



EMPRESA Y GESTIÓN
NIVEL SUPERIOR
PRUEBA 1

Martes 20 de mayo de 2003 (tarde)

2 horas

INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS

- No abra esta prueba hasta que se lo autoricen.
- Lea el estudio de caso con atención.
- Sección A: conteste todas las preguntas.
Sección B: conteste una pregunta.

Página en blanco

SECCIÓN A

Conteste **todas** las preguntas de esta sección.

1. (a) Defina el término “grupo con intereses”, y dé **cuatro** ejemplos de grupos principales con intereses presentes en el *Club Arco Iris SA*. [6 puntos]
- (b) Explique, utilizando ejemplos extraídos del estudio de caso, cómo los intereses de dichos grupos podrían entrar en conflicto, y evalúe hasta qué punto dichos conflictos podrían reducirse. [8 puntos]
2. (a) Explique cómo las tendencias y los perfiles demográficos identificados por *Estudios y mercados* podrían afectar las operaciones futuras del *Club Arco Iris SA*. [6 puntos]
- (b) Discuta cómo la segmentación precisa y la fijación de la base de hinchas de los *Leones del Arco Iris* como objetivo podrían resultar en actividades promocionales de coste más eficaz. [10 puntos]
3. (a) Discuta la eficacia del tipo de liderazgo y el estilo de gestión de José Gallardo y evalúe sus probables implicaciones para el *Club Arco Iris SA* y su éxito futuro. [8 puntos]
- (b) Aconseje a Jorge Gallardo sobre el uso de recompensas tanto monetarias como no monetarias para mejorar la moral del personal administrativo. [10 puntos]
4. José Gallardo está planeando unos cambios significativos en la escala y naturaleza del *Club Arco Iris SA*, así como en sus actividades.

Evalúe las fuerzas internas y externas que conducen y restringen dichos cambios, y valore las opciones potenciales del club. Recomiende si debería renovar sus locales existentes o trasladarse a Villanueva. [12 puntos]

SECCIÓN B

Conteste **una** pregunta de esta sección.

5. Roberto Iglesias ha concluido su revisión financiera y ha iniciado negociaciones de emergencia con todos los patrocinadores de la empresa, los anunciantes y el *Banco Nuevos Horizontes*, antes de comenzar la temporada 2003-2004. Roberto ha racionalizado las actividades comerciales para producir unos ingresos más constantes. Por fin, *Ropa deportiva* ha firmado contratos de patrocinio que tendrán efecto a partir de junio de 2003, en los que ofrece una suma fija de \$ 600 000 mensuales a cambio de que su logotipo aparezca en las camisetas y el equipo, así como en todas las comunicaciones corporativas. Además, los jugadores sénior asistirán a los actos publicitarios de *Ropa deportiva* para promocionar sus productos. Otros dos patrocinadores existentes han acordado unos pagos mensuales de \$ 175 000 cada uno, pagaderos también a partir de primeros de junio. Los ingresos por publicidad se han renegociado con empresas locales. Los ingresos totales por publicidad se igualarán al 10 % de los ingresos por ventas de entradas mensuales.

Los precios de las entradas se han incrementado, y las cifras siguientes representan los ingresos presupuestados para los próximos seis meses (de junio a noviembre de 2003)

	\$000s					
	Junio	Julio	Agos	Sept	Oct	Nov
Venta de entradas	0	350	700	680	710	710
Venta de mercancías y hostelería	0	154	215	204	240	245

El *Club Arco Iris SA* comenzó junio de 2003 con un descubierto bancario de \$ 836 000. El club debe a los jugadores unos sueldos que ascienden a \$ 800 000, desde mayo, y otros \$6 000 a proveedores de ropa y equipo deportivo. Dichas deudas deben pagarse en dos plazos iguales durante junio y julio, además de los pagos habituales de \$ 800 000 y \$ 12 000 respectivamente. *Ropa deportiva* ha acordado facilitar un préstamo de \$ 400 000 en junio que luego se deducirá de sus pagos por patrocinio correspondientes a noviembre.

Otra condición del patrocinio es que se mejore el mantenimiento de la pista de hielo. El pago de mantenimiento se ha incrementado en un 25 % desde abril de 2003. El gobierno local ha incrementado la renta a pagar por el *Club Arco Iris SA* en un 8 %, y los costes de marketing y administración han aumentado ambos en un 5 %. El resto de los pagos se mantendrán en los niveles de abril de 2003.

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

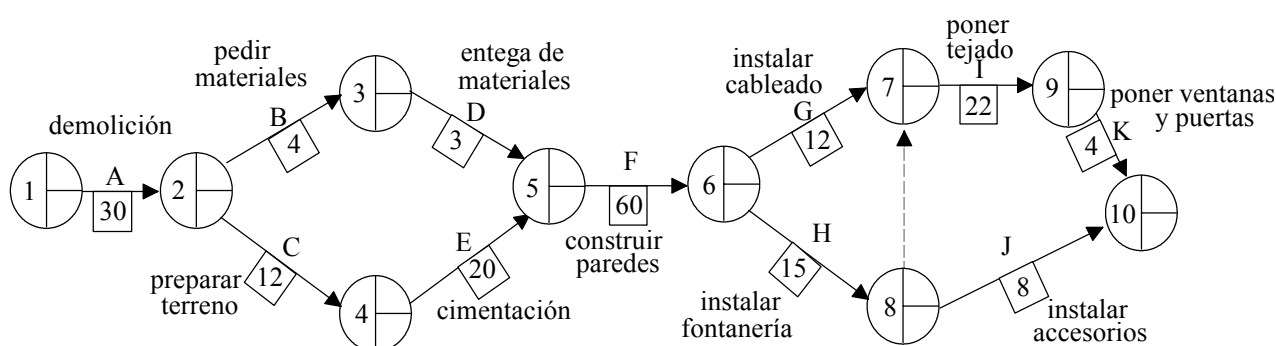
(Pregunta 5: continuación)

- (a) Defina el término “patrocinio” y explique por qué *Ropa deportiva* está dispuesta a invertir tanto dinero en el patrocinio del equipo de hockey sobre hielo, *Leones del Arco Iris*. [5 puntos]
- (b) (i) Prepare un pronóstico del flujo de caja para el *Club Arco Iris SA* aplicable a los meses de junio a noviembre de 2003 [8 puntos]
- y
- (ii) a partir de su pronóstico evalúe si el *Club Arco Iris SA* será capaz de liquidar su descubierto para diciembre, como lo exige el *Banco Nuevos Horizontes*. [3 puntos]
- (c) Discuta cómo el uso de presupuestos y de un pronóstico del flujo de caja ayudarán a Roberto Iglesias a mantener el control financiero del *Club Arco Iris SA*. [4 puntos]

6. El *Club Arco Iris SA* ha solicitado ofertas de varias empresas constructoras para la posible renovación de los locales existentes del centro social, destinada a alojar el nuevo estadio de hockey sobre hielo y los establecimientos minoristas. *Construcciones Milenio* es una de las cuatro empresas pujantes para el contrato de construcción. Le ha sido recomendada a José Gallardo como una empresa dedicada a la gestión de calidad total, a la creación de criterios de referencia y a la mejora continua. Como resultado, *Construcciones Milenio* ha ganado numerosos premios a la calidad, tanto a nivel nacional como internacional.

La **Figura 1** es una red esquemática del camino crítico producida por *Construcciones Milenio*, como parte de su planificación para la preparación de presupuestos y costeos para la puja.

Figura 1



- (a) Complete el diagrama del camino crítico mediante el cálculo de la fecha más temprana de inicio y la fecha más tardía de finalización para cada actividad; la identificación del camino crítico; y, la adición de una clave apropiada. [8 puntos]
- (b) Discuta cómo *Construcciones Milenio* puede emplear esta red del camino crítico para producir cálculos de presupuesto y costeo, destinados a apoyar su puja para el contrato de renovación. [5 puntos]
- (c) Utilizando ejemplos adecuados, evalúe cómo la dedicación de *Construcciones Milenio* a la calidad influirá sobre sus actividades en la práctica, y analice las ventajas que esta dedicación ofrecerá al *Club Arco Iris SA*. [7 puntos]