

**EMPRESA Y ORGANIZACIÓN**  
**NIVEL MEDIO**  
**PRUEBA 2**

Jueves 9 de mayo de 2002 (mañana)

1 hora 30 minutos

---

**INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS**

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

Página en blanco

1. El diagrama muestra el organigrama de la institución benéfica, *KNDC*.



*KNDC* acaba de recibir \$ 140 millones del gobierno para mejorar un área pobre de la capital mediante la construcción de viviendas, tiendas y escuelas nuevas. El punto fuerte de esta institución benéfica es su manera de consultar con la comunidad y de involucrarla en el proceso de toma de decisiones.

El deseo del gobierno es que *KNDC* aporte la misma suma de dinero que ha recibido utilizando al sector privado como patrocinador. Recientemente, la junta de directores acordó aceptar una donación de \$ 6 millones para apoyar el desarrollo de la informática en las nuevas escuelas. La empresa patrocinadora es una empresa multinacional tabaquera, llamada *Deval*. El Jefe ejecutivo ha expresado inquietud con respecto a si esta acción es “ética y socialmente responsable”.

- (a) Indique **dos** objetivos de una institución benéfica. [2 puntos]
- (b) Analice el organigrama en cuanto a las responsabilidades y el ámbito de control de la gerencia en línea. Utilice ejemplos apropiados extraídos del organigrama para ilustrar su respuesta. [4 puntos]
- (c) (i) Explique el significado de ser una “empresa ética y socialmente responsable”. [2 puntos]
- (ii) Redacte un memorando de la junta de directores dirigido al Jefe ejecutivo donde se perfilen las preocupaciones de la misma, y se indiquen los aspectos tanto positivos como negativos de la decisión de aceptar donativos de *Deval*. [6 puntos]
- (d) Discuta **tres** impedimentos que *KNDC* podría experimentar al implementar el proyecto, distinguiendo entre aquellos que puede controlar y aquellos que escapan su control. [6 puntos]

2.

Estimados Clientes:

Les ruego me permitan presentar formalmente a mi empresa, *Missan Motor*. En 1992, nuestra sociedad de cartera, Kzaer Group, estableció una oficina comercial en Uganda, y en 1994 nos concedieron los derechos de distribución de Missan. En la actualidad, *Missan Motor* es la líder del mercado en el suministro de motocicletas y vehículos nuevos en Uganda. En 1996, *Missan Motor* recibió los derechos de distribución para Mozambique pero decidió crear oportunidades de franquicia para concesionarios locales. El nombre de la franquicia se convirtió en *Missan Motor*.

En *Missan Motor*, nuestra dedicación a Vds., los clientes, es total. Nuestra declaración de misión es:

“ser los líderes en ventas y distribución de productos y servicios automovilísticos en los países donde poseemos derechos de distribución”.

Al mismo tiempo, estamos añadiendo valor a la comunidad y al medio ambiente en África.

Les saluda atentamente

Director General  
*Missan Motor*

**P.S.** Manténgase al tanto de nuevas y excitantes innovaciones en 2003.

- (a) (i) Explique el significado de una declaración de misión. [2 puntos]
- (ii) Analice cómo la dedicación de *Missan Motor* al logro de su declaración de misión le ha permitido tener éxito en África. [4 puntos]
- (b) *Missan Motor* en Mozambique se vende como una operación en franquicia.
- (i) Explique el significado de franquicia. [2 puntos]
- (ii) Discuta **tres** ventajas y **tres** desventajas de este trato para el distribuidor. [6 puntos]
- (c) Evalúe **tres** formas en que *Missan Motor* puede asegurar el mantenimiento de su posición como líder del mercado y su buena reputación en atención al cliente. [6 puntos]

3. Julia Martín dirige *Fiesta en una Caja* como una empresa unipersonal. Julia ofrece un servicio local que se encarga de organizar fiestas para niños, evitando a los padres el trabajo de la preparación. Ella envía las invitaciones, compra la comida y organiza el entretenimiento. Los materiales se entregan en una caja diseñada exclusivamente por Julia.

No obstante, en la actualidad, Julia desea diversificarse ofreciendo paquetes personalizados con material de papelería para niños. Esta actividad utilizará la experiencia en autoedición que obtuvo diseñando invitaciones. Además, necesitará emplear a una persona a jornada parcial para poder hacer frente al aumento del negocio.

Julia tiene planeado vender los paquetes a \$22 por paquete, incluyendo los gastos de envío.

Tendrá los gastos siguientes:

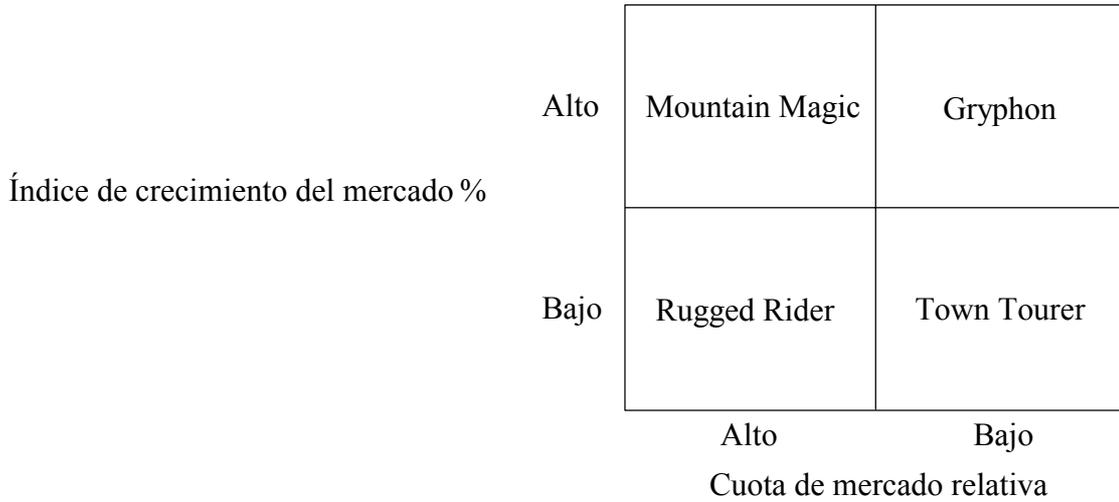
Costes fijos		\$
	Publicidad	4 000
	Ordenador nuevo	3 000
	Personal	14 000
Costes variables por paquete		
	Imprenta	2
	Distribución	2
	Papel	8
	Sobres	7

- (a) Explique las diferencias entre costes fijos y costos variables. [2 puntos]
- (b) Dibuje un gráfico de punto de equilibrio para *Fiesta en una Caja* y marque claramente el punto de equilibrio. [8 puntos]
- (c) Calcule el margen de seguridad y beneficios de 12 000 paquetes. Muestre claramente su método de cálculo. [4 puntos]
- (d) Analice **tres** ventajas y **tres** desventajas para Julia de expandir *Fiesta en una Caja*, y de diversificarse hacia un nuevo producto. [6 puntos]

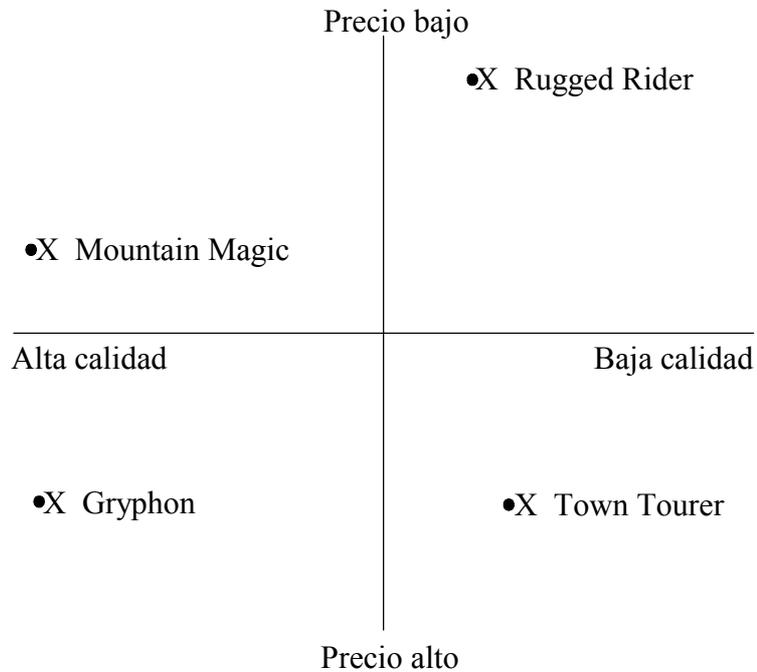
4. *Ruedas Rápidas* fabrica bicicletas. A continuación se ofrece información sobre sus productos principales.

- Mountain Magic – Lanzada en 2000
- Gryphon – Lanzada en 2002
- Rugged Rider – Lanzada en 1995
- Town Tourer – Lanzada en 1981

**Figura 1: Matriz de Boston Consulting Group**



**Figura 2: Mapa de posición**



*(Esta pregunta continúa en la siguiente página)*

*(Pregunta 4: continuación)*

- (a) (i) Analice la cartera de productos de *Ruedas Rápidas*, utilizando la Figura 1 y la Figura 2 para apoyar su respuesta. *[9 puntos]*
- (ii) Haga recomendaciones a la empresa sobre cómo debería desarrollar cada producto. *[4 puntos]*
  
- (b) Prepare una estrategia de marketing para Gryphon. *[7 puntos]*

5. *Sistemas Apex* recicla y actualiza ordenadores. En septiembre de 2001, el Director General se retiró anticipadamente y no se nombró sucesor hasta marzo de 2002. Por este motivo, *Sistemas Apex* estuvo seis meses sin un Director General al cargo. Durante dicho período surgieron problemas debidos a una pérdida de productividad, un incremento del desperdicio de materiales, pérdida de pedidos y falta de cobro de deudas.

La nueva Directora General ha convocado una reunión de la junta para discutir la situación financiera actual de la empresa, y para hacer recomendaciones destinadas a mejorar el rendimiento de la misma. Su intención es mejorar la productividad, ahorrar costes y cambiar algunas de las prácticas de trabajo de la empresa.

Información financiera sobre *Sistemas Apex* relativa a los ejercicios 2000 y 2001.

	<b>Ejercicio 2000</b> <b>\$ 000s</b>	<b>Ejercicio 2001</b> <b>\$ 000s</b>
Activos fijos	380	380
Existencias	20	40
Deudores	12	18
Efectivo	8	4
Pasivo circulante	20	30
Ingresos por ventas	800	1 000
Coste de las ventas	600	750
Beneficio neto	40	38
Activos netos	400	412
Capital empleado	400	412

- (a) Defina
- (i) rentabilidad
  - (ii) liquidez y
  - (iii) eficiencia. [3 puntos]
- (b) (i) Calcule **dos** índices de rentabilidad, **dos** índices de liquidez y **dos** índices de eficiencia, para 2000 y 2001. [6 puntos]
- (ii) Utilice los índices para evaluar el rendimiento de la empresa en 2001, comparado con 2000. [5 puntos]
- (c) Analice cómo el nombramiento de una nueva Directora General afectará el rendimiento de la empresa, en cuanto a productividad y a ahorros de costes. [6 puntos]