



88095028



EMPRESA Y GESTIÓN
NIVEL SUPERIOR
PRUEBA 2

Lunes 16 de noviembre de 2009 (mañana)

2 horas 15 minutos

INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS

- No abra esta prueba hasta que se lo autoricen.
- Sección A: conteste una pregunta.
- Sección B: conteste dos preguntas.

SECCIÓN A

Conteste **una** pregunta de esta sección.

1. Solid Construction

Solid Construction es una sociedad nueva, conformada por un gerente de proyectos con mucha experiencia y un contador. Ambos tienen mucho interés en aventurarse a entrar en el mercado de desarrollo inmobiliario. Se proponen construir un nuevo hotel para dar respuesta a la creciente demanda de los emprendimientos comerciales en el área; también prevén obtener ganancias como resultado del alto rendimiento previo a la celebración de un gran acontecimiento deportivo. Actualmente, los socios no cuentan con fondos suficientes para el proyecto, y están a la búsqueda de posibles fuentes de financiamiento.

Es muy importante que el hotel esté listo para ser usado dentro de un plazo de tres años. La mayor parte de la información reunida por los promotores de proyectos inmobiliarios acerca de diversos aspectos del entorno externo se basa en publicaciones gubernamentales. Los socios están tan ansiosos por llevar adelante su primer proyecto que han hecho caso omiso de algunos problemas potenciales, tales como la escasez de mano de obra cualificada y la posibilidad de congestiones de tránsito al trasladar los materiales al predio de la construcción.

Los socios de *Solid Construction* han identificado las diversas actividades requeridas en el proceso de planificación y construcción, según se indica a continuación:

Actividad (planificación y construcción)	Duración (meses)	Precedida por
A	10	
B	9	
C	4	
D	6	
E	6	A
F	7	A, B
G	12	C, D
H	6	A, B
I	3	G, H
J	7	E, F
K	10	I, J

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 1: continuación)

- (a) Identifique **dos** ventajas y **dos** desventajas para *Solid Construction* de ser una sociedad. *[4 puntos]*
- (b) (i) En el papel rayado que se le ha entregado para su respuesta, elabore una red que represente las actividades de la tabla, con todos los rótulos correspondientes. Muestre la fecha más temprana de inicio para cada actividad, la fecha de finalización más lejana para cada actividad, y el camino crítico. *[9 puntos]*
- (ii) Calcule la flotación total y la flotación libre para cada actividad. Comente el efecto probable sobre las otras actividades y la duración total del proyecto en los siguientes casos:
- Si la actividad C se retrasa cuatro meses
 - Si la actividad H se retrasa cuatro meses.
- [6 puntos]*
- (c) Analice **dos** ventajas y **dos** desventajas para *Solid Construction* de utilizar el modelo de análisis del camino crítico. *[6 puntos]*

2. Neat Organization

Neat Organization es una proveedora líder de vacaciones económicas en complejos turísticos de España, orientada a consumidores atentos a los precios. Su estrategia de negocios se basa en la oferta de vacaciones de bajo costo. En este segmento de mercado, la competencia es cada vez más intensa. A continuación, se incluye información acerca del entorno externo:

Predicción de tendencias macroeconómicas

Año	Tasas de crecimiento económico	Tasas de interés
2009	-2%	0,3%
2010	1%	1%
2011	2%	2%
2012	2%	2,5%
2013	3%	3%

Como parte de su estrategia de crecimiento, *Neat Organization* se propone adquirir un cierto número de autobuses para trasladar a los visitantes desde el aeropuerto hasta el complejo, pues el costo del transporte ha experimentado un rápido aumento en los últimos años. Después de siete años (la vida útil prevista de los autobuses), los directivos prevén que los autobuses tendrán suficiente valor residual que luego se podrá utilizar para la compra de una flota nueva. A continuación se muestra la entrada neta de caja prevista a partir de esta inversión:

Año	Entrada neta de caja prevista (\$)
1	100 000
2	150 000
3	250 000
4	300 000
5	250 000
6	200 000
7	200 000
Entradas totales	1 450 000

El costo inicial de los autobuses es de \$1 000 000.

Extracto de las cuentas de pérdidas y ganancias de *Neat Organization* para el ejercicio cerrado al 31 de diciembre de 2008

	\$m	
Ingresos por ventas		20
Costo de los bienes vendidos		8
Ganancias brutas		12
Gastos publicitarios	4	
Otros gastos indirectos	4	
Gastos		8
Ganancias netas antes de cargas financieras	4	

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 2: continuación)

Extracto del balance de Neat Organization al 31 de diciembre de 2008

	\$	\$
Activo fijo		30 000 000
Activo corriente		
Existencias	2 000 000	
Deudores	500 000	
Caja	700 000	
Activo total		3 200 000
Pasivo corriente		
Acreedores	1 500 000	
Deuda a corto plazo	500 000	
Total		2 000 000
Activo neto		31 200 000
Capital accionario		20 000 000
Pasivo no corriente		4 000 000
Reservas		7 200 000
Patrimonio neto + pasivo no corriente		31 200 000

- (a) Defina los siguientes términos:
- (i) *activo fijo* [2 puntos]
 - (ii) *capital accionario.* [2 puntos]
- (b) Explique de qué modo pueden afectar a *Neat Organization* los cambios pronosticados para las tasas de crecimiento económico y las tasas de interés. [6 puntos]
- (c) Calcule (*muestre todos sus cálculos*):
- (i) el margen de ganancia bruta y el índice de endeudamiento/apalancamiento para *Neat Organization* correspondientes al año 2008. [2 puntos]
 - (ii) el período de recuperación de la inversión en autobuses prevista. [2 puntos]
 - (iii) el valor actual neto (VAN) utilizando una tasa de descuento del 8%. [2 puntos]
 - (iv) la depreciación al 20% de los autobuses en los primeros siete años, utilizando el método del saldo decreciente. [3 puntos]
- (d) Utilizando información financiera y no financiera, examine la decisión de *Neat Organization* de seguir adelante con la inversión en autobuses. [6 puntos]

SECCIÓN B

Conteste *dos* preguntas de esta sección.

3. Cambio de prácticas y patrones de empleo

Luego de la aparición de inquietudes referidas a la declinación de la motivación en el trabajo, un informe encomendado recientemente a *Statistics Finland* arrojó los siguientes resultados:

- La mayoría de los empleados siente que la satisfacción en el trabajo es parte importante de su vida.
- Las mujeres consideran que las horas de trabajo son más importantes que el nivel de remuneración.
- Los empleados con contratos prolongados se muestran más comprometidos con su trabajo.
- Hay más probabilidades de que los empleados dejen la empresa si los empleadores han tomado medidas que hagan temer una reducción de plantilla.
- Actualmente, los empleados experimentan más tensiones en el lugar de trabajo y pasan más tiempo trasladándose hacia la oficina y de regreso al hogar que en años anteriores.
- A numerosos empleados de oficina les gustaría utilizar los recientes avances tecnológicos para trabajar desde sus hogares y lograr un equilibrio entre su vida privada y su vida laboral.
- Algunos empleados, especialmente en empresas con salarios bajos, se resisten a las prácticas de trabajo flexibles.

Algunos empleadores han respondido positivamente a través de la introducción de prácticas y patrones de trabajo flexibles que finalmente, después de superar alguna resistencia a los cambios y soportar los costos adicionales de la implementación de las nuevas prácticas, han generado flexibilidad organizacional, empleados comprometidos y para algunas organizaciones un mayor nivel de ganancias.

Algunos empleadores, no obstante, se muestran escépticos acerca de las prácticas y patrones de trabajo flexibles debido a la posible pérdida de control, mayores dificultades de coordinación o cualquier otro cambio estructural que podría resultar de los cambios.

- (a) (i) Defina el término *reducción de plantilla*. [2 puntos]
- (ii) Identifique **dos** incentivos financieros que una organización puede utilizar para motivar a los empleados. [2 puntos]
- (b) Distinga entre **tres** métodos de muestreo que *Statistics Finland* podría haber utilizado para reunir información con vistas a la elaboración del informe. [6 puntos]
- (c) Examine las fuerzas que repercuten sobre la tendencia a ofrecer prácticas y patrones de trabajo flexibles. [6 puntos]
- (d) Con relación a **una teoría del contenido** de la motivación y **una teoría de procesos** de la motivación, discuta si la tendencia a ofrecer prácticas y patrones de trabajo flexibles puede mejorar la motivación de los empleados. [9 puntos]

4. Perfect Printing

Perfect Printing es una sociedad anónima. La empresa, ubicada en un área residencial descuidada, imprime el periódico semanal local y una revista mensual. En los últimos meses, los grupos de interés han planteado diversas inquietudes:

- Algunos residentes locales y un grupo de presión local se manifiestan preocupados por el nivel inaceptable de ruido y contaminación durante el proceso de producción. Están considerando iniciar acciones legales.
- Los trabajadores están disconformes con el nivel inaceptable de ruido y contaminación, al igual que con los bajos salarios. Algunos amenazan con dejar la empresa.
- El periódico semanal local preferiría utilizar materiales reciclados, y amenaza con contratar proveedores con mayor responsabilidad social, pese al costo más alto del papel reciclado.
- Los accionistas se muestran disconformes con los escasos dividendos, y amenazan con vender sus acciones si los directivos no logran superar el nivel actual bajo de las ganancias y del capital circulante.

Los directivos, que en conjunto poseen el 60% de las acciones, quieren que la empresa demuestre más responsabilidad social y proponen lo siguiente:

- Trasladar las instalaciones a un parque industrial ubicado en un área no residencial. No obstante, esto aumentaría el costo del alquiler.
- Adquirir maquinaria nueva costosa, que permitiría utilizar material reciclable. Como consecuencia, el costo de la materia prima se reduciría en un 25%, y decrecerían también los niveles de ruido y contaminación.
- Encomendar la realización de auditorías sociales y ambientales.

(a) Defina los siguientes términos:

(i) *grupo de interés* [2 puntos]

(ii) *responsabilidad social*. [2 puntos]

(b) Explique **tres** posibles fuentes de conflicto que podrían presentarse entre grupos de interés de *Perfect Printing*. [6 puntos]

(c) Analice el valor de una auditoría ambiental desde el punto de vista de los directivos de *Perfect Printing*. [6 puntos]

(d) Evalúe la propuesta de convertir *Perfect Printing* en una empresa con responsabilidad social. [9 puntos]

5. Desde la India

El sentido en que avanza la globalización puede dar un giro inesperado. Las principales empresas de tecnología de la información y la comunicación de la India se encuentran bajo presión para actualizar su tecnología, a la vez que se esfuerzan por estar a la altura de la creciente demanda global de sus servicios. Las universidades del país no dan abasto para satisfacer la demanda de graduados, lo que conduce a una inflación salarial de aproximadamente el 15 % anual. Además, en el último año, la moneda india (la rupia) se ha apreciado en un 9,2% frente al dólar estadounidense. El creciente costo de la mano de obra en la India está forzando a las más grandes empresas de tecnología de la información y la comunicación del país, como *Tata Consultancy Services*, *Infosys* y *Wipro*, a recurrir a la contratación de servicios externos (*outsourcing*) en México, y a contratar a empleados mexicanos, a un costo más razonable. El concepto que se tiene de los mexicanos es el de empleados profesionales y de gran dedicación, sumamente dispuestos a mejorar sus aptitudes de gestión.

Algunas de las empresas de tecnología de la información y la comunicación de la India también abrieron oficinas en China, donde la oferta excesiva de graduados debidamente capacitados en tecnología de la información y la comunicación ha mantenido bajo control la inflación salarial. La liberalización económica y la creciente industrialización facilitan aún más las operaciones en dicho país. No obstante, las operaciones de las empresas de tecnología de la información y la comunicación de la India en China han planteado obstáculos a algunas empresas locales de este rubro a la hora de competir.

En los Estados Unidos, las empresas de la India están contratando a más estadounidenses. *Wipro* ofrece, entre otras, las siguientes razones:

- el trabajo que se realiza exige cada vez más conocimiento de las necesidades de los clientes locales, un área en que las personas del lugar tienen ventaja
- el gobierno de los Estados Unidos hizo más compleja la obtención de visas de trabajo provisionarias, que permitían trasladar a trabajadores indios a ese país
- una oficina en un huso horario más cercano implica que los empleados pueden ofrecer a los clientes un servicio más rápido.

[Fuente: adaptado de Steve Hamm, *It is the new off-shoring: Indian companies give jobs to Americans*, *The Independent on Sunday*, 17 de junio de 2007, y Ashling O'Connor, *Indian wages spiral forces TCS to outsource in Mexico*, *The London Times*, 7 de junio de 2007]

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 5: continuación)

- (a) Defina los siguientes términos:
 - (i) *globalización* [2 puntos]
 - (ii) *contratación de servicios externos (outsourcing)*. [2 puntos]
 - (b) Utilice todas las categorías de un análisis PEST para explicar **cuatro** fuerzas externas pertinentes que puedan repercutir sobre una empresa de tecnología de la información y la comunicación de la India orientada al exterior. [6 puntos]
 - (c) Analice las repercusiones en un país anfitrión como China de que empresas de tecnología de la información y la comunicación de la India establezcan bases de operaciones en el país. [6 puntos]
 - (d) Discuta la importancia de las fuerzas externas especificadas y las respuestas de las empresas de tecnología de la información y la comunicación de la India a dichas fuerzas. [9 puntos]
-