

**EMPRESA Y ORGANIZACIÓN
NIVEL SUPERIOR
PRUEBA 2**

Jueves 9 de mayo de 2002 (mañana)

2 horas 30 minutos

INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS

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

Página en blanco

1. *Tejidos Chissano* es una empresa textil de mediana envergadura con una plantilla de 182 empleados. Importa estampados de algodón y encajes inusuales y los transforma en cortinas, manteles, ropa de cama y ropa de vestir, que se venden a precios elevados. Los productos están muy de moda y la propietaria, Mónica Chissano, siempre está a la busca de nuevos estampados y estilos para mantenerse al tanto de las tendencias de los clientes. La clientela aprecia los inusuales materiales y diseños, así como el gran nivel de servicio que ofrece la empresa.

En vista de la moderna naturaleza de los productos, Mónica valoró sus existencias utilizando el método de últimas entradas primeras salidas (PEPS). No obstante, su contable le ha pasado recientemente una carta de hacienda donde le piden que cambie el método de valoración de existencias al de primeras entradas primeras salidas (UEPS), ya que hacienda opina que ha pagado pocos impuestos.

Esto animó a Mónica a examinar su concepto comercial y la naturaleza de su gestión de existencias. Ella considera que los riesgos de gestionar un negocio textil están aumentando y que tendrá que cambiar para hacerse más competitiva. Está pensando en la posibilidad de franquicia y ha examinado las consecuencias de marketing y legales de dicha ruta. Asimismo, una empresa mayorista importante de ropa le había propuesto recientemente llevar a cabo negociaciones de fusión. Ésta cuenta con varios clientes minoristas de gran envergadura quienes compran al por mayor, y Mónica aprecia las ventajas de una alianza de este tipo. Mónica también encargó a unos asesores de empresa que revisaran la estructura organizacional y las operaciones actuales. Éstos hicieron sus recomendaciones para cambios internos en caso de que las opciones de fusión o franquicia no le resultaran aceptables a Mónica. Dos de las propuestas clave fueron:

- reducción de los gastos generales mediante un incremento del uso de prácticas de trabajo a domicilio y de trabajo flexible
- introducción de la gestión de existencias justo a tiempo y de mejores controles de calidad

Mónica decidió consultar con su personal sobre la situación actual. La reacción del personal ante las propuestas de los asesores y la posible fusión no fue positiva. Muchos se sintieron alarmados con los cambios propuestos.

- (a) Utilizando sus propias cifras y ejemplos calculados, muestre cómo el método PEPS de valoración de existencias puede conducir a unos beneficios e imposiciones fiscales más bajos para *Tejidos Chissano*, que si se emplea el método UEPS. [5 puntos]
- (b) Discuta las ventajas y desventajas relativas de las opciones de fusión y franquicia para *Tejidos Chissano*, y considere cuál de las **dos** opciones debería elegir la empresa. [6 puntos]
- (c) (i) Perfil **tres** razones de la reacción negativa del personal ante la fusión propuesta y las recomendaciones de los asesores de empresa. [3 puntos]
- (ii) Utilizando ejemplos oportunos, explique el proceso de implementación de los cambios internos propuestos dentro de *Tejidos Chissano*, y detalle métodos para superar o reducir la resistencia del personal a dichos cambios. [6 puntos]

2. 3M es una corporación multinacional que fabrica productos innovativos dentro de unos mercados de consumo, comerciales e industriales altamente competitivos. Las citas siguientes perfilan la filosofía de 3M:

3M - Política McKnight

“Aquellos hombres y mujeres sobre quienes delegamos la responsabilidad, si son buenos, querrán hacer su trabajo a su manera ...

Una directiva que es destructivamente crítica cuando se cometen errores mata la iniciativa, y es esencial contar con gente que tenga iniciativa si queremos seguir creciendo.”

William L McKnight, antiguo Presidente, 3M (1948)

La estrategia de relaciones humanas de 3M

La gente es la posesión más valiosa de la empresa. Es el medio primario por el que se logran las metas y objetivos de 3M. Por lo tanto, la directiva de la empresa considera que es esencial proporcionar una estructura organizacional y un entorno laboral que:

Figura 1

- Respeten la dignidad y el valor del individuo
- Estimulen la iniciativa de cada empleado
- Desafíen las capacidades individuales
- Proporcionen igualdad de oportunidades

www.3M.com (2001)

La gente de 3M

Desde nuestros comienzos a principios del siglo XX, nuestro éxito ha derivado de producir soluciones innovadoras para los problemas de nuestros clientes. Pero la innovación es algo más que meros productos, es la forma en que la gente de 3M hace negocios.

- 3M es una compañía donde el espíritu empresarial compartido por todos conduce hacia el desarrollo constante y el estímulo de ideas, procesos y productos innovativos. Somos una empresa versátil que aplica innumerables tecnologías a medida que desarrolla productos que, a menudo, satisfacen necesidades de los clientes no reconocidas.

Anuncio de contratación

- Nuestra cultura corporativa estimula un intercambio intenso de conceptos e información a través de distintas áreas y funciones. Se espera que Ud. sea creativo(a); que comparta sus conocimientos libremente y con frecuencia; y, que demuestre una buena disposición para resolver problemas, actuar por iniciativa propia y motivar a otros. Asimismo, Ud. descubrirá que 3M es flexible. Nosotros defendemos ambas caras de su naturaleza – la de ser un(a) jugador(a) de equipo y la individualista

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 2: continuación)

- (a) Identifique **tres** características personales que podrían incluirse en la especificación de una persona para apoyar la contratación de un(a) aprendiz(a) de dirección de 3M. *[3 puntos]*
- (b) (i) Describa la cultura corporativa de 3M y evalúe cómo esta cultura corporativa estimula la innovación y el desarrollo de productos nuevos. *[4 puntos]*
- (ii) Analice cómo la cultura corporativa de 3M podría influir sobre su estructura organizacional y sistemas de comunicación. *[5 puntos]*
- (c) Ud. es un(a) Director(a) de Recursos Humanos de 3M. Elabore un memorando para todos los jefes operacionales, detallando:
- (i) seis sugerencia prácticas para poner en funcionamiento los ideales de organización y clima laboral expresados en la Figura 1, y
- (ii) cómo podrían establecerse puntos de referencia (normas) y utilizarse para medir y recompensar el rendimiento. *[8 puntos]*

3. *Cocinas S.A.* ha introducido un plan que permite a los consumidores personalizar sus propias cocinas, es decir, elegir el tipo de combustible, el estilo y el color.

En la actualidad, la personalización a gran escala sólo puede realizarse en cocinas de la gama *Stoves* de 110 milímetros, pero Manuel Tejera, Director de Marketing, prevé un buen futuro para el plan.

Éste comentó: “El plan de personalización a gran escala (fabricación por encargo) ha tenido un gran éxito entre aquellos que ya se han apuntado, y prevemos que, en años venideros, programas de esta índole se convertirán en la norma dentro del extremo más selecto del mercado en todos los sectores de productos.”

Continuó diciendo: “El nuevo siglo trae consigo nuevas formas de hacer negocios, y los consumidores esperan cada día más que los productos que compran estén diseñados y contruidos según sus requisitos. Es importante que tanto fabricantes como minoristas estén en posición de responder.”

Los clientes que deseen personalizar su cocina de la gama *Stoves* pueden elegir entre diferentes tipos de combustible – toda eléctrica, toda de gas o de funcionamiento dual – tanto si el aparato es cubierto como descubierto, y pueden decidir el color e incluso el diseño particular de las puertas, los mandos y los mangos.

Diseñe su propia cocina: comunicado de prensa de Cocinas S.A., noviembre 2000

- (a) Discuta las ventajas y desventajas de la producción a gran escala (flujo). [5 puntos]
- (b) Explique cómo la fabricación justo a tiempo y el uso de tecnologías modernas, le permiten a *Cocinas S.A.* personalizar sus productos, mientras sigue produciendo al por mayor. [5 puntos]
- (c) Analice los efectos de hacer cocinas a petición sobre la liquidez y el marketing de *Cocinas S.A.* [4 puntos]
- (d) Evalúe las estrategias de producción y promoción que pueden ofrecer una ventaja competitiva adicional a las cocinas *Stoves* sobre otras marcas. [6 puntos]

5. El Informe del Milenio de un grupo de investigación de mercado de los Estados Unidos, A C Nielsen, ha revelado el dramático surgimiento de un estilo de vida consumista en China, que hubiese sido inimaginable antes de la política aperturista de 1979. El informe destaca una demanda muy alta de artículos de consumo tales como ordenadores, hornos microondas, teléfonos móviles y tarjetas de crédito, y describe cómo los consumidores chinos se sienten atraídos por marcas fuertes tales como Coca-Cola, Sprite y Pepsi-Cola. Al igual que en los países industrializados del mundo, casi todos los habitantes de China ven la televisión. En las tres ciudades chinas principales, más de un 40 % de la población ve la televisión diariamente durante 3 horas como mínimo. Asimismo, el informe descubrió unos modelos demográficos de consumo fascinantes. Por ejemplo, un 53 % de las mujeres chinas han comido chocolate, en contraste con sólo un 29 % de los hombres.

“El estilo de vida consumista ha despertado en China y se está extendiendo rápidamente. Un nivel bajo de posesión de artículos de consumo junto con un fuerte crecimiento del poder adquisitivo han proporcionado un ímpetu sostenido al fenomenal crecimiento y tremendas oportunidades del mercado de consumo,” expresó Steven Yung, presidente de A C Nielsen. “Los comercializadores que palpén el pulso de China, es decir, el mercado emergente más grande del mundo, van a recibir una buena recompensa en el nuevo milenio,” comentó.

En 2001, China ingresó íntegramente en la OMC (Organización Mundial del Comercio), que fomenta el mercado libre entre naciones a través de la eliminación de aranceles, cupos de importación, subsidios a la exportación y otras prácticas comerciales injustas. El acceso de empresas extranjeras a China y a sus 1,3 billones de consumidores se ha fortalecido, exponiendo a las empresas estatales chinas a una competencia más despiadada. Para 2003, China tiene previsto unirse a Corea del Sur y Japón, así como a los diez miembros de ASEAN (El Bloque Comercial del Sudeste Asiático) para formar una poderosa zona de libre comercio compuesta por 13 naciones.

- (a) Describa métodos de investigación primaria y secundaria que A C Nielsen podría haber empleado para recopilar datos para su Informe del Milenio, y sugiera posibles problemas que se habrían encontrado al recoger dicho tipo de datos dentro de China. *[4 puntos]*
- (b) Discuta y evalúe las posibles ventajas y desventajas de que empresas extranjeras se ubiquen en economías emergentes como la de China. *[6 puntos]*
- (c) (i) Defina, con ejemplos, los términos: arancel, cupos de importación y prácticas comerciales injustas. *[2 puntos]*
- (ii) Explique por qué organizaciones tales como la OMC promueven el mercado libre. *[2 puntos]*
- (d) Analice el argumento a favor y en contra de ingresar en un bloque económico regional, tal como, la UE, ASEAN, TLC o Mercosur. *[6 puntos]*

6. *Seguropac* es una empresa europea de ingeniería de pequeña envergadura que se dedica a la fabricación y suministro de unidades metálicas de exposición para tiendas. Su fábrica actual tiene una capacidad de producción de 20 000 unidades de exposición. Uno de sus principales clientes se ha puesto en contacto con *Seguropac* para organizar el suministro de 12 000 unidades de exposición adicionales, con la posibilidad de que a éste le sigan más pedidos. El Jefe de Producción le presenta los datos siguientes al propietario del negocio:

Precio por unidad de exposición: \$ 28,00
 Coste de materias primas: \$ 4 800 por lote de 1 000 láminas de metal
 Mano de obra directa por unidad: \$ 6,4
 Costes fijos: \$ 252 000
 Producción/ventas actuales: 18 000 unidades de exposición

N.B. Cada unidad de exposición requiere una lámina de metal.

Para fabricar el volumen adicional, *Seguropac* necesitará otra fábrica que ofrecerá un aumento de producción de 15 000 cajas, pero añadirá \$ 200 000 a los costos fijos. Recientemente, el propietario de *Seguropac* ha tratado la cuestión de transferir la fabricación de las unidades de exposición acabadas a un subcontratista indio, quien proporcionaría el producto acabado a *Seguropac* a 840 rupias indias por unidad de exposición. El tipo de cambio actual es de 40 rupias indias por cada dólar cambiado, aunque ha fluctuado en un 10 % durante el último año. Esta posibilidad convertiría a *Seguropac* en una empresa mayorista, en lugar de fabricante, y reduciría sus costos fijos a \$ 140 000. La inflación europea está disminuyendo y el Banco Central está considerando reducir los tipos de intereses por debajo de los de la mayoría de los países, y ciertamente, por debajo de los de la India.

- (a) (i) Prepare un gráfico del punto de equilibrio que muestre los ingresos y los costos para *Seguropac*, con y sin la fábrica adicional. Muestre **todos** sus cálculos en forma de tabla. Identifique los puntos de equilibrio en el gráfico. [7 puntos]
- (ii) Calcule los beneficios al nivel actual de producción; al nivel de producción propuesto con el nuevo pedido; y, a los volúmenes máximos, con y sin la nueva fábrica.
- nivel actual de producción (18 000 unidades)
 - capacidad actual de producción (20 000 unidades)
 - producción con el nuevo pedido (30 000 unidades)
 - capacidad de producción con la nueva fábrica (35 000 unidades) [3 puntos]
- (b) Explique la relación entre los tipos de interés, la inflación y los tipos de cambio. [5 puntos]
- (c) Evalúe la opción de subcontratar la fabricación a la empresa india. [5 puntos]