



88055030

EMPRESA Y GESTIÓN
NIVEL MEDIO
PRUEBA 2

Miércoles 16 de noviembre de 2005 (mañana)

1 hora 30 minutos

INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS

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

1. Horizontes SA

Horizontes SA es un conglomerado global con intereses en productos que incluyen electrodomésticos, plásticos y motores para aviones. En 1999, Roberto Monje asumió los cargos de presidente y jefe ejecutivo de *Horizontes SA*. Roberto decidió inmediatamente que *Horizontes SA* tenía que llevar a cabo unos cambios significativos para que la organización pudiera sobrevivir y crecer en el siglo XXI. Después de prolongadas discusiones con sus directores regionales, Roberto explicó que *Horizontes SA*:

- se centraría en aquellos mercados donde actualmente ocupaba una posición líder y poseía una reputación excelente
- investigaría mercados con un potencial de crecimiento considerable
- cerraría o reformaría áreas del negocio que rendían poco
- reduciría la plantilla en 20 000 personas aproximadamente
- crearía una estructura organizacional horizontal para enfrentarse a los retos planteados por la globalización
- prepararía objetivos éticos
- se introduciría en mercados nuevos y en expansión, tales como los de seguros y finanzas
- reubicaría la producción de electrodomésticos
- sustituiría a muchos de sus directivos medios que carecían del dinamismo y la energía para implantar cambios radicales.

- (a) Con referencia a *Horizontes SA*, distinga entre sus objetivos, estrategias y tácticas, y describa cómo se interrelacionan. [4 puntos]
- (b) Evalúe la posición actual de *Horizontes SA* utilizando el análisis FODA (SWOT). [6 puntos]
- (c) Explique **tres** efectos probables de la globalización sobre *Horizontes SA*. [6 puntos]
- (d) Explique **dos** posibles ventajas para *Horizontes SA* de establecer objetivos éticos. [4 puntos]

2. Diseños Gabad SL

Diseños Gabad SL produce calendarios, carteles y tarjetas de felicitación. Esta empresa ubicada en España ha disfrutado de un éxito considerable dentro del mercado español, pero ahora está estudiando una serie de estrategias para mantener el crecimiento de la empresa. La intensa competencia e innovación en los mercados de calendarios y carteles han reducido los márgenes de beneficios, y las ventas han comenzado a declinar. La venta de tarjetas de felicitación continúa experimentando un rápido crecimiento.

En la actualidad, la junta directiva está considerando dos opciones:

Opción 1 – lanzar una línea nueva de productos vendiendo tarjetas de felicitación musicales. Los mercados de prueba en el sur de España han ofrecido unos resultados alentadores, y es probable que se produzca un lanzamiento de producto.

Opción 2 – producir tarjetas postales fotográficas para la industria turística.

Cleo Segura, la directora de marketing, opina que con una campaña de marketing apropiada, *Diseños Gabad SL* puede seguir alcanzando su objetivo anual de un 10 % de crecimiento en sus ingresos. Actualmente, Cleo está analizando datos primarios y secundarios sobre perfiles del consumidor y segmentos del mercado para identificar oportunidades de mercado.

- (a) Explique por qué la investigación de mercado recopilada por *Diseños Gabad SL* podría no resultar fiable. [6 puntos]
- (b) Discuta cómo la segmentación del mercado y el conocimiento sobre los perfiles del consumidor pueden ayudar a *Diseños Gabad SL* a lograr sus objetivos de crecimiento. [6 puntos]
- (c) Con referencia a las Opciones 1 y 2, explique la relación entre el ciclo de vida del producto y la mezcla de marketing. [8 puntos]

3. BN

En junio de 2001, el Dr Hugo Lorenzo, jefe ejecutivo de *BN*, el conglomerado de mayor envergadura del mundo, abandonó la empresa repentinamente, después de haber desempeñado su cargo durante nueve meses. La cultura organizacional de *BN* permitía una libertad considerable a sus directores regionales, siempre y cuando, éstos logaran unos objetivos financieros claramente definidos. No obstante, en la práctica, el Dr Lorenzo aplicaba un estilo muy autocrático de liderazgo a sus directores y a menudo anulaba sus decisiones y no reconocía sus logros. El Dr Lorenzo siempre mantuvo que *BN* ofrecía las mejores condiciones y paga, y por lo tanto, los gerentes no tenían motivo para sentirse insatisfechos. Los analistas de la industria consideraban que el tipo de comunicación descendente del Dr Lorenzo a través de e-mail y reuniones formales suprimía la creatividad y la colaboración. Este planteamiento se consideraba totalmente inapropiado dentro de un entorno de negocios en rápido proceso de cambio. Además, el Dr Lorenzo tenía reputación por hacer de *BN* una organización excesivamente burocrática y jerárquica.

- (a) Explique **tres** razones por las que el Dr Hugo Lorenzo podría haber adoptado un estilo autocrático de liderazgo. *[6 puntos]*
- (b) Utilizando la teoría de motivación de Herzberg, explique por qué la estrategia adoptada por el Dr Hugo Lorenzo produjo insatisfacción entre sus directores regionales. *[4 puntos]*
- (c) (i) Explique **tres** causas del fallo de la comunicación en *BN*. *[3 puntos]*
- (ii) Evalúe soluciones para los tres fallos de comunicación que usted haya identificado en (c) (i). *[7 puntos]*

4. Empresas Ganstoni

Los datos siguientes se han extraído de los registros internos de *Empresas Ganstoni*.

Tabla 1

| | |
|---------------------|---------|
| Activos circulantes | (\$000) |
| Existencias | 100 |
| Efectivo | 20 |
| Deudores | 50 |
| Pasivo circulante | (\$000) |
| Acreeedores | 40 |
| Descubierto | 40 |

Tabla 2

| | |
|---|---------|
| | \$ |
| Renta anual | 300 000 |
| Materiales por unidad | 100 |
| Sueldos por unidad | 200 |
| Precio de venta de \$500 por unidad | |
| Producción actual y venta de 2000 unidades al año | |
| Capacidad de la planta para 2500 unidades al año | |

El jefe de marketing plantea que un aumento del precio permitiría a *Empresas Ganstoni* alcanzar su objetivo de \$150 000 de beneficios al año. Éste opina que las ventas no descenderían significativamente si se aumentase el precio, y que ello ayudaría a mejorar la liquidez de *Empresas Ganstoni*.

- (a) (i) Construya un gráfico del punto de equilibrio a partir de los datos ofrecidos en la Tabla 2. [6 puntos]
- (ii) Identifique la producción de equilibrio. [1 punto]
- (iii) Calcule el margen de seguridad si se venden 2000 unidades. [1 punto]
- (b) Calcule el precio que debería cobrarse para lograr un objetivo de \$150 000 de beneficios al año, con los niveles actuales de producción. [2 puntos]
- (c) ¿Qué otra información necesitaría usted para valorar la propuesta del jefe de marketing? Explique cómo le ayudaría dicha información. [6 puntos]
- (d) Calcule y comente sobre los valores del índice de activos circulantes y de los coeficientes de liquidez. [4 puntos]

5. Autocares SL

Autocares SL fue establecida por tres conductores de autobuses que habían comprado un servicio de autobuses rural al gobierno local. Un asesor de negocios aconsejó a los conductores que formaran una empresa limitada en lugar de una sociedad, y que monitorizaran cuidadosamente el flujo de caja del negocio, ya que la mayoría de las empresas pequeñas experimentan dificultades con el flujo de caja durante el primer año. Los conductores esperan poder comprar un autobús nuevo entrado el año utilizando fondos internos. Datos oportunos sobre el flujo de caja se ofrecen a continuación:

- a 31 de diciembre de 2005, *Autocares SL* tenía un balance de efectivo de \$500
- la renta del local asciende a \$2000 al año, y se paga en plazos iguales que vencen en enero, abril, julio y octubre
- un recibo trimestral de electricidad por un valor de \$150 vence en febrero, mayo, agosto y noviembre
- *Autocares SL* tiene intención de emplear mano de obra a tiempo parcial en junio, julio y agosto, que costará \$500 cada uno de los meses indicados
- los conductores retiran un total de \$700 al mes para gastos
- se prevé que los costos de combustible serán de \$200 al mes
- *Autocares SL* pronostica que los ingresos durante los seis primeros meses de 2006 serán los siguientes:

| | |
|---------|------|
| Enero | 1200 |
| Febrero | 1200 |
| Marzo | 1200 |
| Abril | 1200 |
| Mayo | 1200 |
| Junio | 2200 |

- (a) Explique las razones para que *Autocares SL* forme una empresa limitada en lugar de una sociedad. [6 puntos]
- (b) Construya un pronóstico de flujo de caja para *Autocares SL* de enero a junio de 2006. [5 puntos]
- (c) Actualmente, *Autocares SL* opera en el sector privado de la economía. Analice las principales diferencias entre organizaciones de los sectores público y privado de la economía. [5 puntos]
- (d) Explique **dos** ventajas y **dos** desventajas de utilizar fondos internos para comprar un autobús nuevo. [4 puntos]
-