

Examen 2019/20-2

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	20/06/2020	09:00

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.
- Tiempo total: **2 horas** Valor de cada pregunta: **Se indica en el enunciado.**
- En el caso de que los estudiantes no puedan consultar algún material durante el examen, ¿cuáles son?:
- Se puede utilizar calculadora? **SÍ** De que tipo? **NO PROGRAMABLE**
- En el caso de que haya preguntas tipo test: ¿descuentan las respuestas erróneas? **NO** ¿Cuánto?
- Indicaciones específicas para la realización de este examen
 - **No es necesario que te identifiques con el nombre o el número del carné de estudiante. La autoría de la prueba es detectada por el propio sistema.**
 - **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.**

Examen 2019/20-2

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	20/06/2020	09:00

- En caso de duda, haz los supuestos que consideres oportunos y arguméntalos.

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

Examen 2019/20-2

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	20/06/2020	09:00

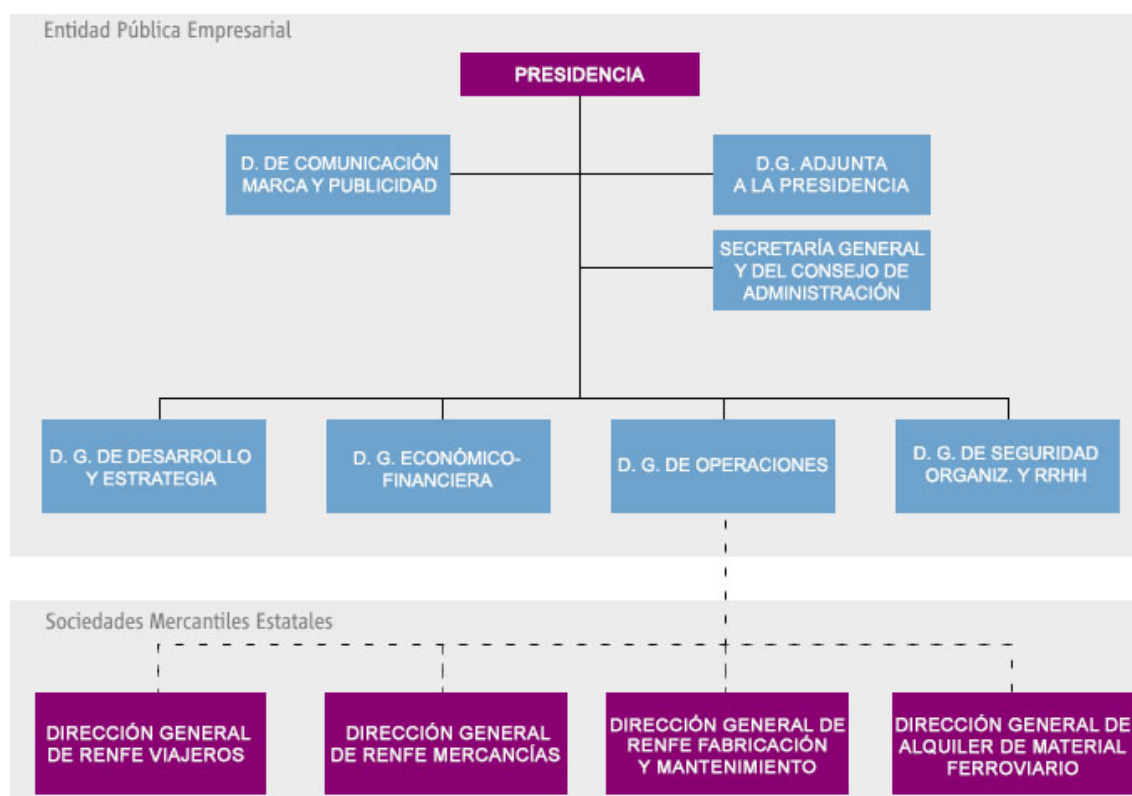
Enunciados

PREGUNTA 1. PEC1.- 2,5 PUNTOS - TIEMPO ESTIMADO 25 MINUTOS

El Grupo RENFE es una empresa perteneciente al Estado, que presta en exclusiva los servicios de transporte y mantenimiento ferroviarios dentro del territorio nacional, con una clara vocación de servicio al ciudadano, dando la máxima calidad y seguridad. Su actividad se apoya sobre cuatro ejes: transporte de viajeros y comercialización de productos asociados a entornos metropolitanos, regionales, nacionales e internacionales (Renfe Viajeros), transporte de mercancías y servicios logísticos (Renfe Mercancías), mantenimiento y trabajo industrial (Renfe Fabricación y mantenimiento) y gestión de material rodante a disposición del mercado (Renfe Alquiler de material Ferroviario).

Su facturación anual es superior a los 2.500 millones € y cuenta con una plantilla de más de 14.000 empleados.

El organigrama de la empresa es el siguiente:



- a) Tal y como hemos visto en el BIT11 del módulo 1 del curso, existen muchos criterios mediante los cuales pueden ser clasificadas las empresas. Se pide que clasifiques al grupo RENFE en base a los criterios de dimensión, titularidad y por número de competidores. (0,9 puntos).

Respuesta.

Examen 2019/20-2

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	20/06/2020	09:00

- **Teniendo en cuenta su dimensión.**

Se clasifica como una **gran empresa** dado que cuenta con varios miles de empleados (superior a 250) y presenta una cifra anual de negocio superior a los 40 millones que fija el criterio de dimensión grande empresa.

- **Teniendo en cuenta su titularidad.**

Es una empresa de **titularidad pública**, dado que se financia con recursos que provienen del estado.

•

- **Teniendo en cuenta el número de competidores.**

Opera en un **mercado monopolístico** por número de competidores

- b) Define el concepto de misión de una empresa y formula cuál podría ser una misión para el grupo RENFE. (0,6 puntos)

La misión define el objetivo a largo plazo como empresa, la razón de ser, y el criterio de peso de las actuaciones y decisiones para lograr sus objetivos fundamentales.

Ejemplo de misión (respuesta de tipo abierto):

Prestar servicios de transporte de viajeros y mercancías bajo el principio de seguridad, con criterios de calidad, eficiencia, rentabilidad e innovación, con vocación de servicio público y con el objetivo de incrementar la cuota de mercado del ferrocarril como operador de transporte de referencia.

- c) A partir del análisis del organigrama de Grupo RENFE que se incluye en el enunciado, identifica con qué diseño organizativo se podría asimilar, indicando si se trata de un diseño de tipo clásico o moderno y comenta dos características del mismo. (0,6 puntos).

El diseño del organigrama de Grupo RENFE del enunciado, podría asimilarse a una estructura organizativa de tipo clásico, denominada mixta, línea-staff o consultiva, con una departamentación por tipo de servicios (productos).

La organización está compuesta por especialistas asesores a fin de aprovechar sus aportaciones (departamentos de comunicación, adjunto a presidencia y secretaría) y al mismo tiempo unidad de mando.

Los órganos staff no tienen autoridad directa sobre ningún departamento.

Los especialistas tienen una función de ayuda a la unidad de mando

- d) Identifica cuál es el modelo de departamentación que aparece en el organigrama de Grupo RENFE. (0,4 puntos)

Departamentación por tipo de servicio o líneas de negocio:

Examen 2019/20-2

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	20/06/2020	09:00

- Renfe viajeros: transporte de viajeros y comercialización de productos asociados en entornos metropolitanos, regionales, nacionales e internacionales
- Renfe Mercancías: transporte de mercancías y servicios logísticos
- Renfe Fabricación: mantenimiento y trabajo industrial
- Renfe Alquiler: gestión de material rodante a disposición el mercado.

PREGUNTA 2. PEC2.- 2,5 PUNTOS - TIEMPO ESTIMADO 25 MINUTOS

La empresa MW Consulting, SA durante 2020 tiene la posibilidad de realizar tres proyectos de inversión con los que aumentar la capacidad de producción, incrementando el número de productos que puede vender en el mercado.. Los flujos netos de caja de cada proyecto se presentan a continuación:

	Inversión inicial	Flujos netos de caja		
		Año 1	Año 2	Año 3
Proyecto 1	-20.000	10.000	12.000	15.000
Proyecto 2	-10.000	5.000	3.000	10.000
Proyecto 3	-12.000	6.000	6.000	8.000

a) Calcula el plazo de recuperación o payback de los diferentes proyectos. Justifica qué proyecto escogerías según este método? (0,6 puntos)

Proyecto 1: El payback es **1 año y 10.000 / 12.000 = 0,83x12 = 10 meses.**

Proyecto 2: El payback es **2 años y 2.000 / 10.000 = 0,2x12 = 2,4 meses.**

Proyecto 3: El payback es **2 años.**

Escogeríamos el proyecto 1 porque es el que presenta un menor plazo de recuperación.

b) Determina la viabilidad o no de cada proyecto según el criterio del VAN (justifica tu respuesta). Utiliza una tasa de actualización del 10%. (0,6 puntos)

$$\text{VAN Proyecto 1} \dots\dots -20.000 + 10.000 / 1,1 + 12.000 / (1,1)^2 + 15.000 / (1,1)^3 = 10.277,99$$

$$\text{VAN Proyecto 2} \dots\dots -10.000 + 5.000 / 1,1 + 3.000 / (1,1)^2 + 10.000 / (1,1)^3 = 4.537,94$$

$$\text{VAN Proyecto 3} \dots\dots -12.000 + 6.000 / 1,1 + 6.000 / (1,1)^2 + 8.000 / (1,1)^3 = 4.423,74$$

Examen 2019/20-2

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	20/06/2020	09:00

Escogeríamos el proyecto 1 que es el que tiene el VAN mayor, y por tanto, generaría más beneficio.

c) Plantea cómo se calcularía la TIR de cada proyecto. Aplicando este método, indica cuál sería el criterio de selección. No es necesario realizar los cálculos.. (0,6 puntos)

$$\text{TIR Proyecto 1} \dots\dots -20.000 + 10.000 / 1 + r + 12.000 / (1 + r)^2 + 15.000 / (1 + r)^3 = 0$$

$$\text{TIR Proyecto 2} \dots\dots -10.000 + 5.000 / 1 + r + 3.000 / (1 + r)^2 + 10.000 / (1 + r)^3 = 0$$

$$\text{TIR Proyecto 3} \dots\dots -12.000 + 6.000 / 1 + r + 6.000 / (1 + r)^2 + 8.000 / (1 + r)^3 = 0$$

El proyecto a escoger es aquél que presente un mayor valor de TIR.

d) ¿Cómo se denomina el tipo de inversión que incrementa el número de productos en el mercado? (0,7 puntos)

Inversión de expansión porque se centra en el aumento de la producción, en este caso, aumentando la capacidad productiva.

Examen 2019/20-2

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	20/06/2020	09:00

Pregunta 3 - PEC3 – 2 PUNTOS – TIEMPO ESTIMADO: 15 MINUTOS

Explica dos políticas de responsabilidad social empresarial (RSE) que están implantadas en la organización en la cual trabajas o en una organización en la cual has trabajado. Explica cómo te afectaba cada una de estas políticas en tu tarea diaria y como contribuyes o has contribuido a conseguir que estas dos políticas se traduzcan en una realidad a la organización (se pide que respondas a partir de alguna realidad que conozcas bien, pero puedes utilizar elementos ficticios que consideres oportuno: por ejemplo nombre ficticio de una empresa o de un departamento, etc.).

Respuesta abierta. El alumno debe explicar dos políticas de responsabilidad social empresarial que están implantadas en la organización en la que trabaja y detallar cómo ha afectado estas políticas en sus tareas cotidianas.

Por ejemplo: Consultora informática con una política medioambiental de cero residuos. Los trabajadores no utilizan papel en sus tareas diarias, no se pueden utilizar vasos de plástico (la empresa les facilita vasos de cristal), intentan minimizar el uso de las fotocopiadoras, ... etc.

PREGUNTA 4. PEC3.- 1,5 PUNTOS - TIEMPO ESTIMADO 10 MINUTOS

En la tabla siguiente se muestran diferentes acciones que si las realiza un emprendedor pueden ser una acción positiva y deseable o puede ser un error que conviene evitar. Clasifica cada una de las acciones siguientes atribuidas a un emprendedor marcando con una X la opción correcta.

Acción	Error a evitar por un emprendedor	Acción deseable a realizar por un emprendedor
Confiar en la llegada de la clientela, es suficiente para que tengamos un producto o servicio interesante	X	
Utilizar personas clave como agentes para lograr objetivos propios		X
Desarrollar y conservar una red propia de contactos de empresa		X
Atribuir a si mismo su conducta y las causas de sus éxitos y de sus fracasos		X
Expresar confianza en su propia habilidad para acabar una tarea difícil		X
Obviar la necesidad de la diferenciación	X	
Esforzarse para hacer las cosas mejor más rápidamente o de manera más barata		X
Ignorar que la clientela no confía mucho en los "principiantes"	X	
Actuar antes de ser forzado por las circunstancias		X
Actuar para expandir el negocio hacia nuevas ideas o nuevos productos		X

Examen 2019/20-2

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	20/06/2020	09:00

PREGUNTA 5. PEC4 - 1,5 PUNTOS - TIEMPO ESTIMADO: 15 MINUTOS

Se pide:

- a) En la situación de estado de alarma causado por la enfermedad Covid19, ¿Cuáles crees que han sido las ventajas de las empresas-red respecto otros modelos de empresa? ¿Qué elementos han permitido esta ventaja? (1 punto)

SOLUCIÓN – Materiales específicos elaborados por el equipo docente

- a) La base teórica de la empresa-red se basa en la irrupción de las TIC, que ha roto con el límite clásico de la descentralización de actividades y permite un diseño basado en la interconexión en red de todos los elementos de la cadena de valor: la empresa se transforma en una red.

En el contexto del estado de alarma, la ventaja de las empresas-red se concreta en un incremento de la productividad y de los beneficios debido a que las TIC y la tecnología son un elemento central de la empresa. Las TIC y la tecnología no son solo un instrumento que procesa y almacena datos para apoyar a los departamentos, o que organiza la información para analizar el negocio y tomar decisiones, sino que los sistemas de información dan valor a la empresa y los clientes, y sobre todo, forman parte de la estrategia de la empresa, una estrategia basada en la virtualidad y la flexibilidad.

Esta ventaja viene motivada por los siguientes elementos, característicos de la empresa-red:

- La empresa-red combina activos especializados frecuentemente intangibles, bajo un control compartido.
Los clientes y los proveedores se integran estratégicamente, hecho que los conduce, bajo una cultura empresarial común, y la necesidad de los primeros (compra) encaja con las de los segundos (venta) hacia una visión global de todos los recursos utilizados, frecuentemente intangibles, para el logro de hitos y objetivos.
- Las decisiones no se basan en la jerarquía sino en el conocimiento del trabajador, que acontece el epicentro de las decisiones (operativas y tácticas, y no tanto estratégicas) necesarias para desarrollar este trabajo, con lo cual el factor humano se convierte en una parte fundamental de la actividad. Así se va sustituyendo la relación jerárquica y el modelo de relación puede pasar a centrarse en el control de las actividades. Como consecuencia, la estrategia también puede ser en parte diseñada descentralizadamente: a pesar de que su elaboración se mantiene a la cúpula directiva, se puede apoyar claramente en las necesidades y resultados que se infieren de las decisiones operativas o tácticas.
- Existen comunicaciones directas: las TIC permiten la gestión e intercambio de la información entre los nodos de una manera directa. Y esto es fuente de eficiencia.
- Se organiza en equipos de trabajo multidisciplinares de geometría variable y contornos difusos, con los límites en todas las partes sin ningún centro, que facilita adaptabilidad y agilidad de los centros de actividad económica. Las tradicionales áreas funcionales, e incluso la cadena integrada de valor, se diluyen dado que, aprovechando este contexto de

Examen 2019/20-2

Asignatura	Código	Fecha	Hora inicio
Administración y gestión de organizaciones	75.556	20/06/2020	09:00

comunicaciones directas y de decisiones por el conocimiento se pueden organizar equipos multidisciplinares de configuración variable y adaptada al que requiere el proyecto en concreto.

- Relaciones más allá de los contratos: la integración estratégica entre los diferentes protagonistas de la red hace que las relaciones no se puedan reducir a las exigencias asépticas de los contratos (precios, funcionalidades, nivel de servicio...). La confianza (sobre el comportamiento y para compartir información) y la capacidad de adaptación mutua acontecen clave en el mantenimiento de la relación.

- b) Cita un ejemplo de empresa-red que se haya encontrado en esta situación y dos elementos que la caractericen. (0,5 puntos).

Un ejemplo de empresa-red podría ser Amazon, que durante el periodo de estado de alarma ha ejercido una ventaja competitiva en una situación que limita con la forma de funcionamiento de uno de oligopolio.

Se ha caracterizado por:

- La integración entre las necesidades de disponer de bienes por parte de los clientes y la necesidad de mantener el negocio en marcha de los proveedores, más allá de los productos que habitualmente han formado parte de la cesta de compra de muchas unidades familiar.
- Equipos variables que se han adaptado al incremento de actividad generada durante el periodo de confinamiento.