

EXAMEN FINAL INTEGRADOR PARCIAL II

CARRERA: LIC. EN ADMINISTRACIÓN

NOMBRE: ----- **APELLIDO:** -----

FECHA: 05/09/18

PAUTAS A TENER EN CUENTA:

Estimado alumno:

Este examen consta de 2 (dos) casos de aplicación teórico-práctica. Cada uno de ellos pretende evaluar los contenidos abordados en cada una de las Unidades que contempla la asignatura.

La duración del mismo se prevé de **1 hora 30 min. Tiempo máximo.**

La extensión **máxima** admitida por respuesta es de **1 carilla.**

Se requiere para la aprobación el 60% con un mínimo de 50% en cada caso. La calificación definitiva y aprobación de la materia se define en la exposición oral.

Todos los ejercicios deben estar resueltos con sus respectivos cálculos.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN:

Se tomarán como criterio de evaluación para cada una de las respuestas:

- **Practicidad**
- **Aplicabilidad**
- **Pertinencia**
- **Utilización de modelos teóricos.**

1º CASO: Cuadro de mando Integral

LA LECHERITA es una empresa familiar que se dedica a la producción y venta de leche pasteurizada sin conservantes ni aditivos que distribuye en comercios minoristas. Durante sus primeros años, la estrategia era elaborar un producto de calidad con el fin de conseguir beneficios. Las relaciones y comunicaciones entre los trabajadores eran buenas y los objetivos se iban cumpliendo, aumentando a su vez la satisfacción de los clientes, siendo estos muy determinados, ya que buscaban un producto más natural (con menos tratamiento químico) que les llevaba a tener que desplazarse de manera más frecuente para adquirirlo. La empresa fue creciendo y empezó a elaborar y vender otros productos lácteos que se hicieron conocidos y por tanto, más demandados, lo que supuso empezar a vender en grandes superficies, de manera que se iban incrementando los clientes, y además, las necesidades y peculiaridades de éstos aumentaron.

Esto supuso contratar nuevos empleados, nuevas inversiones, financiaciones, etc. El propietario recibió también una propuesta de fusión de la empresa TEFOSA, del mismo sector, pero especializada en la venta de leche con **procedimiento UHT** (*métodos alternativos de tratamiento a temperaturas ultra-altas (UHT): directo o indirecto. En el calentamiento a temperaturas ultra-altas (UHT) directo*) y otros productos lácteos.

Después de analizar las ventajas e inconvenientes, aceptó llevar a cabo la fusión, de manera que se consiguiese diversificar el negocio y crecer, para poder llegar a ser una de las principales empresas del sector nacional. La nueva situación dio lugar a la empresa PACTOSA formada por dos organizaciones con culturas similares, pero diferentes, además aumento el accionariado, los clientes se diversificaron, había que conseguir incrementar la cuota de mercado, etc.

Se establecieron tres divisiones: una para la elaboración de leche sin colorantes, otra para leche con el procedimiento UHT y el envasado aséptico y la última, dedicada a otros productos lácteos.

El equipo directivo estaba integrado por miembros de las dos empresas fusionadas, pero había que crear una estructura organizativa única, definir una nueva estrategia, obtener beneficios a medio y largo plazo, generar una cultura común y una fluida comunicación entre todos los trabajadores de manera que todos tuvieran claros cuáles eran sus objetivos y cómo conseguirlos.

En este sentido, se plantearon llevar a cabo el diseño de un CMI que les ofreciera una visión integral de toda la empresa y facilitase la implantación de la estrategia en la misma, considerando que esta herramienta podría ayudarles a conseguir los objetivos futuros. Por ello, se creó un equipo de trabajo encargado de elaborarlo, formado por los directores de las distintas divisiones y supervisado en todo momento por la dirección.

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA: La empresa PACTOSA debía definir una estrategia que fuese clara, sencilla, fácil de comunicar y de entender, compartida, coherente con los objetivos y los recursos disponibles y modificables. Después de llevar a cabo un estudio FODA, la visión contemplaba ser uno de los principales líderes en el mercado nacional en productos lácteos. Luego se formuló la misión que especificó las áreas de competencia, esto es, cómo, dónde y con qué cumplir las funciones, lo que suponía que la empresa se plantease que hacer en las distintas perspectivas para conseguir la estrategia. Se llegó al consenso de fijar cuatro perspectivas: la financiera (tener satisfechos a los accionistas), la externa (considerar que hay que satisfacer a los clientes, siendo para ello necesarios unos amplios y eficientes canales de distribución y un marketing adaptado), la de procesos internos (optimizar los procesos productivos que permitan cumplir los objetivos financieros y atender a las necesidades de los clientes) y la de aprendizaje y crecimiento (para sobrevivir en el futuro es necesario tener un personal competente y llevar a cabo las innovaciones necesarias).

DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: Después de un proceso que duro varios meses, con intercambio de opiniones se intentó transformar la misión en objetivos concretos para cada una de las perspectivas. Así, se establecieron los siguientes:

- Financiera: Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 21% en un año. Actualmente es del 15%
- Clientes: Aumentar en un 25% la cartera de clientes en un año. Actualmente es del 15%
- Procesos: Mejorar la calidad del servicio, disminuyendo las quejas totales de los clientes, en un 67% mensual. Actualmente es del 3.75%
- Aprendizaje y Crecimiento: Minimizar la rotación de personal en un 50% anual. Actualmente es del 8%

RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS DE MANERA CONCRETA Y CON LETRA CLARA.

- 1- Elabore el Mapa Estratégico correspondiente, teniendo en cuenta los siguientes FCE; Rentabilidad-Canales de distribución- Clientes satisfechos- Calidad- Tiempos- Formación -Motivación e incentivos. (2 puntos)
- 2- COMPLETE EL CUADRO INDICANDO CADA UNO DE LOS CONCEPTOS Y VINCULANDO LOS MISMOS CON CADA PERSPECTIVAS DEL CMI. (Ud. tendrá esta actividad aprobada si logra **Identificar y vincular** como mínimo 3 de las 4 perspectivas) (3 puntos)

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Cálculo de indicador	Valor actual	Meta	Responsable	Plan de acción
Financiera	Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 21% en un año						
Cliente	Aumentar en un 25% la cartera de clientes en un año.						
Procesos	Mejorar la calidad del servicio, disminuyendo las quejas totales de los clientes, en un 67% mensual.						
Aprendizaje y crecimiento	Minimizar la rotación de personal en un 50% anual.						

2º CASO: ¿Tercerizar o Producir?

Julia & Gastón está analizando si adquirir o producir la línea de panificación, la cual es parte componente de su producto final. Para tal caso nos proporciona el siguiente detalle de costos:

Concepto	Costo total por 10.000 unidades	Costo por unidad
Materia prima directa	\$ 2.000	\$ 0,20
Mano de obra directa	\$ 21.600	\$ 2,16
Gastos indirectos variables de fabricación	\$ 1.000	\$ 0,10
Gastos indirectos fijos de fabricación	\$ 3.000	\$ 0,30
Costos totales	\$ 27.600	\$ 2,76

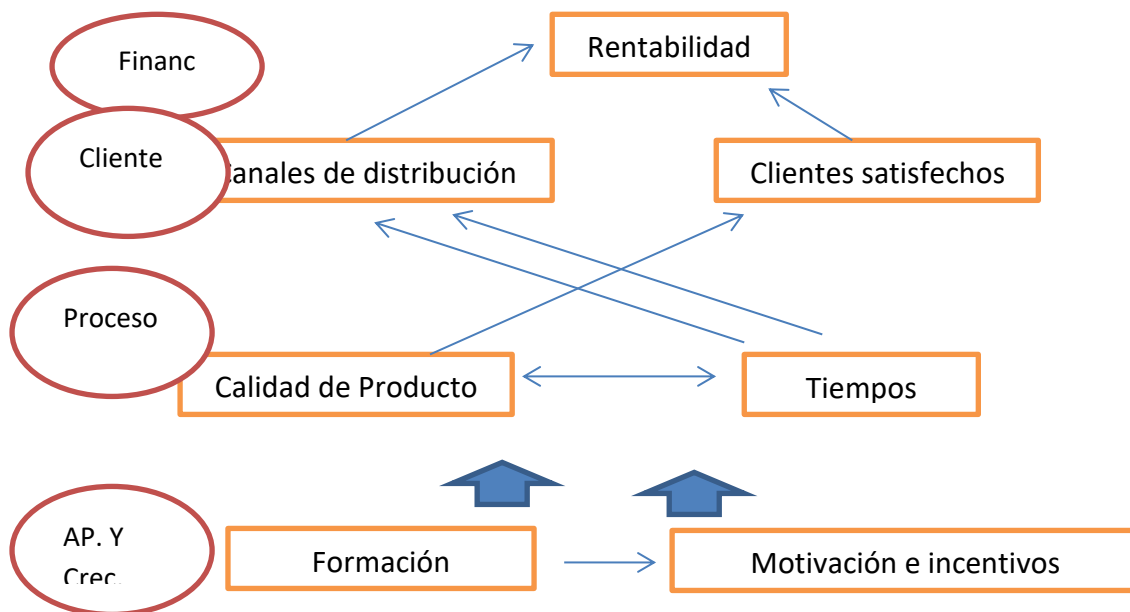
RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS DEJANDO REGISTRO DE LOS CÁLCULOS. *Cada consigna vale 1.25 puntos. Ud. aprobará la parte práctica con 2.50 puntos en total.*

- 1- ¿A cuánto ascienden los COSTOS NO RELEVANTES? Explícite adecuadamente el cálculo y justifique.
- 2- ¿Si a esta empresa un posible proveedor le ofrece producirle el mismo insumo a un precio de \$ 2,70 le conviene tercerizar? ¿Por qué?
- 3- ¿Y si el precio de compra que nos ofrece el proveedor asciende a \$ 2,00, tomaría el mismo criterio? ¿Por qué?
- 4- ¿A Cuánto ascienden los COSTOS RELEVANTES? Explícite adecuadamente el cálculo y justifique.

SOLUCIONES

1ºCASO CMI LA LECHERITA

Rentabilidad-Canales de distribución- Clientes satisfechos- Calidad de Producto- Tiempos-Formación -Motivación e incentivos. (2 puntos)



Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Cálculo de indicador	Valor actual	Meta	Responsable	Plan de acción
Financiera	Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 21% en un año	Margen de utilidad neta	Utilidad Neta/Ventas totales	15%	18.5%	Gerencia General y Comercial	
Cliente	Aumentar en un 25% la cartera de clientes en un año.	Tasa de clientes nuevos	Nº de clientes año meta/nº de clientes de año base	15%	18.75 %	Gerencia General y Comercial	Programa de relevamiento de datos. Programa de equipo de ventas
Procesos	Mejorar la calidad del servicio, disminuyen	% de quejas recibidas por	Cantidad de quejas recibidas por clientes en un	3.75 %	2.5%	Comercial y Administrativa	Programa de atención rápida de reclamos

	do las quejas totales de los clientes, en un 67% mensual.	facturación incorrecta	mes/Total de clientes x 100				
Aprendizaje y crecimiento	Minimizar la rotación de personal en un 50% anual.	Índice de rotación de empleados	(Nº de admisión- nº de salida)/ nº promedio de empleados)*100	8%	4%	Asesoría externa	Programa de incentivos y capacitación

2º caso

Concepto	Costo total por 10.000 unidades	Costo por unidad		Insumo a 2,7	Insumo a 2,00
Materia prima directa	\$ 2.000	\$ 0,20	Relevante		
Mano de obra directa	\$ 21.600	\$ 2,16	Relevante	\$ 27.000	\$ 20.000
Gastos indirectos variables de fabricación	\$ 1.000	\$ 0,10	Relevante		
Gastos indirectos fijos de fabricación	\$ 3.000	\$ 0,30	Irrelevante	\$ 3.000	\$ 3.000
Costos totales	\$ 27.600	\$ 2,76	Total	\$ 30.000	\$ 23.000

No relevantes	\$ 0,30
Relevantes	\$ 2,46

1) Los costos No Relevantes unitarios ascienden a:

\$ 0,30

2) Si a esta empresa se le ofrece producirle el mismo insumo a un precio de \$ 2,70:

No le conviene dado que 2,46 relevante vs 2,70 tercerizado

3) Si el precio de compra que nos ofrece el proveedor asciende a \$ 2,00:

Le conviene dado que 2,46 relevante vs. 2 tercerizado

4) Los costos Relevantes ascienden a:

\$ 2,46