

Examen 2022/23-1

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	28/1/2023	09:30

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:
 - ¿Puede consultarse algún material durante el examen? ¿Qué materiales están permitidos?
 - ¿Puede utilizarse calculadora? ¿De qué tipo?
 - Si hay preguntas tipo test, ¿descuentan las respuestas erróneas? ¿Cuánto?
 - Indicaciones específicas para la realización de este examen:
-

Examen 2022/23-1

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	28/1/2023	09:30

Soluciones

PREGUNTA 1. PEC1 - 1,5 PUNTOS - TIEMPO ESTIMADO: 10 MINUTOS

La empresa 011 es una *start-up* que diseña y construye edificios de madera prefabricados. La empresa nació con el objetivo de impulsar la modernización de esta actividad y convertirla en más sostenible. 011 parte de la base de que la industria de la construcción utiliza métodos y materiales cada vez menos sostenibles, una situación que propone resolver con tecnología digital que fiabilice y estandarice el proceso, y con materiales «circulares» como la madera. Con una plantilla de 35 trabajadores, para empezar a rodar, los seis socios fundadores aportaron un total de 2 millones de euros.

a) ¿Cuál podría ser la misión de esta empresa?

La construcción de edificios de manera tecnológica i sostenible.

(Recurso 1.4, Pág. 29)

b) Clasifícala según la titularidad, tamaño, naturaleza de la actividad y sector de actividad.

Es una empresa privada, pequeña, industrial y del sector secundario.

(Recurso 1.5 Apartado 2.4)

c) Si la empresa fuera una cooperativa ¿qué características tendría?

El capital de la empresa sería propiedad de los trabajadores, la responsabilidad sería limitada y tributaría por el impuesto de sociedades.

(Recurso 1.5)

d) Formula una decisión que podría tomar el área funcional de producción de esta empresa.

Utilizar madera de km0 para realizar las viviendas.

(Recurso 1.7)

PREGUNTA 2. PEC 1 - 1.5 PUNTOS - TIEMPO ESTIMADO: 15 MINUTOS

a) Propón una decisión que podría tomar la empresa anterior (011) según el nivel organizativo que corresponda.

Descripción decisión	Nivel organizativo
Determinar cuál debe ser el inventario de la madera para no tener ruptura de stock.	Operativa
El departamento de producción hace el presupuesto para el próximo año.	Táctica

Examen 2022/23-1

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	28/1/2023	09:30

La dirección general se plantea la construcción de otro tipo de construcciones aparte de las viviendas.

Estratégica

(Recurso 1.10, Página 16)

b) Detalla un motivo por el que la empresa puede considerar los siguientes *stakeholders* partes interesadas:

Stakeholder	Motivo
Clientes	Los clientes quieren que su vivienda sea sostenible.
Sociedad en general	La empresa contribuye a hacer un mundo más sostenible.
Propietarios de la empresa	Los propietarios quieren que la empresa sea rentable.

(Recurso 1.9, Apartados 1.1 y 1.2.)

PREGUNTA 3. PEC2 - 2 PUNTOS – TIEMPO ESTIMADO: 15 MINUTOS

La empresa PowerCharge, SA es una empresa especializada en la venta de cargadores para vehículos eléctricos. Fue constituida en 2020 por 4 socios que pusieron un total de 70.000 €.

A 31 de diciembre de 2021 disponía del siguiente patrimonio:

- Local en propiedad: 50.000€
- Equipos informáticos valorados en 25.000€
- Software informático valorado en 7.000€
- Mobiliario de oficina valorado en 9.000€
- Deuda con la Seguridad Social de 1.000€
- Facturas pendientes de cobro de varios clientes por valor de 12.000€
- Facturas pendientes de pago a varios proveedores por valor de 5.000€
- Mercancías valoradas en 2.000€
- Deudas con entidades bancarias a largo plazo (más de un año) de 20.000€ y a corto plazo (menos de un año) de 6.000€
- Dinero en la caja por valor de 3.000€
- Dinero en la cuenta corriente del banco por valor de 10.000€

Se pide:

Examen 2022/23-1

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	28/1/2023	09:30

- a) Elabora el balance (1 punto) de la empresa teniendo en cuenta que para completarlo deberás calcular el "Resultado del Ejercicio" (0,2 puntos) de la empresa del año 2021.

$$\begin{aligned}
 A &= P + N \\
 118.000 &= 32.000 + N \\
 N &= 118.000 - 32.000 = 86.000 \\
 N &= 86.000 = \text{Capital} + \text{Resultado ejercicio} \\
 \text{Resultado ejercicio} &= 86.000 - 70.000 = 16.000
 \end{aligned}$$

ACTIVO		PASIVO	
	€		€
A) Activo No Corriente	91.000	A) No exigible (Patrimonio neto)	86.000
Inmovilizado material	84.000	Capital	70.000
Construcciones	50.000	Resultado del ejercicio	16.000
Equipos procesos información	25.000		
Mobiliario	9.000	B) Pasivo No Corriente	20.000
Inmovilizado intangible	7.000		
Aplicaciones informáticas	7.000	Deuda a largo plazo con entidades de crédito	20.000
		C) Pasivo Corriente	12.000
Inmovilizado financiero		Organismos de la Seguridad Social Acreedores	1.000
B) Activo Corriente	27.000	Proveedores	5.000
Existencias	2.000	Deuda a corto plazo con entidades de crédito	6.000
Mercancías	2.000		
Deudores comerciales (Realizable)	12.000		
Clientes	12.000		
Efectivo y otros activos líquidos (Disponible)	13.000		
Caja	3.000		
Bancos	10.000		
TOTAL ACTIVO	118.000	TOTAL PASIVO	118.000

- b) Una vez tenemos todos los datos del balance, se pide que se realice un análisis patrimonial de la empresa respondiendo a las siguientes cuestiones (utiliza los instrumentos de análisis patrimonial que consideres más adecuados para justificar las respuestas) (0,8 puntos):

- b.1) ¿Puede la empresa pagar sus deudas a corto plazo con los recursos generados por el activo corriente? (0,2 puntos)

$$FM = AC - PC = 27.000 - 12.000 = 15.000$$

Examen 2022/23-1

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	28/1/2023	09:30

$$FM = PNC + \text{Neto} - ANC = 20.000 + 86.000 - 91.000 = 15.000$$

FM > 0 implica que la empresa está equilibrada financieramente y tiene capacidad para devolver las deudas a corto plazo con los recursos generados por el activo corriente.

- b.2) ¿Dispone la empresa de suficientes bienes en el activo para garantizar las deudas? (0,2 puntos)

Ratio de solvencia $\rightarrow RS = (\text{Activo}) / (PC + PNC)$

$$RS = 118.000 / (12.000 + 20.000) = 3,69$$

El valor es muy superior a 1, con lo que los acreedores tienen una muy buena garantía de cobro.

- b.3) ¿Es adecuada la proporción entre las aportaciones de los socios y la deuda de la empresa? (0,2 puntos)

Ratio de endeudamiento $\rightarrow RE = (PC + PNC) / (PC + PNC + \text{Neto})$

$$RE = (12.000 + 20.000) / (12.000 + 20.000 + 86.000) = 32.000 / 118.000 = 0,271$$

El resultado es muy inferior a 0,6, por lo tanto, la empresa no tiene exceso de deudas y dispone de demasiados fondos propios.

- b.4) ¿Es adecuada la proporcionalidad entre las deudas de corto plazo y las de largo plazo? (0,2 puntos)

Ratio de estructura de la deuda $\rightarrow RED = \text{pasivo corriente} / (\text{pasivo corriente} + \text{pasivo no corriente})$

$$RED = 12.000 / (12.000 + 20.000) = 0,375$$

– A menor sea la ratio, la calidad de la deuda es mejor, ya que la deuda a corto plazo se considera de poca calidad. Valores entre 0,2 y 0,5 serían adecuados.

(Recurso 2.3 – Apartado 1.2.2 Análisis patrimonial)

PREGUNTA 4. PEC2 - 1 PUNTO – TIEMPO ESTIMADO: 10 MINUTOS

La empresa PowerCharge S.A. se plantea realizar un proyecto de inversión y está dudando entre hacer el proyecto A o el B. Los desembolsos y los flujos de caja se presentan en la siguiente tabla:

Opción	Desembolso	Flujos netos de caja año 1	Flujos netos de caja año 2	Flujos netos de caja año 3
A	40.000	14.000	26.000	12.000
B	50.000	18.000	20.000	24.000

Examen 2022/23-1

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	28/1/2023	09:30

- a) Calcula el Pay-back de cada una de las opciones e indica con cuál de las opciones se recupera antes la inversión. (0,5 puntos)

PBA → $-40.000 + 14.000 + 26.000$
PBA = 2 años

PBB → $-50.000 + 18.000 + 20.000 + (12.000/24.000)$
PBB = 2 años + $(12/24)$ años = 2 años + $(1/2)$ años = 2 años y 6 meses
Con la opción A se recupera antes la inversión.

- b) Calcula el VAN de cada una de las opciones utilizando una tasa de actualización del 5%, constante para todos los periodos. Indica qué opción escogerías y por qué. (0,5 puntos)

VAN opción A = $-40.000 + 14.000/1,05 + 26.000/(1,05)^2 + 12.000/(1,05)^3 = 7.282,15 \text{ €}$

VAN opción B = $-50.000 + 18.000/1,05 + 20.000/(1,05)^2 + 24.000/(1,05)^3 = 6.015,55 \text{ €}$

Los dos proyectos tienen un VAN positivo y por lo tanto son viables para la empresa. El proyecto 1, con un VAN más elevado, es más recomendable.

(Recurso 2.4 – Apartado 1.6)

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

Introducción del caso Ametller Origen

En 2001 los hermanos Jordi y Josep Ametller, de familia de agricultores, compraron un puesto en el mercado de Vilafranca del Penedés (Barcelona). Esa fue la semilla de lo que hoy es Ametller Origen, un grupo de alimentación de Cataluña especializado en productos frescos y elaborados que tiene más de 120 tiendas y factura unos 387 millones de euros, con más de 2700 empleados en plantilla.

Su modelo de negocio, centrado en un sector altamente competitivo, está basado en comercializar productos frescos y de proximidad. El motor de su negocio es la fruta y la verdura, que representa el 45% de su facturación. En palabras de sus fundadores “queremos que nos escojan los que priman la alimentación fresca y saludable. No se trata de vender acelgas sino de darle un contenido al producto.” Ahí radica la llave de su éxito, en primar el producto por encima de todo, “queremos producir el mejor producto posible”. Su estrategia se define a partir de la calidad por encima del precio, sus productos se caracterizan por ser aparentemente iguales que los de la competencia, pero no homogéneos en sabor.

La producción integrada y de proximidad, con 1500 Has de terreno a lo largo del eje mediterráneo, permiten suministrar el 60% de los productos que son vendidos en sus tiendas. Además, ha promovido una asociación de productores, denominada Green Farmers, de la que poseen el 30% y de la que obtienen el 50% de lo que producen.

Examen 2022/23-1

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	28/1/2023	09:30

Su estrategia de crecimiento, con una media de 20 aperturas anuales exige un nivel de inversión medio anual de 20 millones, al mismo tiempo que les exige un mayor reto de suministro de producción de calidad, dadas las dificultades de crecer al mismo ritmo en los centros de producción y el riesgo de diluir la esencia de su modelo de negocio: un producto de proximidad. Destaca también la empresa por la utilización de sistemas tecnológicos avanzados de inteligencia artificial que les permite prever la producción necesaria con tres semanas de antelación, con un grado de acierto del 95%, lo que ayuda a minimizar los problemas de comercialización que presentan los productos perecederos como la fruta y la verdura y también les permite obtener alternativas de suministro ante situaciones climáticas adversas que puedan afectar las cosechas. Otros proyectos de crecimiento de futuro pasan por Agroparc, un nuevo modelo agroalimentario 100% sostenible y circular que integrará agricultura, ganadería, agroindustria y energías renovables, con una previsión de creación de 3800 puestos de trabajo. También el desarrollo de los sistemas de *e-commerce*, que es donde existe un mayor riesgo de competencia a su modelo de negocio. Otro de los proyectos que están pensando en llevar a cabo es el desarrollo de restaurantes propios en los que la alimentación saludable sea el principal reclamo.

Fuente: emprendedores.es

- a) Se pide, a partir de la información suministrada del caso Ametller Origen, realizar el diagnóstico de la situación de la empresa utilizando el análisis DAFO (1,5 puntos – Tiempo estimado 15 minutos)

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> Se trata de productos perecederos Riesgo de diluir la etiqueta de proximidad y calidad al tener dificultades de aprovisionamiento al mismo ritmo que van creciendo Precios más elevados que la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> Mercado de alimentación altamente competitivo Los factores climáticos pueden afectar a las cosechas y por tanto, a la calidad y cantidad de productos que pueden obtener de sus centros de producción Crisis económica e inflación puede dificultar que el consumidor opte por un producto de mayor calidad, más caro y priorice el criterio del precio en su cesta de la compra. <i>E-commerce</i>
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> Productos de calidad Centros productivos de cercanía Alimentación saludable. Productos atractivos por etiqueta saludable Sistemas de inteligencia artificial les permiten hacer previsiones sobre necesidades de aprovisionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Timing</i> favorable por entorno más proclive a fomentar el producto de calidad. Clientes conscientes de atributos sostenibilidad y proximidad Apertura a nuevos mercados y nuevas fórmulas de negocio como Agroparc o cadena de restaurantes basados en alimentación saludable

Examen 2022/23-1

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	28/1/2023	09:30

b) Se pide (1,5 puntos – Tiempo estimado 15 minutos):

b.1) Definir la misión de la empresa a partir de la información facilitada en el enunciado del caso. (0,5 puntos).

Respuesta de tipo abierto, aunque el alumno debería indicar en la misión la razón de ser de la empresa. Por ejemplo: mejorar la calidad de vida de las personas mediante un estilo de vida saludable y sostenible facilitando el acceso a una alimentación sana, placentera y limpia.

b.2) Definir y comentar que tipo de estrategia consideras que se plantea en este proyecto de negocio, desde el punto de vista de la ventaja competitiva. (0,5 puntos).

Claramente se trata de un modelo de negocio basado en un producto tradicional, homogéneo como es la verdura y la fruta, por ejemplo, pero al que se le ha añadido un “contenido” a través de la calidad y la proximidad, que le permite diferenciarse y establecer un precio distinto al que rige en el mercado de productos homogéneos y no diferenciados. Por tanto, se trataría de una estrategia de diferenciación.

(Recurso 3.7. De la idea a la creación de una nueva empresa, Apartado 2.4).

b.3) El business plan es la descripción en un documento de la idea de negocio, que nos debe ayudar a analizar los diferentes factores que intervendrán en la puesta en marcha del proyecto. En la siguiente tabla se plantean los tres ejes que permiten describir la idea de negocio y a los que se pide responder, de forma breve, en base a la información facilitada en el caso Ametller Origen (0,5 puntos):

Ejes de la idea de negocio	Breve descripción de cada punto considerado en el ámbito de un plan de negocio
¿A quién se dirige la empresa?	Cliente concienciado de la importancia de una alimentación saludable y de los criterios de sostenibilidad, arraigado al territorio y con un nivel de renta medio-alto.
¿Qué se ofrece?	Alimentos saludables, frescos y de proximidad: fruta y verdura principalmente, con la etiqueta del campo al plato.
¿Cómo se ofrece?	El canal de distribución principal son las tiendas de proximidad, aunque también se ha desarrollado la venta por el canal Ecommerce

(Recurso 3.7. De la idea a la creación de una nueva empresa, Apartado 2.2.1)

Examen 2022/23-1

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	28/1/2023	09:30

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

En la tabla siguiente indica cuales de las afirmaciones son verdaderas y cuales son falsas. En las afirmaciones falsas tienes que explicar la razón de por qué son falsas. Únicamente se dará como correcta la respuesta que esté correctamente explicada.

Afirmación	Verdadera/ Falsa	Explicación
El gravamen de almacén es un sistema de información de la empresa	Falsa	Un gravamen de almacén ofrece una solución inteligente: un proceso de código comercial uniforme para confirmar el estado de acreedor garantizado en caso de quiebra, y la libertad de liquidar una parte retenida de producto para satisfacer la deuda.
Los cuadros de mando y la inteligencia de negocio dan un acceso ágil a información que está desactualizada	Falsa	Habilitan y automatizan el acceso a información actualizada, tanto agregada como en detalle.
Los cuadros de mando y la inteligencia de negocio dificultan la toma de decisiones porque dan información de poca calidad	Falsa	Proporcionan una visión única, conformada, histórica, consistente y de calidad de toda la información relevante para la organización.
Establecer y probar sistemas de alerta son acciones que se realizan en la fase de respuesta de la crisis	Falsa	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.
Un principio básico en la gestión de la crisis es evitar la proactividad	Falsa	Las crisis requieren acciones por parte de las organizaciones afectadas.
En la gestión de la crisis es aconsejable que los departamentos no compartan información	Falsa	La gestión de la crisis a las organizaciones también se inspira de forma creciente en estos principios y procura la transversalidad entre los departamentos internos de la organización y la «porosidad» informativa en relación con la en torno a la organización.
La manera en que los individuos perciben y gestionan su privacidad no ha variado a lo largo de la historia	Falsa	La manera en que los individuos perciben y gestionan la privacidad es ahora radicalmente diferente de la que era hace solo unos años.

Examen 2022/23-1

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	28/1/2023	09:30

Para un operador logístico, un ejemplo de coste externo es el seguro	Verdadera	
En la gestión de la crisis es importante conocer la probabilidad de los riesgos	Verdadera	
La gestión de la crisis necesita información, conocimiento de datos y la interoperabilidad de los sistemas de información	Verdadera	

(Recurso 4.2 Datos, organizaciones y resiliencia- páginas 14-19-20-21)

(Recurso 4.3 Uso y valor de la información personal: un escenario en evolución)

(Recurso 4.6 INCIBE Ciberseguridad y gestión de riesgos)

(Recurso 4.7 Gestión de contratos con operadoras y Business Continuity Management)