



**EMPRESA Y ORGANIZACIÓN**  
**NIVEL MEDIO**  
**PRUEBA 1**

Viernes 16 de noviembre de 2001 (tarde)

1 hora 45 minutos

---

**INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS**

- No abra esta prueba hasta que se lo autoricen.
- Lea con atención el caso que se expone y luego conteste todas las preguntas.

## ESTUDIO DE CASOS

### La Empresa Petrolífera Grandeco

La Empresa Petrolífera Grandeco fue fundada en Venezuela por Víctor Grande en 1930. Una satisfactoria prospección petrolífera, combinada con crecientes precios del petróleo, aseguraron una expansión rápida durante muchos años por lo que, en 1965, se decidió crear una red de gasolineras en Venezuela para añadir otra dimensión rentable a la organización.

5 Aunque se experimentaron problemas iniciales de distribución, las gasolineras, llamadas “Gasolineras Grande”, finalmente adquirieron popularidad entre los venezolanos gracias a su reputación de ofrecer un servicio de calidad a buen precio. Además, los venezolanos preferían adquirir gasolina de una empresa venezolana. El nombre de marca “Grande” tenía una posición establecida en el mercado.

10 En 1990, la gestión de la empresa se traspasó a Eduardo, nieto de Víctor Grande. Poco tardó en hacerse evidente que Eduardo quería afirmar su autoridad dentro de la organización. Eduardo planeaba asegurar el crecimiento continuo de la empresa mediante la adquisición de empresas en países vecinos. Todos aquellos directores que se opusieron a sus ideas fueron descendidos o sustituidos. El énfasis se puso en el logro de objetivos y el seguimiento de las

15 políticas y procedimientos de la empresa.

Eduardo financió la expansión de la Empresa Petrolífera Grandeco utilizando reservas, pero resultó evidente que también necesitaría adquirir fondos de otras fuentes. Su Director Financiero le aconsejó que las opciones serían emitir más acciones o pedir préstamos. Eduardo era contrario a reducir el control de la familia sobre el negocio - ellos poseían más de

20 un 60% de las acciones -, por lo que decidió financiar la expansión con capital de empréstitos. Durante el transcurso de los 5 años siguientes, la Empresa Petrolífera Grandeco adquirió una participación controladora en empresas petrolíferas de Perú, Argentina, los Estados Unidos, Chile y Brasil. Detalles sobre las empresas adquiridas se muestran en la Tabla 4.

No obstante, para 1995, el rendimiento y rentabilidad de Grandeco comenzaron a preocupar

25 a los directores. En la reunión de mayo de la junta directiva, el Director de Operaciones sugirió que el declive en rentabilidad era un reflejo del aumento de los costes de intereses y distribución. El rendimiento financiero de la empresa se muestra en las Tablas 1 y 2.

La Directora de Personal explicó que se había experimentado resistencia por parte de los jefes de las empresas adquiridas. Particularmente, los jefes parecían gestionar sus

30 operaciones como si no hubiera cambiado nada después de las adquisiciones. No se observaba una dedicación aparente a implementar la misión de Grandeco de proporcionar un servicio de calidad a buen precio. Asimismo, la Directora de Personal expresó que existía un resentimiento creciente contra la sede central. Los jefes locales se quejaban de que no se les consultaba y varios habían dimitido. Resultaba claro que cada país y empresa adquirida

35 contaba con su propia cultura y estilo de gestión - variando entre democrático y autocrático. Los ejecutivos de USoil, la subsidiaria de los Estados Unidos, consideraban inaudita la aparente falta de sensibilidad hacia sus problemas locales, y a la Directora de Personal le preocupaba que los representantes de los sindicatos no fueran a tolerar que les dijeran lo que tenían que hacer.

- 40 La Directora de Personal comentó que los problemas de comunicación, idioma y diferencias culturales no se habían tratado a medida que la organización crecía. También consideraba que Grandeco debería revisar la estructura de la organización, ya que, en su opinión, el énfasis actual en centralización y cumplimiento de las políticas y procedimientos de la empresa había resultado en un proceso lento de toma de decisiones y en baja moral,
- 45 particularmente en las empresas adquiridas. El organigrama de Grandeco se muestra en la Tabla 3. La Directora de Personal acordó y defendió que necesitaba introducirse un sistema de gestión más flexible, por el cual la sede central podría centrarse en designar personal clave, administración y la estrategia de Grandeco, mientras que las oficinas regionales podrían centrarse en asegurar que el marketing fuera idóneo para las necesidades locales.

**Tabla 1****Datos financieros seleccionados****Grandeco en el ejercicio financiero finalizado el 31 de abril (millones \$ estadounidenses)**

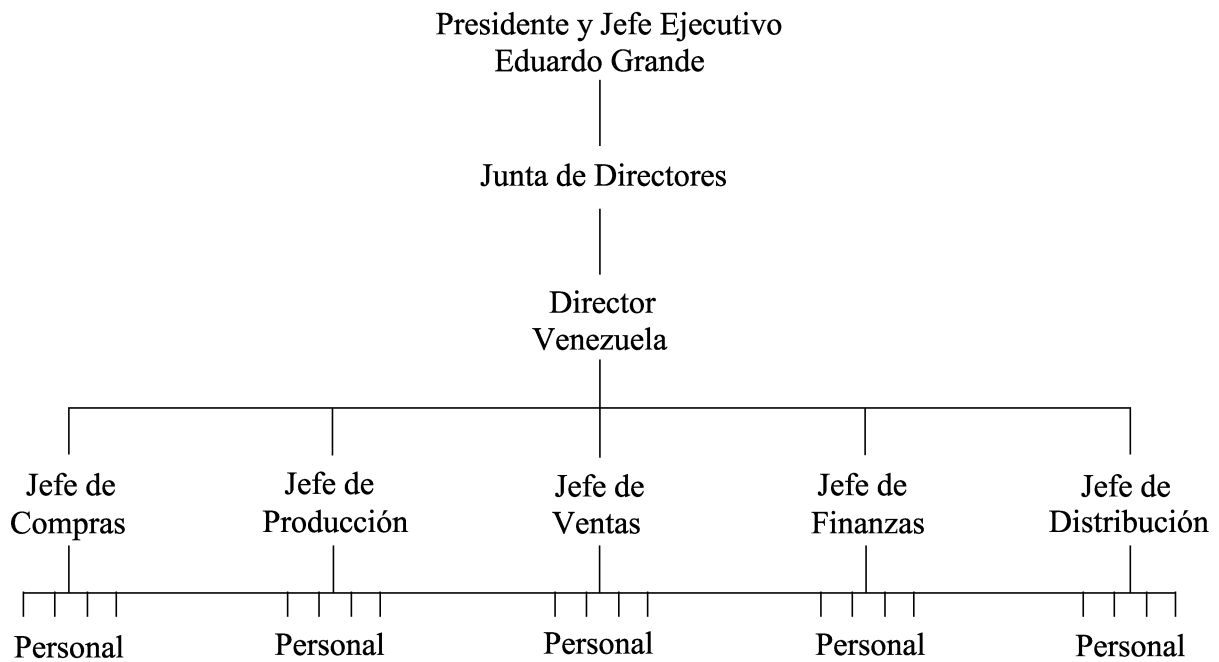
		1990		1995
Ingresos por ventas		1000		1400
Menos coste de mercancías vendidas				
Materiales directos	300		450	
Mano de obra directa	200		300	
Gastos generales de producción	<u>100</u>	<u>600</u>	<u>150</u>	<u>900</u>
Beneficio bruto		400		500
Menos gastos de ventas	100		180	
Gastos administrativos	100	<u>200</u>	<u>160</u>	<u>340</u>
Beneficio neto antes de intereses e impuestos		200		160
Menos intereses		<u>25</u>		<u>115</u>
Beneficio neto antes de impuestos		175		45
Menos impuestos		<u>75</u>		<u>15</u>
Beneficio después de impuestos		100		30
Menos dividendo		<u>10</u>		<u>10</u>
Beneficio retenidos		90		20

Tabla 2

**Datos financieros seleccionados****Grandeco a 31 de abril (millones \$ estadounidenses)**

Activos fijos		1990		1995
Local		500		700
Planta/equipo	200		250	
Menos depreciación acumulada	100		130	
		<u>100</u>		<u>120</u>
Total activos fijos		600		820
Activo circulante				
Stock	70		90	
Deudores	50		60	
Efectivo en banco	50		10	
		170		160
Menos pasivo circulante				
Acreedores	50		120	
Descubierto	30		10	
		80		130
Capital circulante		90		30
Activos netos		690		850
Menos pasivo a largo plazo		<u>290</u>		<u>505</u>
		<u>400</u>		<u>1360</u>
Fondos de accionistas				
Acciones emitidas	300		1340	
Reservas	100		20	
		<u>400</u>		<u>1360</u>

Tabla 3

**Organigrama de Grandeco para 1995**

Una estructura semejante rige en Argentina, Perú, Chile y los Estados Unidos.

Tabla 4

Adquisiciones de Grandeco

País	Empresa/Marca	Cuota de mercado	Fecha de compra
Perú	Perutrol	30%	Enero 1991
Argentina	Arpetrol	25%	Junio 1992
Chile	Chilpetrol	28%	Febrero 1993
Brasil	Brazoil	10%	Febrero 1993
Estados Unidos	USoil	2%	Marzo 1993

1. ¿Por qué podría Grandeco haber decidido expandirse mediante la adquisición (compra) de otras empresas, Tabla 4, en lugar de abrir sus propias gasolineras Grandeco en otros países? *[6 puntos]*
  
2. El Director de Marketing está considerando **dos** opciones:
  - (i) conservar la marca existente en cada país
  - o**
  - (ii) cambiar cada marca por la marca Grandeco.

Evalúe las ventajas y desventajas de marketing de cada estrategia. *[7 puntos]*
  
3. Consulte las Tablas 1 y 2, Datos Financieros Seleccionados.  
 Calcule lo siguiente para 1990 y 1995, y comente los cambios entre ellos:
  - (a) índice del circulante *[3 puntos]*
  - (b) margen de beneficio neto *[3 puntos]*
  - (c) beneficio sobre activos netos. *[3 puntos]*

4. Evalúe las consecuencias de obtener fondos a través de un incremento significativo de préstamos. *[6 puntos]*
5. Suponga que Ud. es la Directora de Personal. Escriba un informe al Director de Operaciones explicando cómo podrían tratarse las cuestiones de la comunicación, el idioma y los problemas culturales. (*Líneas 40-41*) *[10 puntos]*
6. Utilice el organigrama de la Tabla 3 para explicar los siguientes términos:
- (a) autoridad
  - (b) delegación
  - (c) área de control
  - (d) comunicación horizontal. *[8 puntos]*
7. Explique cómo una estructura organizativa descentralizada podría ayudar a resolver los problemas relativos al proceso lento de toma de decisiones y baja moral, identificados por la Directora de Personal. (*Línea 44*) *[4 puntos]*
-