



EMPRESA Y ORGANIZACIÓN
NIVEL SUPERIOR
PRUEBA 2

Lunes 19 de noviembre de 2001 (mañana)

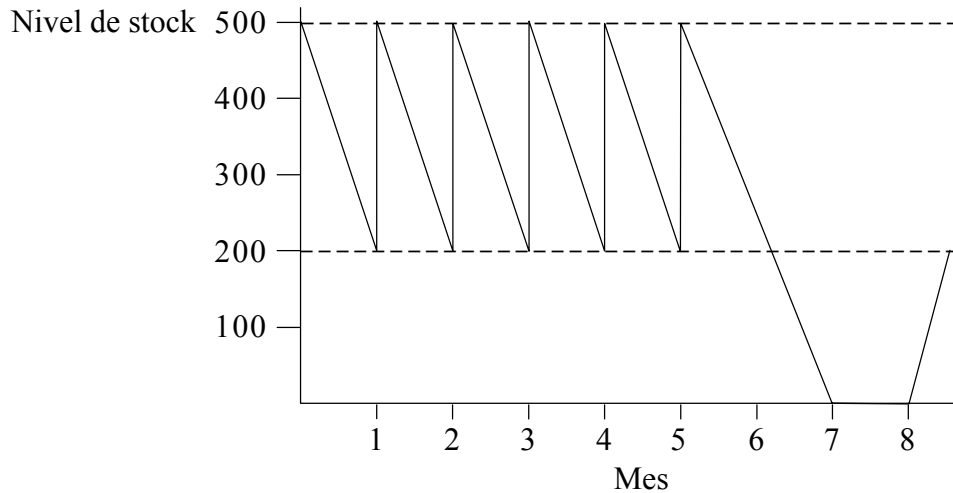
2 horas 15 minutos

INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS

- No abra esta prueba hasta que se lo autoricen.
- Conteste cuatro preguntas.

1. La empresa *Superpiezas* fabrica y distribuye componentes para vehículos a empresas minoristas. Los niveles de stock de materias primas mantenidos por *Superpiezas* durante los últimos 8 meses se muestran en la Figura 1.

Figura 1 Gráfico del control de stock de *Superpiezas*



El índice de activo circulante de *Superpiezas* es 2,5 y el índice de liquidez inmediata es 1,2

El Jefe de Producción considera que, en general, *Superpiezas* tiene demasiado dinero en capital circulante y discute que la empresa debería liberar este dinero para comprar activos fijos nuevos.

El Jefe de Producción sugiere la compra de un sofisticado sistema informatizado de control de stock.

El Jefe de Distribución sugiere la sustitución de la desfasada flotilla de camiones.

Ambos jefes argumentan que a pesar de los grandes costes iniciales, la empresa obtendrá unos beneficios considerables en un futuro próximo.

- (a) Defina los siguientes términos y utilice la Figura 1 para identificar el nivel de:
 - (i) plazo de entrega
 - (ii) renovación de stock. [2 puntos]
- (b) Explique los **tres** factores más importantes que influirán sobre el nivel mínimo de stock mantenido por *Superpiezas*. [6 puntos]
- (c) Identifique lo que sucedió con el nivel de stock entre el sexto y octavo mes y evalúe las posibles consecuencias. [1+3 puntos]
- (d) En un memorando dirigido al Director Financiero evalúe cuál de las propuestas de inversión debería adoptar *Superpiezas*. [8 puntos]

2. Susana Mateo, una competente especialista en Tecnología de la Información, ha creado su propia consultoría de informática. Se ha nombrado Jefa Ejecutiva pero su conocimiento sobre los temas de gestión de recursos humanos es limitado. Para apoyo, acaba de nombrarle a Ud. como su nuevo especialista en gestión de recursos humanos.

A Susana Mateo le gustaría:

- crear una empresa que sea altamente flexible, adaptable y reactiva ante los constantes cambios del dinámico entorno exterior;
- crear una empresa que se enfoque en el cliente;
- emplear y mantener personal con gran motivación durante un largo período de tiempo - hasta 20 personas;
- establecer canales de comunicación eficaces, una cultura de confianza y una organización eficiente;
- crear una estructura salarial flexible, que recompense tanto la creatividad como el trabajo de equipo;
- utilizar beneficios complementarios tales como afiliación gratuita a club de salud y coches de empresa.

Susana Mateo cree en la consulta, la aportación de los empleados y su participación en el proceso de toma de decisiones.

Como especialista en la gestión de recursos humanos de esta recientemente creada organización:

- (a) Describa **cuatro** funciones principales de su recién creado Departamento de Gestión de Recursos Humanos. *[4 puntos]*
- (b) Utilizando teorías de la motivación y conductistas apropiadas, analice cómo puede alcanzar Susana Mateo los objetivos indicados anteriormente. *[8 puntos]*
- (c) Sugiera y evalúe una estructura organizativa apropiada que le permita a Susana Mateo crear una organización dinámica y reactiva. *[8 puntos]*

3. *Fantasía* es una sociedad limitada que fabrica juguetes.

Información relativa al año 2000

Se vendieron 50.000 unidades	= capacidad total
Costes fijos	= \$20.000
Coste variable por unidad	= \$2
Precio de venta por unidad	= \$4

Al Jefe Ejecutivo le preocupa lo siguiente:

- durante el proceso de producción, la empresa genera un alto nivel de residuos, ruido y polución;
- se sospecha que algunos de los materiales utilizados para la producción son insanos y nocivos para los niños pequeños;
- los trabajadores, apoyados por los sindicatos, se quejan de que los sueldos son bajos.

Las actividades de la empresa durante el año 2001 han resultado en:

- un descenso del 50% en el número de unidades vendidas; una disminución de los beneficios; y un aumento de la insatisfacción de los accionistas quienes exigen tanto una mejora inmediata del nivel de beneficios como unos dividendos más altos;
- quejas por parte de los residentes locales;
- la intervención de grupos ecologistas de presión así como grupos de protección del consumidor. Ambos grupos están presionando al gobierno para que cierre la empresa.

En su función como consejero/consultor externo:

- (a) (i) Defina la responsabilidad social (corporativa) [1 punto]
- (ii) Discuta **tres** beneficios en potencia de ser una organización socialmente responsable. [3 puntos]
- (b) Identifique **tres** grupos importantes con intereses en *Fantasía*. Evalúe su interés y poder específicos, y los efectos potenciales o reales que tienen sobre las actividades de *Fantasía*. [7 puntos]
- (c) (i) Calcule el margen de seguridad y el nivel de ganancias logrados en el año 2000. Muestre sus cálculos. [4 puntos]
- (ii) Calcule el margen de seguridad y el nivel de ganancias logrados en el año 2001. Muestre sus cálculos. [3 puntos]
- (iii) ¿Qué precio debería cobrar la empresa para mantener el mismo nivel de ganancias que en el año 2000? [2 puntos]

4. *Superciclista* es una empresa que produce tres modelos de bicicletas. Cada modelo se considera como un centro individual de costes y ganancias.

Con motivo de incrementar el nivel de ganancias para la organización, Ud. ha decidido, en su función como jefe de producción, estudiar la posibilidad de eliminar un modelo o modelos no rentables.

Figura 1 - Información de ingresos/costes de cada modelo.

	Bicicleta niño	Bicicleta adolescente	Bicicleta adulto	Total
	\$000	\$000	\$000	\$000
Ingresos	120	200	220	540
Coste directo de mano de obra	60	30	60	150
Coste directo de material	20	30	40	90
Coste directo total	80	60	100	240

Información de producción

	Bicicleta niño	Bicicleta adolescente	Bicicleta adulto	Total
Metros cuadrados de espacio en fábrica	80	100	60	240
Empleados por modelo	40	35	25	100

Notas: *Gastos generales indirectos fijos = \$120.000 compuestos de \$70.000 renta y \$50.000 administración.*

La eliminación de un solo modelo no resultará en reducción alguna de los gastos generales fijos/indirectos.

- (a) Describa **dos** beneficios que obtiene una empresa por utilizar “centros de costes”. [2 puntos]

- (b) (i) Prepare un balance de costes de absorción y calcule los beneficios/pérdidas de cada centro de costes. [5 puntos]

Nota: *Asigne renta según el espacio de suelo de fábrica de modelos específicos. Asigne costes de administración según el número de empleados por modelo.*

- (ii) Prepare un balance de costes marginales/de contribuciones (\$000). [4 puntos]

- (c) Evalúe la propuesta de eliminar un modelo o modelos no rentables. Considere las cuestiones financieras y las no financieras. [9 puntos]

5. Una empresa fabricante japonesa poseedora de una sustancial reserva financiera está considerando la adquisición de una empresa europea que fabrica productos semejantes.

Durante una visita a Europa para inspeccionar la empresa, los ejecutivos japoneses visitantes no se sintieron satisfechos con:

- el método de fabricación en cadena;
- los altos costes de producción;
- el alto nivel de stock y de desperdicio;
- el largo plazo de entrega;
- el personal sin objetivos y desmotivado.

Asimismo, el personal parecía hostil y claramente reacio al cambio.

Como miembro del comité ejecutivo japonés.

- (a) Describa **dos** posibles beneficios y **dos** posibles desventajas para la organización japonesa que podrían derivarse de la propuesta compra internacional. *[4 puntos]*
- (b) Explique **un** factor de cada parte de un análisis STEP (PEST) que la empresa japonesa debería evaluar antes de penetrar en un mercado extranjero. *[4 puntos]*
- (c) Explique al personal europeo las características oportunas de la “producción racionalizada” que le permitirían a la empresa superar el problema de su alto nivel de stock, el alto nivel de desperdicio y el largo plazo de espera. *[5 puntos]*
- (d) Redacte un memorando dirigido al Director General que evalúe y recomiende **tres** estrategias para superar la resistencia al cambio. *[7 puntos]*

6. El Hotel Insignia es un hotel establecido que se sitúa en el centro de una capital importante. Con un total de 250 habitaciones, representa un punto arquitectónico prominente construido hace más de 100 años. Se gestiona de forma independiente como negocio familiar. En realidad, nunca se ha comercializado, sino que ha dependido de una clientela corporativa establecida que proviene de la floreciente economía comercial local y regional, y en recomendaciones transmitidas de boca en boca. Se considera como un “hogar lejos del hogar” para los viajeros de negocios. No obstante, su índice de ocupación ha descendido de un 75% a un 55% en los dos últimos años. Esta tendencia está poniendo al hotel bajo considerables presiones financieras.

Una franquicia hotelera global acaba de adquirir y actualizar un competidor cercano. Dicha franquicia es bien conocida en todo el mundo por sus productos y servicios estandarizados. Su agresivo marketing está dirigido a los viajeros de negocios.

La directiva familiar ha decidido llevar a cabo una revisión estratégica urgente del negocio.

En énfasis se pondrá en dos objetivos:

- recuperar la posición del Hotel *Insignia* como hotel de primera elección para el viajero de negocios;
- incrementar la cuota de turismo de clase (más alto en la escala) basado en la capital, para el que se pronostica un aumento en un futuro próximo.

- (a) ¿Cuál es la diferencia entre comercializar una mercancía y comercializar un servicio? [3 puntos]
- (b) Evalúe las técnicas más eficaces de estudio de mercado que el hotel podría utilizar en preparación para la revisión estratégica. [8 puntos]
- (c) Produzca una estrategia de marketing para el Hotel *Insignia* destinada a lograr los objetivos elegidos. [9 puntos]

7. Un jefe de informática acaba de gastar \$16.000 en un nuevo *Superordenador* con el objetivo de mejorar la eficiencia en toda la organización.

En vista del rápido progreso de la tecnología, la utilidad estimada del *Superordenador* será de 3 años y su probable valor residual de \$1.000.

Los jefes funcionales de la organización están muy impresionados con esta adquisición y han decidido unánimemente utilizar en pleno sus ventajas.

- (a) (i) Calcule la reserva para depreciación y el valor neto contable de cada año, utilizando el método constante. [3 puntos]
- (ii) Calcule la reserva para depreciación y el valor neto contable de cada año, utilizando el método de saldo decreciente. [3 puntos]

Nota: Coeficiente de amortización = 40%

- (b) Discuta y compare los efectos de estos **dos** métodos de depreciación de activos sobre el balance de la organización y la cuenta de pérdidas y ganancias. [4 puntos]
- (c) (i) Describa **dos** ventajas y **dos** desventajas de cada método de depreciación. [4 puntos]
- (ii) Recomiende dando una explicación, qué método debería emplearse en esta organización. [2 puntos]
- (d) Analice, en nombre de **un(a)** jefe(a) funcional de su elección, cómo mejorará la eficiencia de su departamento con el uso del *Superordenador*. [4 puntos]

8. La Sra. Pardo es propietaria de una empresa unipersonal. Es propietaria de un taller de muebles llamado *Confort* donde se realizan actividades de producción y venta minorista.

La Sra. Pardo se ha ganado una buena reputación por:

- la alta calidad de los muebles fabricados en un proceso de “producción de trabajos individuales”;
- su enfoque en el cliente: es muy reactiva y adaptable a las necesidades y exigencias de los clientes.

En la actualidad, la Sra. Pardo está considerando una oferta para formar una sociedad con un negocio local de muebles más grande. El propietario de dicho negocio, el Sr. Muñoz, acaba de actualizar su “línea de producción en lotes” y también cuenta con dinero para reinvertir en el negocio de muebles.

Los datos siguientes se han extraído de las cuentas de *Confort* pertenecientes a diciembre del 2000:

	\$		\$
Ventas del año	30.000	Pasivo circulante	3.000
Stock	2.500	Beneficio bruto	15.000
Deudores	1.000		
Efectivo en banco	250		

- (a) Defina la “producción de trabajos individuales” y la “producción en lotes”. [2 puntos]
- (b) (i) Calcule lo siguiente y muestre sus cálculos:
- índice de liquidez inmediata
 - período de recaudación de deudas
 - margen de beneficio bruto. [3 puntos]
- (ii) Analice sus resultados. [5 puntos]
- (c) Discuta **tres** beneficios en potencia y **tres** desventajas en potencia para *Confort* que pueden surgir de aceptar la propuesta de formar una sociedad. [6 puntos]
- (d) Explique **cuatro** opciones adicionales que podrían permitir a *Confort* mejorar su capital circulante. [4 puntos]