

Examen de Grado
Facultad de Economía y Negocios
Universidad del Desarrollo
13 de Agosto 2011

INSTRUCCIONES

Bienvenidos al examen de grado Agosto 2011. A continuación encontrará las preguntas que deben ser respondidas en forma escrita. Tenga en cuenta las siguientes instrucciones:

1. El examen es individual. Por favor no se exponga a sospechas o evidencias de copia. Cualquiera de ellas será sancionada de inmediato con la reprobación del examen.
2. Todas las preguntas están ambientadas en el Caso "Movistar S.A". Responda utilizando la información entregada. No repita lo que está escrito, sino que procese dicha información en función de lo solicitado por cada pregunta.
3. Respete los espacios asignados para las respuestas. Cada una de ellas debe ser respondida en las tres carillas asignadas como espacio máximo. Escriba claramente sólo en un lado de cada carilla. Utilice lápiz pasta. No está permitido el uso de lápiz mina.
4. Dispone de 45 minutos por área. Planifique bien su tiempo.
5. Una vez terminada su respuesta déjela sobre su mesa. Podrá salir de la sala con la autorización del profesor(a) a cargo.

AREA FINANZAS

En el año 2008, el resultado operacional del Movistar S.A. fue aproximadamente \$136.127 millones, el pago por intereses fue \$17.545 millones y la deuda (menos cuentas por pagar, que supondremos no devengan intereses) fue \$287.268 millones.

1. Calcule el interés promedio de la deuda (excluyendo las cuentas por pagar).
2. Suponga que los impuestos no se encuentran integrados, y que accionistas y acreedores pagan la misma tasa marginal. El impuesto de primera categoría es 17%. Calcule el ahorro fiscal generado por la deuda.
3. Suponiendo que (1) la deuda se mantendrá constante en el tiempo y (2) el riesgo de los ahorros fiscales es igual al riesgo de los intereses que los generan, calcule el valor actual de los ahorros fiscales.
4. Suponga que la tasa de interés que enfrenta la empresa es igual al interés promedio de su deuda y que los impuestos no se encuentran integrados. Explique por qué la estrategia de financiamiento óptima es financiar la empresa en un 100% con deuda.
5. De al menos una razón por la cual la conclusión alcanzada en 3 no es válida en la vida real.
6. De dos razones por las cuales la conclusión alcanzada en 4 no es válida en la vida real.

AREA MICROECONOMIA

I.

Dada la información entregada en el caso, ¿es posible diferenciar distintos grupos o segmentos de consumidores? Si es así, explique, utilizando conceptos microeconómicos y gráficos, la racionalidad de la política de precios de la empresa en base a las funciones de demanda de cada grupo. (No es necesaria una formulación matemática, basta con una representación conceptual de cada tipo de cliente).

II. Considere la información del caso entregado, sin considerar ningún supuesto sobre el tipo de competencia.

- a. Dado que en la época del caso, hay tres operadores de telefonía móvil, ¿podría decirse que se da competencia perfecta? ¿Cómo se entiende que la SUBTEL regule a esta industria y realice fijaciones tarifarias?
- b. ¿Tienen los proveedores de equipos algún poder de mercado sobre las empresas móviles tales como Movistar? ¿Qué medidas podrían tomar las compañías frente a las empresas proveedoras? ¿Hay evidencia en el caso sobre alguna reacción de estas empresas?

AREA RRHH

1) La empresa se enfrenta a la necesidad de tomar una importante decisión estratégica. Por un lado, el Presidente del directorio de Movistar Luis Alfonso Cid cree que el camino para seguir creciendo es focalizando todos los esfuerzos en el desarrollo de más servicios y sistemas de valor agregado para este segmento de clientes. Por otro lado, Oliver Fogel se plantea otra alternativa totalmente opuesta que dice relación con abaratar costos y penetrar pequeños nichos hasta ahora ignorados. ¿Qué decisiones, en términos de reclutamiento y selección de personal, tomaría usted si la empresa avanzara en una u otra dirección?

2) En el ámbito del desarrollo organizacional, hay varios desafíos que la empresa se ha impuesto para los próximos años. De ellos, queremos llamar su atención en dos: (1) Consolidar modelos de compensación y desarrollo a través del plan de movilidad interna y ciclo de desarrollo de personas y (2) fomentar la comunicación cercana y efectiva integrando modelos de comunicación en la empresa y las empresas colaboradoras.

a) Analice la importancia de ambos desafíos si la estrategia elegida fuese la basada en costos. Justifique su análisis.

b) Analice la importancia de ambos desafíos si la estrategia fuese la basada en servicios. Justifique su análisis.

AREA MARKETING

- 1) Describa en no más de 10 renglones el mercado en el que compite Movistar. (Describir los competidores y sustitutos con sus correspondientes propuestas de valor).
- 2) Describa las "4 p" de Movistar.
- 3) Identifique 3 ventajas estratégicas que tiene Movistar en Chile.

AREA MACROECONOMIA

1.- ¿Afecta de alguna forma a Movistar Chile, la caída sostenida que ha tenido el dólar en relación al peso (apreciación del peso) en nuestro país? Sea preciso. No es necesario graficar y no debiera utilizar más de 5 líneas.

2.- Analice como afecta a los resultados financieros de la casa matriz de Movistar en España si en Chile se produce un aumento sostenido de las exportaciones en euros. Sea claro y detallista. Recuerde que lo normal es que las subsidiarias de una multinacional repatrien utilidades cada cierto tiempo, ejemplo una vez por año. No es necesario graficar y no debiera utilizar más de 10 líneas.

3.- El Banco Central de Chile ha venido elevando su tasa de política monetaria desde el 0.5% en Enero del 2010 a un 5.25% a Julio del 2011. Muestre y explique gráficamente los efectos que dicha política puede tener sobre las ventas de Movistar en nuestro país. Sea claro y preciso.

AREA ADMINISTRACION

Oliver Fogel está realizando entrevistas internas para la creación de una nueva unidad estratégica de negocios (UEN). Usted ha sido seleccionado por el gerente como uno de los principales candidatos para dirigir esta nueva unidad. Esta unidad estará encargada de implementar la estrategia planteada por Fogel en la reunión de directorio. La propuesta de Fogel va en la dirección de abaratar costos, penetrar todos esos pequeños rincones no penetrados. En conclusión es buscar esos pequeños nichos de personas de los no usuarios. Durante la entrevista le piden que responda las siguientes preguntas sobre su visión de la planificación y organización de esta nueva unidad:

1. ¿Cuáles serían los objetivos que usted definiría para su unidad?
2. ¿Dónde piensa que debe estar ubicada esta unidad dentro de la estructura organizacional? Construya un organigrama de la empresa (donde sólo aparezcan las unidades principales), ubique su unidad dentro de dicho organigrama y fundamente la ubicación elegida.
3. ¿Qué actividades controlaría? ¿Cómo lo haría? ¿Por qué?