



**EMPRESA Y GESTIÓN**  
**NIVEL SUPERIOR**  
**PRUEBA 1**

Miércoles 21 de mayo de 2014 (tarde)

2 horas 15 minutos

---

**INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS**

- No abra esta prueba hasta que se lo autoricen.
- Es necesaria una copia sin anotaciones del *estudio de caso de **Empresa y Gestión*** para esta prueba.
- Lea detenidamente el estudio de caso.
- Sección A: conteste dos preguntas.
- Sección B: conteste la pregunta obligatoria.
- Sección C: conteste la pregunta obligatoria.
- En esta prueba es necesario usar una calculadora.
- Son necesarias copias sin anotaciones de la *hoja de fórmulas y de las tasas de descuento de **Empresa y Gestión*** para esta prueba.
- La puntuación máxima para esta prueba es [80 puntos].

## SECCIÓN A

Conteste **dos** preguntas de esta sección.

1. (a) Defina los siguientes términos:
  - (i) *sector primario (línea 3)* [2 puntos]
  - (ii) *dividendos (línea 25).* [2 puntos]
- (b) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para Martin Kimathi de recibir “un salario que seguía el esquema de remuneración basada en el desempeño” (*líneas 49–50*). [4 puntos]
- (c) Analice las ventajas y las desventajas para el *Imperial* de la alianza estratégica con *KenSafar* (Opción 3). [7 puntos]
  
2. (a) Defina los siguientes términos:
  - (i) *evaluación (línea 114)* [2 puntos]
  - (ii) *despido (línea 128).* [2 puntos]
- (b) Martin Kimathi prepara dos tipos de estados financieros al cierre de un ejercicio para *Global Properties (GP)*: cuentas de pérdidas y ganancias y balances. Explique la importancia de esos **dos** tipos de estados financieros al cierre de un ejercicio para *GP* (*líneas 77–78*). [4 puntos]
- (c) Analice el impacto que **una** oportunidad y **una** amenaza pueden tener sobre el *Imperial*. [7 puntos]
  
3. (a) Describa de qué manera un hotel como el *Imperial* combina recursos humanos, recursos físicos y recursos financieros para su actividad empresarial. [4 puntos]
- (b) Explique **dos** beneficios para Martin Kimathi de realizar una auditoría de marketing (*línea 66*). [4 puntos]
- (c) Usando ejemplos de trabajadores migrantes (como Jomo Kimathi, Martin Kimathi y Craig Chapman), analice la significación de los cambios en la movilidad de la mano de obra nacional e internacional. [7 puntos]

## SECCIÓN B

Conteste **la pregunta obligatoria** de esta sección.

4. (a) Describa **dos** características de la comparación de técnicas, tácticas y prácticas empresariales (*benchmarking*). [4 puntos]
- (b) Explique **dos** ventajas para el *Imperial* de tener “centros de ganancias separados para el hotel en sí, el restaurante y los servicios de eventos especiales” (líneas 74–75). [4 puntos]
- (c) Explique el modo en que las estrategias genéricas de Porter pueden proporcionar a Martin Kimathi un marco para generar una ventaja competitiva. [4 puntos]
- (d) Evalúe **dos** enfoques alternativos para resolver el conflicto en torno al despido de Guthoni. [8 puntos]

### Información adicional

*En esta trabajo, no hay información adicional para las Secciones A y B.*

## SECCIÓN C

Conteste *la pregunta obligatoria* de esta sección.

5. Martin Kimathi enfrentaba tres grandes problemas. En primer lugar, tenía las negociaciones con los empleados por la huelga. En segundo lugar, estaba el tema con Susan Chapman. En tercer lugar, Martin pronto tendría la reunión anual con *GP* para discutir la orientación estratégica del *Imperial* y establecer objetivos de ganancias para el año siguiente. Dado que *GP* había rechazado la idea de realizar una gran inversión en el hotel (**Opción 1**), las discusiones se centrarían en la **Opción 2** (tomar como mercado objetivo del *Imperial* a las personas que viajan por trabajo, con una estadía de al menos una semana) y la **Opción 3** (formar una alianza estratégica con *KenSafar*).

Durante las negociaciones con los representantes de los empleados, Martin descubrió que querían que se despidiera a Susan. De lo contrario, la totalidad del personal haría huelga en diciembre, lo que impediría al *Imperial* alcanzar los objetivos de ganancias del año. Sin embargo, Susan había amenazado con iniciar acciones legales si la despedían. Decía que alegaría ser víctima de discriminación.

La **Opción 2** parecía ser la mejor y Martin quería ir todavía más allá. Había descubierto que contratar servicios externa (*outsource*) al personal de limpieza y lavandería sería aún más barato que reducirlo en un 70%, que era la idea inicial (*Punto 1*). Su árbol de decisiones original (*Punto 2*), al modificarse de modo de tomar en cuenta este costo más bajo, favorecería todavía más la **Opción 2**. Esto también podría evitar el problema con Susan: Martin podría aducir ante el tribunal que estaba haciendo una reducción de plantilla que afectaba a todo el personal de limpieza y lavandería, Susan incluida, como parte de una reorganización total de la empresa.

El despido de todo el personal de limpieza y lavandería preocupaba a Martin. El desempleo en Kenia es elevado, y temía que esas personas no encontrarán nuevos puestos de trabajo. Intuitivamente favorecía la **Opción 3**, que sacaba partido de la historia del *Imperial* a la vez que conectaba al hotel con las áreas de más rápido crecimiento del turismo keniana.

- (a) Defina el término *contratación de servicios externos (outsourcing)*. [2 puntos]
- (b) (i) Usando información del Punto 1, calcule los objetivos de ganancias resultantes de una tasa de ocupación del 80% **contratando en forma externa los servicios de limpieza y lavandería**. [3 puntos]
- (ii) Calcule los resultados esperados de la Opción 2 y la Opción 3, utilizando el árbol de decisiones del Punto 2. [2 puntos]
- (iii) Comente los resultados esperados que ha calculado en (ii). [2 puntos]
- (c) Con referencia a Martin Kimathi y al *Imperial*, compare y contraste los procesos científicos e intuitivos de toma de decisiones. [9 puntos]
- (d) Utilizando la información del estudio de caso y de los Puntos 1 a 5, evalúe la necesidad de que el *Imperial* modifique sus objetivos en respuesta a los cambios en el entorno interno y el externo. [12 puntos]

**Información adicional**

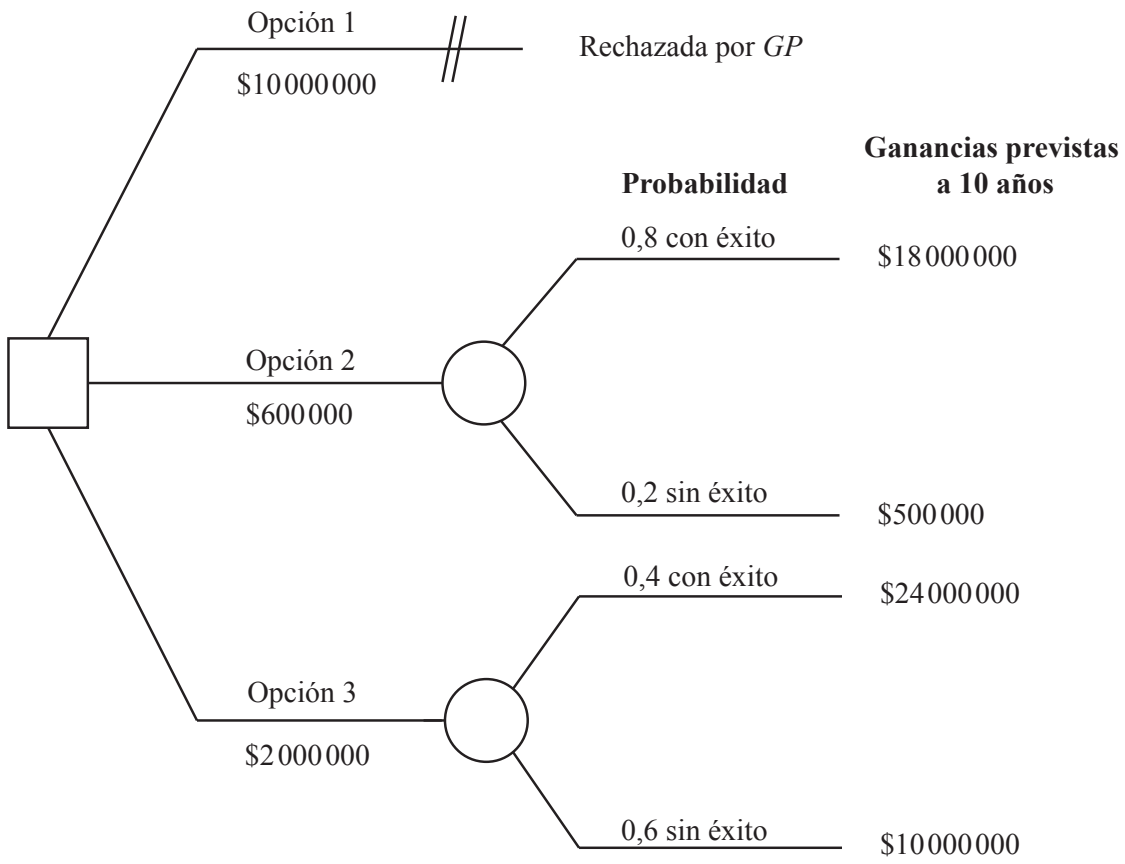
**Punto 1: Memorando interno de la Oficina de Finanzas a Martin Kimathi**

**A:** Martin Kimathi  
**De:** Oficina de Finanzas  
**Ref.:** Contratación de servicios externos para el departamento de limpieza y lavandería

Habiendo recibido ofertas de varias empresas que ofrecen servicios de limpieza, tengo el placer de informar que podemos reducir los costos de limpieza y lavandería en \$150 000 anuales contratando este departamento en forma externa; esto no incluye los costos por única vez relacionados con la reducción de plantilla que deberá afectar a todos los puestos del área. Esto reduciría la cantidad de clientes de equilibrio como se observa a continuación, suponiendo una única ocupación de cada apartamento y 150 apartamentos (todas las cifras en la tabla se han redondeado a la cifra próxima):

	Con el personal de limpieza propio	Con personal de limpieza externalizado
Ingresos promedio por ventas por cliente por noche	\$157	\$157
Costos variables por noche	\$17	\$17
Costos fijos	\$4 600 000	\$4 450 000
Cantidad de clientes de equilibrio	32 857	31 786
Tasa de ocupación promedio	60%	58%

**Punto 2: Árbol de decisiones original**



**Referencias:**



Punto de decisión



Resultados posibles



Opción rechazada

**Punto 3: Memorando externo de GP a Martin Kimathi**

**A:** Martin Kimathi  
**De:** GP  
**Ref.:** Objetivos de ganancias para el año próximo

Debido a la crisis económica global, los directores de GP han decidido que algunas propiedades específicas, entre ellas el hotel *Imperial*, tendrán que alcanzar objetivos de ganancias más altos de lo planificado originalmente. El objetivo es compensar el magro retorno en otras inversiones.

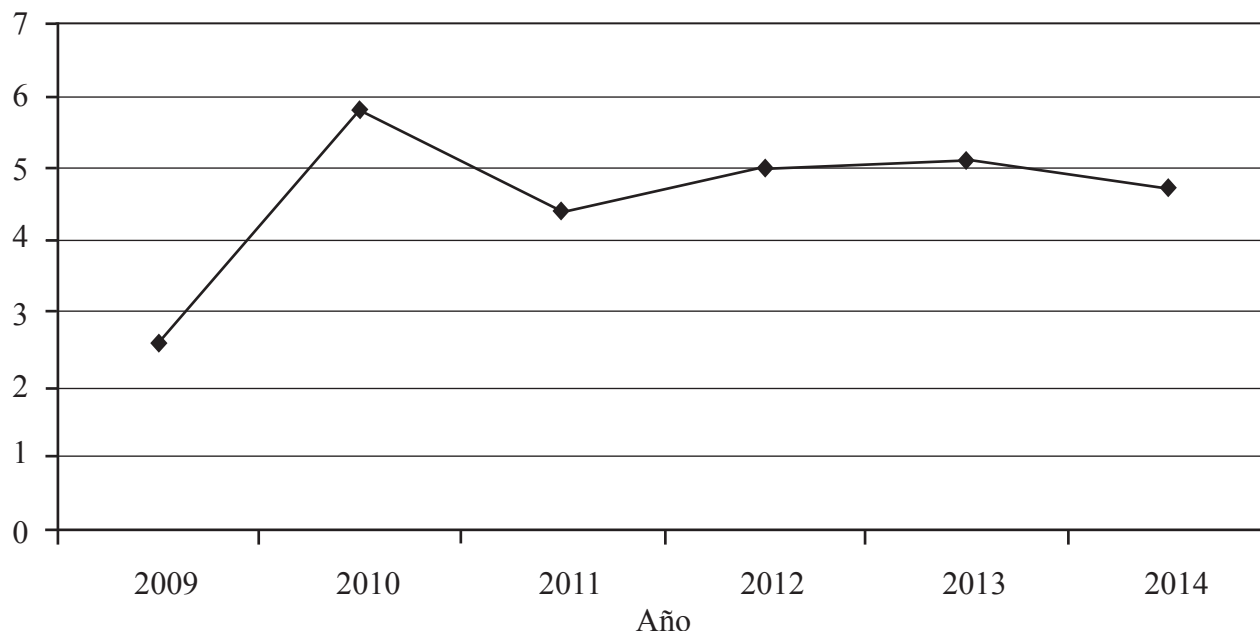
**Punto 4: Datos de Kenia (Estadísticas de World Factbook a enero de 2013)**

Capital	Nairobi
Población	43 013 341
Esperanza de vida	63,07 años
Tasa de alfabetización	87,4%
Tasa de desempleo (% de la mano de obra sin puesto de trabajo)	40%
Población por debajo de la línea de pobreza	50%

[Fuente: adaptado de www.habitatforhumanity.org.uk, 2013]

**Punto 5: Tasa de crecimiento del PIB de Kenia (Banco Mundial)**

Tasa de crecimiento (%)



[Fuente: The World Bank]