



EMPRESA Y ORGANIZACIÓN
NIVEL SUPERIOR
PRUEBA 1

Miércoles 8 de mayo de 2002 (tarde)

2 horas

INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS

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

Página en blanco

SECCIÓN A

Responda a **todas** las preguntas de esta sección.

1. (a) Explique por qué es posible que los cuestionarios del cliente entregados al término de las vacaciones no ofrezcan datos fiables de investigación sobre *Vacaciones de Ensueño*. [3 puntos]
- (b) Analice la información de satisfacción del cliente ofrecida en el *apéndice 2*. Comente las tendencias indicadas y si éstas deberían preocupar a José Ballesteros. [4 puntos]
- (c) Sugiera, con detalles prácticos, **tres** cursos de acción para tratar los posibles problemas identificados en su análisis. [6 puntos]

2. (a) Describa, con ejemplos oportunos, **tres** economías de escala internas y considere cómo éstas se aplicarían a *Vacaciones de Ensueño* a medida que aumenta su envergadura. [8 puntos]
- (b) Utilizando la información provista en el *apéndice 3* y cálculos de índices apropiados, analice la rentabilidad, la liquidez y la eficiencia de *Vacaciones de Ensueño*, y discuta si José está satisfaciendo su deseo de mantener control financiero y de costes de su negocio. [10 puntos]

3. (a) Aplicando su conocimiento sobre la teoría de la motivación y el liderazgo, analice los posibles efectos sobre los empleados de los estilos de gestión de José Ballesteros, Marc Leroux y Peter Storm. [9 puntos]
- (b) Evalúe la posible función de un sindicato en *Vacaciones de Ensueño* a la hora de promover los puntos de vista de los empleados y de ayudar a resolver conflictos dentro del ámbito laboral. [4 puntos]

4. (a) Examine las ventajas comerciales de empresas que actúan de una manera ética y socialmente responsable. [6 puntos]
- (b) Produzca un conjunto de directrices éticas y medioambientales para apoyar la solicitud de José y Manjit de ampliar *Brisa Cálida*. Evalúe cómo tratarán sus directrices las objeciones de la comunidad local a las operaciones actuales y a la ampliación propuesta. [10 puntos]

SECCIÓN B

Responda a **una** pregunta de esta sección.

5. Peter Storm ha realizado un análisis financiero de los proyectos de expansión de *Brisa Cálida*. En estos momentos sólo resultaría posible financiar uno de los dos proyectos propuestos. La inflación en el Caribe representa un problema y los costes del capital son comparativamente altos ya que ascienden a un 14 %. Peter presenta las siguientes cifras ante José y Manjit para su consideración. Detalles sobre las entradas en efectivo sólo se presentan para 6 años, ya que Peter considera que toda información financiera a partir de esta fecha es probable que sea muy imprecisa, especialmente en vista de que las economías caribeñas han mostrado un carácter inestable en épocas recientes. Las predicciones se basan en un índice medio de ocupación de las cabañas del 75 %, durante el primer año; ascendiendo a un 85 % en los años 4, 5 y 6.

Peter ha decidido que las inversiones sólo se tendrán en consideración si cumplen los criterios siguientes:

Periodo de amortización	3,5 años
Tasa media de rentabilidad	35 %
Valor actual neto	\$ 2 millones

	OPCIÓN 1 Centro comercial	OPCIÓN 2 Cabañas nuevas
	\$m	\$m
Coste inicial	8,4	4,4
Entradas en efectivo al final del:		
Año 1	1,6	0,8
Año 2	2,8	1,4
Año 3	3,4	2,0
Año 4	3,6	2,4
Año 5	4,0	2,3
Año 6	4,2	2,6

Valor actual (VA) de \$ 1 a cobrar según una tasa anual del 14 % al término de:					
1 año	2 años	3 años	4 años	5 años	6 años
\$ 0,877	\$ 0,769	\$ 0,675	\$ 0,592	\$ 0,519	\$ 0,456

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 5: continuación)

- (a) A partir de la información presentada en el estudio de caso, identifique **dos** razones por las que Peter ha elegido un periodo de amortización tan corto y una tasa media de rentabilidad alta. *[2 puntos]*

- (b) Utilizando la información provista, calcule el periodo de amortización, la tasa media de rentabilidad y el valor actual neto, para la Opción 1 y la Opción 2, y establezca si las opciones satisfacen los criterios de Peter para la inversión. *[8 puntos]*

- (c) Utilizando la información de evaluación de las inversiones que acaba de calcular y la información adicional financiera y no financiera provista en el estudio de caso, seleccione una opción de expansión y justifique su elección. *[5 puntos]*

- (d) Utilizando ejemplos apropiados, considere hasta qué punto los factores externos podrían afectar la exactitud de las cifras presentadas por Peter Storm. *[5 puntos]*

6. A Peter Storm le preocupa la rentabilidad financiera prevista para los planes de expansión de *Brisa Cálida*. Existen varios factores externos que podrían afectar la rentabilidad potencial:

- la mayoría de los economistas prevén una moderación de las economías mundiales. Esto podría afectar la demanda de *Brisa Cálida* ya que se percibe como artículo de lujo. No obstante, una minoría de economistas sugiere que la economía de los Estados Unidos continuará creciendo. Peter calcula que las posibilidades de que la economía mejore no superan el 15 %. Considera que las posibilidades de que la economía se mantenga constante son del 35 %, pero las posibilidades de que se produzca un declive económico son las más altas con un 50 %;
- el gobierno local podría bloquear los planes de desarrollo. Manjit opina que las posibilidades de que se apruebe el centro comercial son del 70 %, aunque sólo un 60 % de obtener permiso de obras para las nuevas cabañas. En ambos casos, Peter ha estimado que una oferta fallida, resultante en no expansión, aún incurrirá en un costo de \$ 0,2 millones por gastos de promoción y administración;
- a partir de las negociaciones, Peter predice que hay un 80 % de posibilidades de obtener permiso para la construcción de un segundo complejo en la isla vecina. Si se denegara el permiso se estima que la oferta fallida costaría \$ 1,5 millones:

Costes de la ampliación

	\$m
Centro comercial	8,4
Cabañas nuevas	4,4
Segundo complejo de <i>Brisa Cálida</i>	25,0

Peter presentó la siguiente investigación de mercado e información de beneficios basada en una escala de tiempo de 6 años ante Manjit y José, en su reunión mensual de la junta:

Opciones \ Clima económico	Mejora	Estable	Deterioro
	\$m	\$m	\$m
No expansión*	4,2	2,5	0,8
Complejo comercial	14,8	11,2	8,8
Cabañas nuevas	9,5	7,3	4,8
Segundo complejo de <i>Brisa Cálida</i>	49,8	35,2	15,0

Resultados de elasticidad para *Brisa Cálida*

	\$m
Elasticidad-precio de la demanda	0,85
Elasticidad-ingreso de la demanda	1,12

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

* También aplicable si se deniega el permiso de obras.

(Pregunta 6: continuación)

- (a) Prepare un árbol de decisión para representar las opciones de *Brisa Cálida* y calcule los valores esperados de cada una. [7 puntos]
- (b) ¿Qué curso de acción resulta ser el más deseable según su árbol de decisión? [1 punto]
- (c) ¿Hasta qué punto la información adicional financiera y no financiera provista en el estudio de caso apoyaría el curso de acción sugerido por el árbol de decisión? [6 puntos]
- (d) (i) Explique el significado de la elasticidad-precio y la elasticidad-ingreso de la demanda. [2 puntos]
- (ii) Haciendo referencia a información procedente del estudio de caso, incluyendo el *apéndice 1*, analice y explique la importancia de los resultados de elasticidad establecidos para *Brisa Cálida*. [4 puntos]
-