barato.
- 125 Giselle quería que Monica pasara a ser la directora de una nueva división de alquiler de automóviles en la India, pero Monica estaba en completo desacuerdo con su madre. Durante un año sabático que pasó en los Estados Unidos, vio cómo, en una ciudad, un modelo de negocios nuevo e innovador que hacía uso de tecnología revolucionaria había cambiado el mercado de alquiler de automóviles. Monica comparó el impacto de este nuevo modelo de negocios con el que
- 130 empresas como *Uber* habían tenido en el sector de los taxis.

En lugar de ingresar en el mercado de la India, Monica recomendó introducir en la división europea de alquiler de automóviles de *ELE* un cambio fundamental: para adquirir la ventaja de la primera movida, quería lanzar una nueva marca, In3T, impulsada por la tecnología. En esta nueva marca:

- Todos los autos serían eléctricos
  - Los clientes se inscribirían como miembros
  - La membresía sería gratis
  - Los miembros reservarían un auto utilizando la aplicación para teléfonos inteligentes In3T
  - La aplicación In3T permitiría conocer la disponibilidad de autos
  - Los autos se contratarían por hora, y se los abriría y cerraría mediante la aplicación
- 140 • Al terminar el período de alquiler, los autos se podrían dejar en cualquiera de los muchos puntos designados de la ciudad

Este servicio tendría pocos costos indirectos/de estructura. No se necesitarían oficinas para reservas. Desde un centro de llamadas abierto las 24 horas del día se manejaría cualquier consulta de los miembros.

- 145 Mientras tanto, Monica sugirió que Giselle podría querer quitar el cartel de su puerta...

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

**Referencias :**

© Organización del Bachillerato Internacional, 2022