

Examen 2021/22-2

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	11/6/2022	16:00

Este enunciado también corresponde a las siguientes asignaturas:

- 76.504 - Administración y gestión de organizaciones
- 81.500 - Administración y gestión de organizaciones

Ficha técnica del examen

- No es necesario que escribas tu nombre. Una vez resuelta la prueba final, solo se aceptan documentos en formato .doc, .docx (Word) y .pdf.
- Comprueba que el código y el nombre de la asignatura corresponden a la asignatura de la que te has matriculado.
- Tiempo total: **2 horas** Valor de cada pregunta: **Se indica en cada enunciado**
- ¿Puede consultarse algún material durante el examen? **SÍ** ¿Qué materiales están permitidos? **Los materiales de la asignatura y también puede consultarse internet**
- ¿Puede utilizarse calculadora? **SÍ** ¿De qué tipo? **NO PROGRAMABLE**
- Si hay preguntas tipo test, ¿descuentan las respuestas erróneas? **NO** ¿Cuánto?
- Indicaciones específicas para la realización de este examen:
- **Escribe tus respuestas en este mismo documento, preferiblemente bajo las preguntas respectivas, añadiendo las líneas y el espacio que necesites. Se piden respuestas de texto o de números, no dibujos ni gráficos.**
- **En caso de copiar total o parcialmente cualquier texto de alguna fuente externa (Internet, materiales de la asignatura, etc.) referencia explícitamente la fuente utilizada y haz la citación adecuada del texto.**
- **En caso de aplicar un procedimiento para resolver alguna pregunta, muestra claramente y argumenta el procedimiento aplicado, no sólo el resultado.**
- **En caso de duda, haz los supuestos que consideres oportunos y argumentalos.**
- **Esta prueba se debe resolver de manera personal e individual bajo tu responsabilidad. En caso de que no sea así, se evaluará con un cero. Por otra parte, y siempre a criterio de los Estudios, el**

Examen 2021/22-2

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	11/6/2022	16:00

incumplimiento de este compromiso puede suponer la apertura de un expediente disciplinario con posibles sanciones.

Enunciados

PREGUNTA 1. PEC1.- 1,25 PUNTOS - TIEMPO ESTIMADO 10 MINUTOS

Contesta las siguientes preguntas con una respuesta breve y concisa:

- a) ¿Cuál es la función común en todas las empresas? (0.25 puntos)
 La realización de una actividad productiva o transformadora que crea utilidad (riqueza). (Recurso 1.2 pág. 7)
- b) ¿Qué se puede hacer para evitar que la visión de una empresa pueda resultar demasiado abstracta? (0.25 puntos)
 Para evitar que la visión de una empresa sea demasiado abstracta se suele desagregar en objetivos estratégicos también llamados retos empresariales. (Recurso 1. 4 pág. 31)
- c) ¿Cuál es el área funcional de la empresa encargada de fijar los precios del producto? (0.25 puntos)
 Marketing (Recurso 1.7 pág. 33)
- d) El entorno influye en el diseño de la estructura de la organización. ¿Cómo tenderá a ser este si nos encontramos en un entorno estable? (0.25 puntos)
 En entornos de estabilidad los diseños organizativos suelen ser más formales. (Recurso 1. 8 pág. 86-87)
- e) ¿Las administraciones públicas pueden ser consideradas un stakeholder de una empresa? Justifica la respuesta. (0.25 puntos)
 Sí, las administraciones públicas son stakeholders externos, en tanto que no están vinculadas de manera directa en la gestión de la empresa, pero tienen intereses en la función social de la empresa, la creación de puestos de trabajo, la recaudación de impuestos, el impulso económico de una zona, etc. (Recurso 1. 9 pág. 5)

PREGUNTA 2. PEC1.- 1,75 PUNTOS - TIEMPO ESTIMADO 15 MINUTOS

Una empresa de Euskadi dedicada a la fabricación y venta de bicicletas dispone de una plantilla de 700 trabajadores, todos ellos propietarios de la empresa. Su volumen de facturación es de 200 millones de euros y el valor de sus activos es de más de 99 millones de euros. Actualmente exporta el 80% de su producción siendo una marca de referencia a nivel mundial.

- a) Identifica la titularidad del capital, tamaño y naturaleza de la actividad. (0.25 puntos)
 Titularidad privada, tamaño grande y actividad industrial/manufacturera.
 (Recurso 1.5 Ap2.4)
- b) Propón un tipo de forma jurídica y justifica el motivo por el que consideras que sería la más idónea para esta empresa. (0. 5 puntos)
 La más adecuada es Sociedad Cooperativa. Se pueden admitir otras respuestas si se argumenta de forma suficiente. La respuesta no puede ser válida sin justificación haciendo referencia a lo expuesto en el recurso 1.5.

Examen 2021/22-2

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	11/6/2022	16:00

c) Define cuál es la misión de esta empresa. (0.25 puntos)

Ofrecer bicicletas de calidad a sus clientes con una gran variedad invirtiendo en diseño e innovación y, mediante una estrategia de internacionalización, competir en el mercado mundial de fabricación de bicicletas.

(Recurso 1.4 pág. 29)

d) Redacta la posible visión de la empresa. (0.25 puntos)

Ser una empresa consolidada y competitiva dentro del sector de la fabricación de bicicletas y servicios asociados destacando por la calidad de los productos y servicios que se ofrecen, así como la apuesta por el liderazgo en la innovación de producto y la maximización de la satisfacción de los clientes.

(Recurso 1.4 pág. 30)

e) ¿Sería la estructura matricial una forma organizativa adecuada para esta empresa? Justificar la respuesta. (0.5 puntos)

Sí, porque la estructura matricial permite afrontar nuevos proyectos y nuevas líneas de producción en un sector muy competitivo y con constantes innovaciones. La estructura matricial permite organizarse para proyectos con mucha flexibilidad y orientada al cliente.

(Recurso 1.8 pág. 94)

PREGUNTA 3. PEC2.- 1,5 PUNTOS - TIEMPO ESTIMADO 12 MINUTOS

DOLÇ, S.L. es una pequeña empresa dedicada a la fabricación de productos de repostería industrial. La mayoría de los clientes de esta empresa, son supermercados. La empresa DOLÇ, S.L. tiene que realizar una inversión en una nueva línea de galletas sin azúcar para diabéticos, la empresa tiene la posibilidad de invertir en 2 proyectos excluyentes entre sí. Los flujos de caja que se esperan para cada uno de los proyectos son:

Proyecto	Desembolso inicial	Flujo 1	Flujo 2	Flujo 3	Flujo 4
1	25.000	6.000	8.000	5.500	8.000
2	30.000	8.000	7.500	4.000	9.500

Calcula:

Recurso 2.4- Apartado 1.6

- El valor actual neto (VAN) de cada proyecto de inversión utilizando una tasa de actualización del 5%, constante para todos los periodos. Indica si las dos alternativas son viables y especifica la óptima según este criterio. (0,5 puntos)

$$\text{VAN proyecto 1} = -25.000 + 6.000/1,05 + 8.000/(1,05)^2 + 5.500/(1,05)^3 + 8.000/(1,05)^4 = -696,75 \text{ €}$$

$$\text{VAN proyecto 2} = -30.000 + 8.000/1,05 + 7.500/(1,05)^2 + 4.000/(1,05)^3 + 9.500/(1,05)^4 = -4.307,20 \text{ €}$$

Los 2 proyectos tienen un VAN negativo y por tanto ninguno de ellos son viables para la empresa.

- La TIR de los dos proyectos e indica si son rentables, y en este caso en cuál de ellos es más aconsejable invertir. (0,5 puntos)

Examen 2021/22-2

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	11/6/2022	16:00

La TIR (r) es la tasa de actualización por la cual el VAN del proyecto sería igual a 0. Mide la rentabilidad real del proyecto. La TIR es un parámetro más fácil de visualizar que el valor capital. El hecho de estar expresado en porcentajes proporciona una medida relativa de la rentabilidad de la inversión.

Para seleccionar una inversión hay que comparar esta tasa de rentabilidad con el tipo de actualización o descuento del mercado.

Planteamiento de la TIR:

Proyecto 1:

$$-25.000 + 6.000/(1+r) + 8.000/(1+r)^2 + 5.500/(1+r)^3 + 8.000/(1+r)^4 = 0$$

$$r = 3,82\%$$

Proyecto 2:

$$-30.000 + 8.000/(1+r) + 7.500/(1+r)^2 + 4.000/(1+r)^3 + 9.500/(1+r)^4 = 0$$

$$r = -1,33\%$$

La tasa de descuento es del 5% y la r de los 2 proyectos son inferiores al 5%, por lo tanto, ninguno de los 2 proyectos es recomendable. De hecho, el segundo proyecto presenta incluso un TIR negativo.

3. El pay-back o plazo de recuperación de cada proyecto. (0,5 puntos)

Proyecto 1

$$6.000 + 8.000 + 5.500 = 19.500$$

$$8.000/12 = 666,67$$

$$25.000 - 19.500 = 5.500$$

$$5.500/666,67 = 8,25$$

La inversión inicial se recuperará en 3 años 8 meses y 8 días.

Proyecto 2

$$8.000 + 7.500 + 4.000 + 9.500 = 29.000$$

La inversión inicial no se recuperará.

PREGUNTA 4. PEC2.- 1,5 PUNTOS - TIEMPO ESTIMADO 12 MINUTOS

La empresa DOLÇ, S.L. del ejercicio anterior, basándose en las previsiones que tiene para los próximos meses, ha realizado para el tercer trimestre del año 2022 el presupuesto de tesorería siguiente:

Trabajo a realizar:

Recurso 2.3 - Apartado 1.3. Presupuesto de tesorería

1. Completa en la tabla anterior las casillas que están en blanco correspondientes al saldo inicial, saldo mensual y saldo acumulado. (1,1 puntos)

Examen 2021/22-2

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	11/6/2022	16:00

PRESUPUESTO DE TESORERÍA	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo inicial	15.000	15.200	11.400
Cobros	18.000	15.000	20.000
Pagos uso software	600	600	600
Pagos alquiler	1.200	1.200	1.200
Pagos sueldos y salarios	11.000	12.000	12.000
Pagos diversos	2.000	1.500	2.500
Pagos suministros	3.000	3.500	3.500
Total pagos	17.800	18.800	19.800
Saldo mensual	200	-3.800	200
Saldo acumulado	15.200	11.400	11.600

2. Analiza e interpreta el anterior presupuesto de tesorería. La respuesta tiene que estar correctamente argumentada. (0,4 puntos)

Esta empresa parte de un saldo inicial en el mes de octubre de 15.000 €. En el mes de octubre los cobros superan a los pagos, por lo tanto, la empresa incrementa ligeramente su saldo acumulado. El mes de noviembre tiene una previsión de cobros inferior a los pagos y, por lo tanto, generará un saldo mensual de tesorería negativo. La previsión de cobros se reduce sensiblemente en el mes de noviembre y vuelve a recuperarse en diciembre. Este saldo negativo, en principio, no presentará problemas porque la empresa tiene suficiente saldo acumulado para hacer frente a este hecho. Es decir, compensará este saldo negativo con el saldo de tesorería inicial. Como se compensa, la empresa no tiene una previsión de necesidad de liquidez. En diciembre la previsión de cobros se recupera y la empresa prevé generar un saldo mensual positivo.

La empresa tendrá suficiente tesorería durante este trimestre, si se cumplen las previsiones.

PREGUNTA 5. PEC3.- 3 PUNTOS - TIEMPO ESTIMADO 30 MINUTOS

La empresa ACEROS IBÉRICA SA es la filial en España y Portugal de un grupo multinacional, con presencia en prácticamente todo el mundo. En el ámbito ibérico y fruto de la expansión global, el grupo ha adquirido una nueva empresa y tiene el objetivo de integrarla en su filial, incorporando la totalidad del negocio y de los empleados.

En este sentido, ambas empresas tienen negocios complementarios y una dimensión similar. No se fusionarán, sino que ACEROS IBERICA pasará a integrar la empresa adquirida en su estructura, manteniendo la plantilla, obligaciones, activos y negocio.

El negocio del acero tiene un alto componente de reciclaje, pero para determinados productos y calidades del material, es necesario hacer uso de materias primas provenientes de otros orígenes, como las minas. El acero que ACEROS IBÉRICA consume, se produce en las fábricas que tiene el grupo en distintos lugares del mundo. En la filial, pues, sólo se realizan dos transformaciones: corte y mecanización. Es decir, se recibe de la fábrica los materiales con unas dimensiones, que se corta a la medida de cada cliente y, en su caso, también se le da forma (se mecaniza).

Examen 2021/22-2

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	11/6/2022	16:00

1. Pensando en la fabricación, transporte y transformación del acero, ¿qué posicionamiento ambiental crees que puede tener el grupo multinacional, en su conjunto, y la empresa ACEROS IBÉRICA en particular? (1 punto)

(Recurso 3.4 – 1.1)

De entre las cinco posibles posicionamientos:

1. Negativa
2. Pasiva indiferente
3. Reactiva
4. Proactiva
5. Líder

Hay que indicar cuál se considera en este caso, con la información de la que disponemos y razonar la respuesta de acuerdo con las variables de ahorro de costes; cumplimiento de normativa; reducción de riesgos ambientales; presión de los demandantes; apostar de futuro; presión de los trabajadores.

2. Una vez la integración de ambas sociedades se ha llevado a cabo y es una única empresa, nos piden que elaboremos un plan de negocio. Dentro del plan, y en el contexto de este caso, se elabora un plan de marketing. Indica qué elementos debería incluir el plan de marketing y explica qué es cada uno de ellos y qué elementos contienen. (1 punto)

(Recurso 3.7 – 2.5.1)

Un plan de marketing debería incluir, como mínimo:

- Estudio de mercado, que incluye:
 - La demanda o mercado: características, volúmenes, tasas de variación, efectos estacionales, ciclos.
 - La oferta: competidor, competencia en el mercado, posibles productos/servicios sustitutivos, sector.
 - Líneas estratégicas: segmentación, posicionamiento.
- Estrategias de marketing, que incluye:
 - Previsiones de venta.
 - Enfoque hacia el mercado.
 - Márgenes de beneficios.
- Definición de las variables de marketing (4P):
 - Producto
 - Precio
 - Distribución
 - Promoción

3. Si el grupo quiere extender su responsabilidad social a la empresa adquirida, ¿qué barreras culturales se puede encontrar y qué supone cada una en este contexto? (1 punto)

(Recurso 3.2 – Módulo 3 - 6.2)

Las barreras culturales que podemos encontrar en este caso son estas cuatro:

1. Las expectativas estrictas de rol, que implica renunciar a una conciencia ética personal y asumir el modelo y los valores que tiene la organización que prevalece sobre la adquisición.
2. Cohesión grupal fuerte, que implica un cierre y que limita perspectivas críticas y pone en valor aspectos como la lealtad al grupo. Esta cohesión se traduce en pensar que lo que hacemos

Examen 2021/22-2

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	11/6/2022	16:00

está bien y cualquier crítica es mentira y busca hacernos daño, lo que puede afectar al proceso de consolidación post-adquisición.

3. Confusión de prioridades, que se daría en caso de que la nueva empresa mantuviera un discurso y una política que fuera por un lado, pero las recompensas y los criterios de valoración fueran por otro, haciendo que las personas se acabaran guiando por estos últimos criterios y no por los valores y la misión de la organización. También sería de aplicación a sólo una de las dos empresas, como barrera anterior al proceso de integración.
4. La protección frente a la intervención exterior, que hace que la empresa sea poco transparente y poco comunicativa hacia el exterior. En ciertos casos, se llega a dificultar o bloquear cualquier denuncia de situaciones que pueden ser peligrosas, porque se considera una deslealtad hacia la organización. Este caso puede ser una barrera para que esconda aspectos a considerar en las distintas etapas del proceso de integración de ambas organizaciones.

PREGUNTA 6. PEC4.- 1 PUNTO – TIEMPO ESTIMADO 10 MINUTOS

Explica las fases en la gestión de crisis y desastres ante amenazas como la pandemia o la guerra Rusia-Ucrania (0,5 puntos) y como lo vincularías al concepto de resiliencia y a sus beneficios (0,5 puntos).

Recurso-> Datos, organizaciones y resiliencia- Josep Cobarsí- Pág. 19, 21

Hay cuatro fases principales en la gestión de crisis y desastres:

1) Respuesta. Esta es la fase de gestión de la emergencia, de reacción a la fase aguda de la crisis, para minimizar las pérdidas en sentido amplio: humanas, materiales, ecológicas, de información y conocimiento, económicas, reputacionales, etc.

2) Recuperación. Esta fase consiste a reconstruir en sentido amplio, las organizaciones y comunidades afectadas. Decimos en sentido amplio, porque en sentido estricto la reconstrucción «volviendo al estadio anterior» a menudo no es posible ni deseable, en especial si la crisis ha sido de gran magnitud.

3) Prevención. Esta fase trata de las acciones que se implementan para reducir el riesgo a que se produzca una nueva crisis y minimizar los daños, en caso de que esta se produzca.

4) Preparación. Esta fase trata de optimizar la respuesta a la crisis, en caso de que esta sobrevenga. Consiste a establecer y probar sistemas de alerta, y a establecer y entrenar equipos para la respuesta.

Similarmente al concepto de crisis, con el concepto de resiliencia, los diccionarios generales nos hacen una primera aproximación como capacidad para resistir exitosamente a un choque o sobreponerse a una situación problemática. En cuanto a beneficios:

- Potencia la relación de la organización con su entorno externo, con lo cual se crean y refuerzan los vínculos con otros stakeholders.
- Motiva el crecimiento del capital humano mediante la formación y la compartición de conocimiento.
- Es una oportunidad de aprendizaje organizacional.
- Favorece la sostenibilidad y la competitividad empresarial.
- Contribuye a optimizar el uso de los recursos.

Examen 2021/22-2

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	11/6/2022	16:00

- Convierte la amenaza del caos en oportunidades.
- Desarrolla la capacidad de adaptación de la organización.

Examen 2021/22-2

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	11/6/2022	16:00

Examen 2021/22-2

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	11/6/2022	16:00

Examen 2021/22-2

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	11/6/2022	16:00

Examen 2021/22-2

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	11/6/2022	16:00

Examen 2021/22-2

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	11/6/2022	16:00

Examen 2021/22-2

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	11/6/2022	16:00

Examen 2021/22-2

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	11/6/2022	16:00