

Examen 2018/19-2

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	08/06/2019	12:00

75.556 08 06 19 EX

Espacio para la etiqueta identificativa con el código personal del **estudiante**.
Examen

Este enunciado corresponde también a las siguientes asignaturas:

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

Ficha técnica del examen

- Comprueba que el código y el nombre de la asignatura corresponden a la asignatura matriculada.
- Debes pegar una sola etiqueta de estudiante en el espacio correspondiente de esta hoja.
- No se puede añadir hojas adicionales, ni realizar el examen en lápiz o rotulador grueso.
- Tiempo total: **2 horas** Valor de cada pregunta: **Se indica en el enunciado**
- En el caso de que los estudiantes puedan consultar algún material durante el examen, ¿cuáles son?: **No se puede consultar ningún material**
- En el caso de poder usar calculadora, de que tipo? **NO PROGRAMABLE**
- En el caso de que haya preguntas tipo test: ¿descuentan las respuestas erróneas? **NO** ¿Cuánto?

Indicaciones específicas

Puede usarse calculadora no financiera

Examen 2018/19-2

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	08/06/2019	12:00

Enunciados

SOLUCIÓN

PEC1- Pregunta 1 (0,75 puntos / 10 minutos)

Enumera y explica brevemente cinco características organizativas que permitan diferenciar las organizaciones estables-burocráticas de las adaptables-dinámicas.

SOLUCIÓN

La respuesta puede contener cualquiera de los elementos incluidos en la tabla de la página 6-7 del BIT14

Características organizativas	Burocrática-estable-mecánica	Adaptable-dinámica-orgánica
Abertura a las influencias del medio.	Relativamente cerrada. Intentos para seleccionar y minimizar el impacto ambiental y reducir la incertidumbre.	Relativamente abierta. Diseñada para adaptarse a las influencias del medio y manejar la incertidumbre.
Formalización de las actividades.	Muy formal y basada en el trabajo.	Poco formal y basada en la estructura.
Diferenciación y especialización de las actividades.	Funciones y departamentos con tareas concretas y mutuamente excluyentes.	Ambigua y sin demasiada claridad de competencias.
Coordinación.	Jerárquica y con procedimientos administrativos claramente definidos.	Por medios múltiples e interacción interpersonal.
Estructura de la autoridad.	Concentrada, jerárquica.	Dispersa y múltiple.
Origen de la autoridad.	Puesto de trabajo.	Conocimiento y/o experiencia.
Origen de la responsabilidad.	Atribuida a puestos concretos y/o roles.	Compartida por diversos participantes.

PEC1- Pregunta 2 (1.5 puntos / 15 minutos)

Gestión y Servicios Trade Center, SA (GYSTC, SA) es una empresa dedicada a la gestión y comercialización de servicios a los viajeros, explotación integral de inmuebles en parques empresariales y complejos de oficinas, así como la gestión y explotación de centros de convenciones y congresos. Entre los diferentes servicios y proyectos que gestiona se encuentran los 9000m2 concesionados en el aeropuerto de Barcelona, con salas VIP, centros de negocio, etc, los 7000m2 de habitaciones *premium air room* en el aeropuerto de Madrid o las tarjetas *vueling-pass* y *premium traveller*, entre otros. Cuenta con una base de más de 8000 empresas como clientes y también ha llegado a acuerdos comerciales con más de 100 compañías aéreas.

Examen 2018/19-2

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	08/06/2019	12:00

Su vocación de servicio se orienta a crear, gestionar y comercializar todo tipo de espacios con el objetivo de aportar valor añadido a los diferentes ámbitos que conforman su modelo de negocio: infraestructuras aeroportuarias, compañías aéreas, inmuebles empresariales y centros de convenciones y congresos.

En los últimos tres años ha conseguido unas cifras de crecimiento espectaculares, pasando de facturar unos 16 millones de euros al año hasta los actuales 26 millones, con unos activos en balance valorados en más de 30 millones de euros. Su plantilla también ha experimentado un fuerte crecimiento, pues se ha triplicado el número de trabajadores, desde los 94 que tenía en el 2015 hasta los actuales 316 trabajadores con que cuenta la empresa.

La dirección, en su plan estratégico 2015-2020, impuso un objetivo de crecimiento ambicioso del 30%, que está cumpliendo de forma satisfactoria, lo que la posiciona actualmente como una empresa líder en el competitivo sector de los servicios a viajeros. Uno de los elementos clave de este éxito ha consistido, según la propia compañía, en haber trabajado incansablemente en la fidelización de los clientes y en el hecho de poner estos en el centro de su estrategia. Sus grupos de trabajo también se convierten en un factor de éxito, profesionales versátiles que pueden adaptarse a los diferentes sectores y negocios y a los nuevos retos que aparecen día a día en el mercado. La creación de marcas como vueling pass o la tarjeta premium traveller, la constancia en la búsqueda de la innovación y la utilización de tecnología propia, conforman los pilares en los que fundamentan su eficaz estrategia de crecimiento.

El pasado 17 de enero se formalizó la adquisición del 51% del capital de GYSTC SA por parte del grupo de servicios aeroportuarios turco TAV OS, a la familia Monné que hasta entonces mantenía el 100% de las acciones. Tras esta operación, el Sr. Monné continuará en el cargo de consejero delegado, que es la figura que aglutina el máximo poder dentro de la organización. Al frente de cada una de las diferentes áreas funcionales de la empresa (financiera, comercial, marketing, recursos humanos y tecnología) se encuentran diferentes miembros del grupo familiar, en su segunda generación (los hijos del Sr. Monné), aunque la entrada del accionista turco podría conllevar algunos cambios en los órganos de gestión.

Examen 2018/19-2

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	08/06/2019	12:00

SOLUCIÓN

Se pide:

- a. Define y clasifica adecuadamente la empresa desde el punto de vista de su forma jurídica, actividad, dimensión, titularidad y ubica la empresa en el triángulo público / privado - lucrativo / no lucrativo (0,25 puntos)

Forma jurídica: sociedad anónima

Actividad: empresa de servicios

Dimensión: gran empresa dado que presenta una plantilla de trabajadores superior a 250 y el valor del balance supera los 27 millones.

Titularidad: privada, 100% del capital pertenece a empresas o personas privadas.

Triángulo: privado / lucrativo

- b. Indica en qué tipo de mercado opera, según el número de competidores (0,25 puntos)

Si bien opera en un mercado que podríamos considerar de competencia perfecta por la cantidad de empresas que podemos encontrar en el sector a nivel internacional y la homogeneidad del servicio, la empresa trata de aplicar una cierta diferenciación en el producto que ofrece a través de la creación de marcas y el uso tecnologías propias que permiten diferenciarla de la competencia. También el hecho de que es un mercado con ciertas barreras de entrada, definidas por el capital y las condiciones impuestas para acceder a determinadas licitaciones de aeropuertos públicos podrían llevarnos a establecer fórmulas más próximas a la competencia monopolística.

- c. Define cuáles pueden ser los objetivos de la empresa, aparte del estrictamente económico de generar el máximo de beneficio. (0.25 puntos)

Examen 2018/19-2

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	08/06/2019	12:00

Ejemplo solución:

Objetivo de convertirse en líderes en el ámbito de los servicios a viajeros y lograr tasas de crecimiento del 30%.

- d. Propón cuál podría ser un ejemplo de misión de la empresa (0.25 puntos)

Respuesta abierta. Un ejemplo:

GISTC SA es una empresa especializada en detectar nuevas oportunidades de negocio y transformarlas en soluciones integrales, contribuyendo a mejorar el confort de las personas a través de servicios y espacios, creando valor y aportando calidad de vida.

- e. Detalla tres funciones que sean responsabilidad del departamento comercial de la empresa GYSTC SA (0,5 puntos).

- Prospección de mercados (buscar clientes).
- Venta: negociación con los clientes y cierre de acuerdos.
- Canal de información bidireccional entre la empresa y el mercado.

PEC1- Pregunta 3 (0,75 puntos / 10 minutos)

Considerando la información de la pregunta anterior, propón y argumenta cuál podría ser el diseño organizativo y dibuja un ejemplo de organigrama para la empresa Gestión y Servicios Trade Center, SA, indicando sus principales características.

SOLUCIÓN

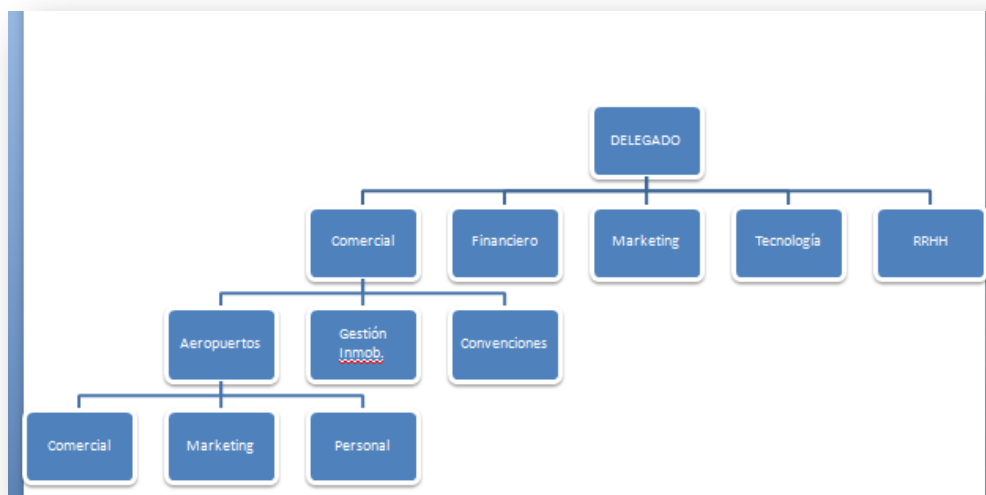
Una posible solución podría ser proponer un diseño organizativo de tipo funcional donde encontraríamos la figura del gerente o consejero que tendría la máxima autoridad por encima

Examen 2018/19-2

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	08/06/2019	12:00

de los jefes o responsables de las diferentes áreas funcionales identificadas en el enunciado: comercial, financiera, marketing, recursos humanos y tecnología. Bajo estas áreas se encontrarían las diferentes divisiones o unidades de negocio:

- servicios a los viajeros (aeropuertos),
- explotación integral de inmuebles de parques empresariales y complejos de oficinas (gestión inmuebles)
- y la gestión y explotación de centros de convenciones y congresos (convenciones)



PEC2- Pregunta 4 (1.5 puntos / 20 minutos)

Explica en las siguientes tablas las diferencias entre los dos conceptos de cada tabla:

SOLUCIÓN

PRÉSTAMO	CRÉDITO
Se da una cantidad fija de dinero, a devolver en una fecha también fijada por adelantado.	Se pone a disposición del prestatario una cantidad de dinero hasta el límite concedido y por un tiempo determinado. El prestatario puede ir tomando dinero a

Examen 2018/19-2

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	08/06/2019	12:00

	medida que los vaya necesitando.
Tiene vencimiento en una fecha pactada.	Se puede renovar una vez ha vencido.
Los intereses se pagan en función del capital pendiente de amortización en cada momento.	Los intereses se pagan según las cantidades realmente dispuestas.
Devolución según un cuadro de amortización fijado en el contrato.	Devolución sucesiva hasta amortizar el total dispuesto.
La cuenta corriente asociada sólo admite imposiciones.	La cuenta corriente asociada admite saldos acreedores y deudores.

BIT 21, PG 11

RENTING	LEASING
El arrendador se hace cargo de todos los gastos de mantenimiento del bien.	El arrendatario queda obligado a conservar el bien y a asumir los gastos de mantenimiento.
El contrato no puede incorporar la opción de compra del bien al vencimiento.	Siempre incorpora una opción de compra en finalizar el contrato.
El arrendador (el propietario que cede el uso del bien) soporta todo el riesgo de la inversión.	El contrato es irrevocable.
Excepto en algunos casos, se contabiliza como un alquiler ordinario: todas las cuotas devengadas constituyen gasto del ejercicio.	El arrendatario (quien utiliza el bien) soporta el riesgo sobre el bien objeto de la inversión.
Todas las cuotas devengadas durante el ejercicio son fiscalmente deducibles.	Se contabiliza reconociendo en el pasivo una deuda y en el activo un inmovilizado inmaterial y unos intereses diferidos.

Examen 2018/19-2

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	08/06/2019	12:00

BIT 21, PG 13

MONOPOLIO	OLIGOPOLIO
Se trata de una única empresa en el mercado.	Se trata de varias pero pocas empresas en el mercado.
Las barreras de entrada pueden ser naturales o políticas, pero responden a la preservación del poder por parte de una sola empresa.	Las barreras de entrada son varias y responden a la cuota y poder de mercado que tiene cada una de estas empresas, pero que suman e impiden acceder a otras empresas nuevas.
No hay interdependencia con ninguna otra empresa.	Existe interdependencia entre las acciones que realizan las diferentes empresas.
El bien intercambiado es único.	El bien intercambiado puede ser diferenciado entre las diferentes empresas.
Las decisiones estratégicas que toma la empresa responde a temas inherentes a la propia empresa.	Las decisiones estratégicas que toma la empresa responden a decisiones de las otras.

BIT 23, PG 12

PEC 2- Pregunta 5 (1,5 puntos / 15 minutos)

Analiza la situación financiera de la empresa a partir de los siguientes ratios:

	2017	2018
Fondo de maniobra	- 600	1.000
Tesorería	0.7	1,5
Liquidez	0.97	1,70
Solvencia	1,65	1,39
Endeudamiento	0,60	0,72

Examen 2018/19-2

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	08/06/2019	12:00

--	--	--

SOLUCIÓN

Fondo de maniobra: (Debe ser positivo). Un fondo de maniobra positivo muestra que la empresa está equilibrada financieramente, tiene capacidad para devolver deudas a corto plazo con la tesorería y el cobro que tendrá a corto plazo. En este caso, en el ejercicio 2017 hay una situación de desequilibrio financiero. Debe resolver la no capacidad de hacer frente a los pagos a corto plazo. El 2018 este desequilibrio se ha resuelto.

Tesorería: (El óptimo es de 0,8 a 1). Valor situado en 2017 justo por debajo de los parámetros óptimos, cosa que indica una situación de liquidez incorrecta, que podría mejorarse si parte del saldo corriente se consolidara en alguna cuenta a largo plazo. El año 2018 mejora ostensiblemente, siguiendo la línea del FM.

Liquidez: (El óptimo es superior a 1, entre 1,7 i 1,9). En 2017 tiene un valor inferior a 1, indicativo de que existe un fondo de maniobra negativo. Situación negativa de liquidez, pero en 2018 presenta una medida muy correcta, por lo tanto, buena salud financiera a corto plazo.

Solvencia: (El óptimo es superior a 1). El resultado es correcto y da a entender que los activos cubren suficientemente los pasivos exigibles, por lo tanto, cuanto mayor sea quiere decir que cuenta con más cobertura o garantías para hacer frente a las obligaciones.

Endeudamiento: (El óptimo es de 0,6). En 2017 muestra un valor situado justo en 0,6 que es el valor límite a partir del que el nivel de endeudamiento empieza a ser preocupante. Debe poner atención para no endeudarse más. El resultado del 2018 muestra un valor superior al óptimo ya que presenta un valor de 0,72, lo que significa que el peso de deudas es superior al que sería adecuado. Así, debería amortizar una parte de la deuda o bien hacer más aportaciones de capital. No obstante, es normal que el ratio aparezca con un valor elevado en el momento de inicio del proyecto o empresa, puesto que a medida que pasen los años y se vayan amortizando las deudas, este ratio irá decreciendo.

Examen 2018/19-2

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	08/06/2019	12:00

Examen 2018/19-2

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	08/06/2019	12:00

PEC3- Pregunta 6 (1.5 puntos / 15 minutos)

En la tabla siguiente, hay afirmaciones sobre las diferentes formas jurídicas que pueden tener las empresas en España. Indica qué afirmaciones son correctas y cuáles son incorrectas. En las afirmaciones incorrectas, explica la razón por la cual no son ciertas. Únicamente se considerará correcta la respuesta que esté correctamente argumentada.

SOLUCIÓN

Afirmaciones	Correcta Incorrecta	Explicación
El capital social mínimo para constituir una Sociedad Limitada es de 3.000 €.	Correcta	
Para constituir una Sociedad Anónima Laboral (SAL) es necesario que cada socio aporte como mínimo 60.000 €.	Incorrecta	El capital social mínimo es de 60.000 €
En una Sociedad Cooperativa, la responsabilidad patrimonial de los socios está limitada al capital aportado.	Correcta	
Si una empresa con la forma jurídica de Sociedad Comanditaria tiene unos datos vuestros de carácter personal que no son correctos, tenéis derecho a corregirlos.	Correcta	
Una Sociedad Anónima es una sociedad de carácter mercantil en la cual el capital social está dividido en acciones e integrado por las aportaciones de los socios que no responden personalmente de las deudas sociales.	Correcta	
Una Sociedad Civil se constituye cuando la	Incorrecta	Una Comunidad de bienes se

Examen 2018/19-2

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	08/06/2019	12:00

propiedad de un bien o un derecho pertenece proindiviso a varias personas y forma parte de una actividad empresarial realizada en común		constituye cuando la propiedad de un bien o un derecho pertenece proindiviso a varias personas y forma parte de una actividad empresarial realizada en común
En la Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE) el número máximo de socios es de 5.	Correcta	
En la Sociedad civil, la responsabilidad patrimonial de los socios capitalistas está limitada a 3.000 €.	Incorrecta	En la Sociedad civil la responsabilidad patrimonial de los socios capitalistas es ilimitada
La responsabilidad patrimonial del autónomo es ilimitada.	Correcta	
El beneficio de una Sociedad Limitada tributa al impuesto sobre el valor añadido (IVA).	Incorrecta	El beneficio de una Sociedad Limitada tributa al impuesto sobre sociedades

PEC3- Pregunta 7 (1.5 puntos / 15 minutos)

MINERALES, SL es una pequeña empresa familiar dedicada a la importación de piedras semipreciosas y minerales para usos de joyería. El producto que representa el 80% de sus ingresos es el lapislázuli procedente de Afganistán. Sus propietarios son los hermanos Carlos, Sara y Ana Ruíz que crearon la empresa el 2002, después de estudiar y formarse en gemología. En la empresa únicamente trabajan los tres hermanos, por lo tanto se puede decir que el equipo de trabajo está muy cohesionado, motivado y con muchos años de experiencia.

Esta empresa distribuye sus productos a joyerías locales, que son clientes fieles de la empresa desde hace muchos años. La relación de los hermanos con sus clientes es muy cercana. Actualmente están estableciendo contacto con una importante cadena española de joyería.

Sus competidores son multinacionales que trabajan con producto más barato, pero de menor calidad y con redes de distribución muy organizadas y muy bien diseñadas.

Examen 2018/19-2

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	08/06/2019	12:00

Los minerales que importa la empresa son de gran calidad, sobre todo el lapislázuli afgano, puesto que los hermanos mantienen una fuerte relación de confianza con los proveedores locales. Aunque ninguno de los tres hermanos domina la lengua pastún, y cuando tienen que negociar con los proveedores de Afganistán lo hacen en inglés, y a veces se producen malentendidos.

Actualmente están negociando la posibilidad de llegar a un acuerdo con un productor de paraiba (variedad de turmalina de color azul eléctrico procedente de Brasil) de Brasil, para importar su producto en España bajo un contrato de exclusividad.

Trabajo a realizar:

1-Indica dos políticas de responsabilidad social empresarial (RSE) que consideráis adecuadas para implantar a la empresa MINERALES, SL. Justificad vuestra respuesta y explicad porque habéis elegido cada una de ellas.

2-Propon una misión para MINERALES, SL

SOLUCIÓN

1-La responsabilidad social empresarial (RSE) permite conciliar el interés social de la empresa con los legítimos intereses de los grupos de interés afectados por la actividad de la empresa, a la vez permite asumir el impacto de las actividades de la empresa en el conjunto de la comunidad y el medio-ambiente. La empresa no es responsable socialmente si únicamente cumple con lo que la ley indica, la RSE implica ir más allá de la obligación legal.

Por ejemplo:

- Compromiso para no comerciar con «minerales de sangre»
- Responsabilidad con el medio-ambiente
- Conciliación familiar

2-La misión es el propósito central por el cual se crea la empresa. La misión representa la identidad y la personalidad de la empresa en la actualidad y en su proyección de futuro y responde a la pregunta siguiente: ¿cómo es la empresa y cual es la voluntad de desarrollarla?

Examen 2018/19-2

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	08/06/2019	12:00

Por ejemplo: La misión de la empresa es importar minerales de gran calidad para uso exclusivo de joyería.

PEC4- Pregunta 8 (1 punto / 10 minutos)

Argumenta porqué Amazon puede ser una empresa red.

SOLUCIÓN

1) Cultura empresarial centrada en el trabajo en red.

En Amazon se trabaja a través de la red y, evidentemente, sobre la red. No se podría concebir esta empresa sin el trabajo en red: se dedica a vender precisamente eso.

2) La empresa combina activos especializados, bajo un control compartido.

Amazon no sólo es un portal web donde realizar compras. Hay departamentos muy especializados con tareas muy diversas: diseño, programadores, matemáticos, ingenieros, probadores, etc. Todos ellos no tienen porqué trabajar en un único proyecto, pero sí que tienen un alto nivel de especialización.

3) Toma de decisiones según el conocimiento

Dado que la gestión de la información que se hace en esta empresa es muy importante, la toma de decisiones no puede ser condicionada a deseos o suposiciones personales: hay suficiente información como para saber el camino a seguir: sólo hay que saber descifrar la información que les llega.

4) Gestión de la información basada en comunicación directa con todos los nodos.

No hay duda de que en Amazon, todas las estadísticas de uso y acceso analizan de forma sistemática y se utilizan a nivel territorial y global para favorecer la empresa.

5) Equipos de trabajo interdisciplinarios

En un mismo proyecto intervienen profesionales de ámbitos muy diferentes, tal y como ya hemos indicado: diseñadores, programadores, etcétera. Estos trabajadores se integran por proyectos y según las necesidades del momento.

6) Relaciones entre los integrantes de la empresa, no basadas en los principios clásicos

El modelo de Amazon fue (y aún es) una revolución: los clientes de la empresa pueden comprar cualquier cosa a través de este portal. En Amazon todo se hace pensando en el cliente, que se coloca en el centro de todas las decisiones que se adoptan en la empresa. Además, hay otros tres

Examen 2018/19-2

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	08/06/2019	12:00

pilares, aunque también giran en torno al consumidor. Son la variedad de productos, la rapidez y el precio bajo