



**EMPRESA Y ORGANIZACIÓN**  
**NIVEL MEDIO**  
**PRUEBA 1**

Viernes 3 de noviembre del 2000 (tarde)

1 hora 45 minutos

---

**INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS**

- No abra esta prueba hasta que se lo autoricen.
- Lea con atención el caso que se expone y luego conteste todas las preguntas.

## ESTUDIO DE CASOS

### González e Hijos y Supermercados El León

Según un reciente artículo en el periódico nacional, la Crónica Diaria, los grandes almacenes 'González e Hijos' están considerando fusionarse con la cadena de alimentación 'Supermercados El León'. El texto siguiente es un resumen del artículo.

#### González e Hijos

González e Hijos es una sociedad anónima limitada que lleva en el negocio de los grandes almacenes desde 1968. Posee 26 tiendas y una excelente reputación por la calidad y el precio de sus productos, el extraordinario servicio y la excelencia de su selección, formación y apoyo al personal. Sin embargo, tras el fallecimiento de José González, fundador de los almacenes, hace dos años, el negocio pasó a sus dos hijos, que actúan como copresidentes. Los dos hijos poseen poca experiencia práctica del comercio al por menor. Son entusiastas de las carreras automovilísticas y dedican la mayor parte del tiempo a esta actividad. Jesús Hidalgo, director general, lleva el negocio al día. Es una persona de gran talento, aunque cada vez tiene más dificultades para que los hermanos González decidan una estrategia a largo plazo para los almacenes.

Se trata de un negocio muy tradicional y la mayoría del personal ha trabajado en los almacenes más de cinco años. Los ascensos acostumbran a obtenerse en base a los años que llevan empleados en la empresa y el negocio se organiza por departamentos. La estructura de organización es jerárquica y una gran parte del personal tiene responsabilidades adicionales por las que reciben una remuneración. Los gerentes de departamento suelen tener entre cuarenta y cincuenta años y poseen una autoridad considerable. Identifican las necesidades de formación de los empleados y realizan evaluaciones del personal. Jesús Hidalgo desea cambiar esta estructura para flexibilizar el negocio y sensibilizarlo a los cambios.

Las prendas de vestir que vende González e Hijos están dirigidas a los profesionales, tanto hombres como mujeres, y se venden bajo el nombre comercial 'Gonzalo'. El precio tiende a ser más elevado que los principales competidores, lo cual refleja la calidad de los productos. Las ventas se han reducido un 22% en los dos últimos años, y las revistas de moda han tildado su más reciente colección de 'cara', 'aburrida' y 'pasada de moda'. Los clientes más jóvenes han dejado de comprar en las tiendas en favor de almacenes más modernos, e incluso los principales clientes entre 35 y 45 años han comenzado a buscar alternativas.

Jesús Hidalgo reaccionó a tales críticas con un proyecto de abrir una nueva cadena de tiendas propiedad de González e Hijos dirigida específicamente al segmento más joven del mercado, con colecciones más baratas y de moda. Su equipo de marketing ha creado el nombre comercial 'Botticelli' para estas tiendas, representando el estilo y la belleza italianos. La primera nueva tienda Botticelli abrirá sus puertas en enero de 2001. Jesús también desea encontrar socios para competir en los mercados mundiales y ha propuesto una fusión con Supermercados El León. Los hermanos González están preocupados de que los vínculos con El León y las tiendas Botticelli puedan afectar la imagen de marca superior de González e Hijos. Ellos preferirían utilizar la marca Gonzalo para patrocinar su equipo de carreras y

- 35 actualizar de esta forma la imagen de la empresa. Se rumorea que Jesús Hidalgo, cada vez más frustrado por la falta de apoyo por parte de los hermanos González, está considerando dejar la empresa.

### **Supermercados El León**

- 40 Supermercados El León, establecido en 1988, creció con rapidez gracias a una agresiva política de precios y marketing. Los productos con la marca de la firma forman un 60% del importe de las ventas. Cada almacén cuenta con su propio gerente, que posee una considerable independencia. La mayoría de los gerentes proceden de la competencia, tentados por la posibilidad de obtener altas primas a cambio de un buen rendimiento. Son jóvenes: con una media de 32 años, y trabajan según estrictos objetivos de ventas. A los que no consiguen los objetivos se les despiden. Los gerentes contratan a su propio personal, que debe ser flexible y trabajar como parte del equipo. La rotación de personal es relativamente elevada. Los líderes de equipo llevan varios departamentos y la estructura de organización por debajo de los líderes de equipo es plana.

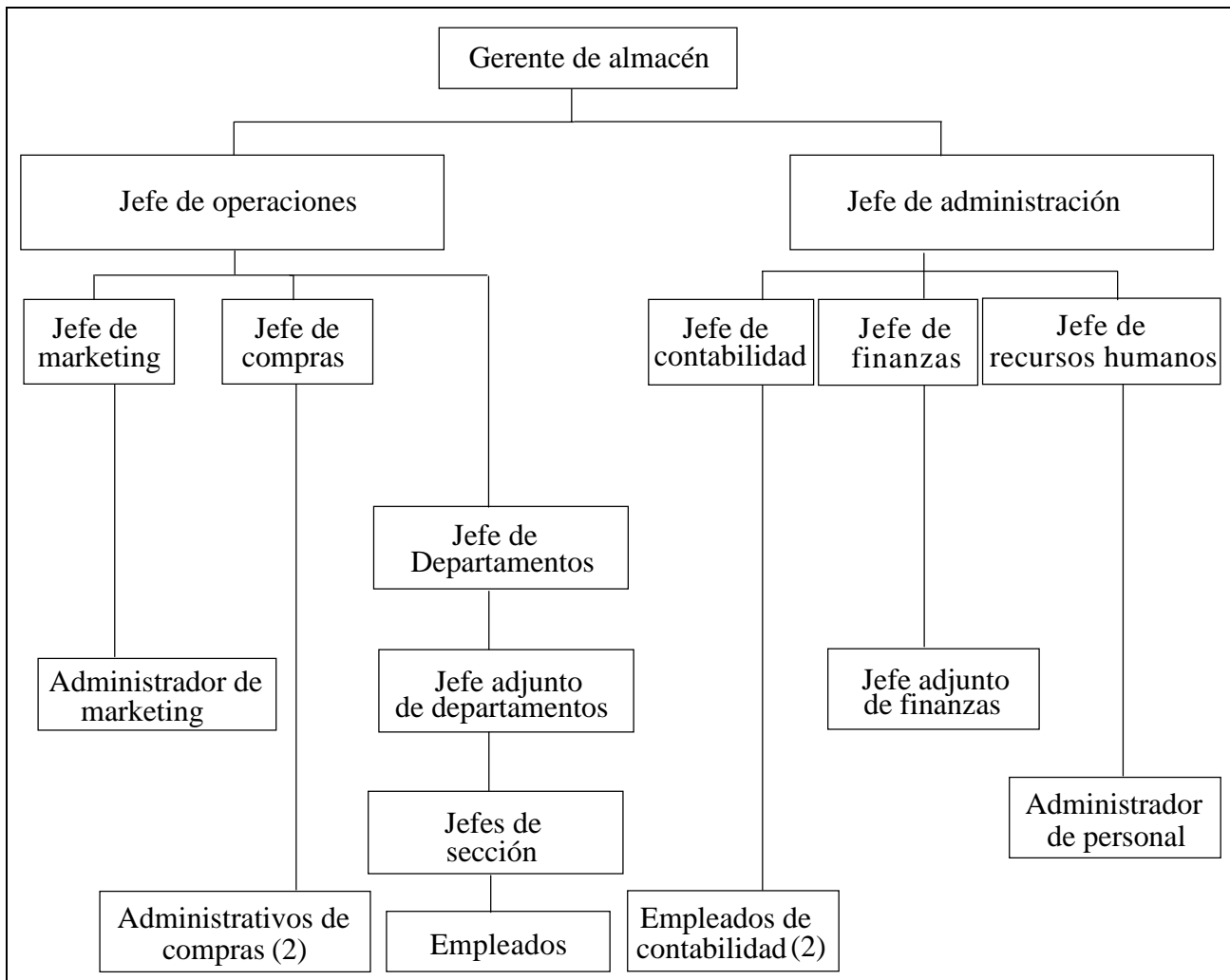
- 50 A medida que la economía sale de la recesión, El León se enfrenta a un aumento de la competencia. Los clientes buscan productos de marca con buen precio y mayor calidad. En particular, El León ha perdido cuota de mercado frente a Marcas INCA, que ofrece prendas de vestir, productos para el hogar, alimentos, ordenadores e incluso pequeñas motocicletas. La empresa Marcas INCA ha sido adquirida recientemente por un gran minorista de ropa estadounidense y puede permitirse cobrar precios reducidos debido a las economías de escala en la compra. La última campaña publicitaria de Marcas INCA asegura que los precios en sus tiendas se reducirán un 5% en los próximos doce meses. Asimismo, están promocionando energicamente su nuevo servicio de compra por Internet y entrega a domicilio.

**Tabla 1 Resumen financiero de González e Hijos 1998 – 2000**

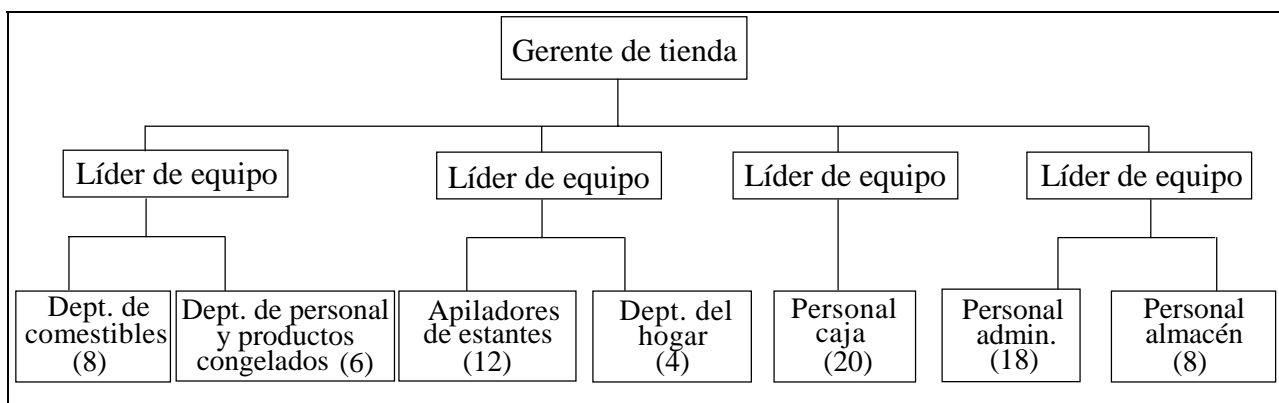
	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
	<b>\$m</b>	<b>\$m</b>	<b>\$m</b>
facturación de ventas	788	754	706
coste de ventas	244	258	266
gastos generales	368	356	364
activos fijos	1880	2200	2340
activo circulante	484	488	486
pasivo corriente	276	325	378
pasivo a largo plazo	288	483	548
fondos de los accionistas	1800	1880	1900

## Organigramas

**Figura I Organigrama típico de un almacén de González e Hijos**



**Figura II Organigrama típico de una tienda de Supermercados El León**



1. Mediante la información del texto y a partir de las Figuras I y II, compare las estructuras organizativas de González e Hijos y Supermercados El León, y evalúe cómo las distintas estructuras y culturas administrativas afectarán a la operación y la dirección de los dos almacenes. *[8 puntos]*
  
  2. Prepare las cuentas de pérdidas y ganancias y los balances generales para González e Hijos durante los años 1998 y 2000. *[8 puntos]*
  
  3. Evalúe el rendimiento de González e Hijos en los tres años de 1998 al 2000 y su situación financiera actual. Utilice índices para evaluar la rentabilidad, la liquidez y la eficiencia de González e Hijos en los tres años de 1998 al 2000. *[8 puntos]*
  
  4. (a) Explique **dos** propósitos de la asignación de una marca comercial a los productos. *[4 puntos]*  
  
(b) ¿Por qué quiere Jesús Hidalgo vender prendas más baratas y más modernas bajo la marca Botticelli en vez de utilizar el nombre comercial Gonzalo ya existente? *[2 puntos]*
  
  5. (a) Elabore un análisis SWOT/FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para González e Hijos. *[8 puntos]*  
  
(b) Con la ayuda del análisis SWOT/FODA, escriba un informe de Jesús Hidalgo a los hermanos González analizando las posibles ventajas y problemas de la fusión propuesta con Supermercados El León. El informe deberá tener el formato adecuado para ser presentado al consejo de administración. *[8 puntos]*
  
  6. Examine las ventajas y las limitaciones de la compra electrónica a través de Internet tanto para clientes como para minoristas. *[4 puntos]*
-