



UNIVERSIDAD DEL CEMA

---

## **MAESTRIA EN FINANZAS**

### **- Orientación Aspectos Legales de las Finanzas**

#### **EXAMEN MODELO**

El propósito de este examen es medir su capacidad para pensar sistemáticamente y utilizar su habilidad analítica.

Se hace notar que el test no intenta medir sus conocimientos específicos sobre distintos temas académicos. No se requiere ninguna experiencia laboral previa, ni se cubre ningún tema específico

El resultado del test proveerá al Comité de Admisiones de la Universidad del CEMA con una medida objetiva de su capacidad, para suplementar otros criterios subjetivos utilizados en el proceso de selección, tales como entrevistas, cartas de referencias, o su expediente académico. Este test permite que Ud. y otros estudiantes sean testeados bajo condiciones similares, utilizando el mismo sistema de calificación.

#### **INSTRUCCIONES.**

Lea las instrucciones cuidadosamente. Asegúrese que contesta estrictamente lo que se le pregunta.

Mida su tiempo. Calcule el tiempo que dedicará a cada pregunta, de manera de tener tiempo para todas. Trate de trabajar rápido pero con seguridad. No pierda tiempo con una pregunta que no sabe o que le resulta muy difícil. Por cada pregunta correcta obtendrá 1 punto y por cada pregunta incorrecta obtendrá 0 punto. Conteste todas las preguntas; no se descontarán puntos por respuestas incorrectas. El examen actual consta de 30 preguntas y tiene una duración de dos horas.



## **SECCION I**

### **COMPRESION DE TEXTOS**

**INSTRUCCIONES:** Esta sección contiene dos textos. Lea cada uno cuidadosamente. Cuando conteste las preguntas, puede consultar el texto. Las preguntas se basan tanto en lo que dice como en lo que está implícito.

#### **TEXTO NUMERO I**

Toda empresa busca mejorar. ¿Pero a qué meta debe en definitiva dirigirse para tener un futuro brillante? Las metas de la empresa, y la estrategia para llegar allí, deben ser establecidas y -a través del tiempo- reevaluadas, revisadas y redefinidas- más bien que ser asumidas explícitamente, si una compañía va a ser dirigida con efectividad y diligencia. Debe hacer un conjunto de decisiones sobre las que hay acuerdo, contra las cuales pueden medirse todas las demás decisiones en los demás niveles.

Tal como lo plantea una escuela de pensamiento, una compañía debe estar en condiciones de definir en una sola frase en qué negocio está. Las empresas de ferrocarriles que se vieron a sí mismas solamente en el negocio de los ferrocarriles, poco tiempo después de la Segunda Guerra Mundial perdieron mercado con respecto a otras compañías de ferrocarriles que se veían a sí mismas como en el negocio del transporte y tomaron las apropiadas medidas de diversificación. Hoy, las compañías que publican periódicos se preguntan si están en el negocio de los periódicos, en el negocio de las comunicaciones escritas, o en el negocio de las comunicaciones. Los ejecutivos de la industria deben pronosticar qué estrategia será la que ganará. La dinámica del mercado será la que en definitiva determinará los ganadores y perdedores.

La estrategia corporativa es el plan global que una compañía diseña para hacerse un cambio dentro del mundo empresarial. Más que una decisión tomada en un momento específico, la estrategia corporativa es una serie de decisiones tomadas sobre una base de continuidad. Estas decisiones corporativas en última instancia determinan en qué negocios está una compañía y cómo competirán, el tipo de organización que establecerá y el tipo de gente que atraerá.

Si una compañía está en varios negocios, tendrá varias estrategias diferentes que deberían servir de apoyo a la estrategia global.

Cada estrategia empresarial es única, casi como una huella dactilar. Aunque las estrategias corporativas pueden parecer similares, cuando se las examina adecuadamente hay marcadas diferencias.



Considere las diferencias entre IBM y Digital Equipment Corporation en el mundo de la computación, McDonald's y Burger King en el mundo de la alimentación, Ford y Chrysler en las autopistas, Delta e Eastern en los cielos, y Coca y Pepsi en todas partes. Los directivos deben asegurarse que la estrategia de la compañía esté claramente definida y que es la apropiada, dados los recursos de la compañía y su ambiente competitivo.

Un ejemplo especial de una política empresaria especialmente efectiva es la nación de Japón, donde debido a las relaciones de cooperación entre los sectores públicos y privados, empleados y directivos, proveedores e inclusive el gobierno, todos tienen una clara idea del objetivo de una empresa y trabajan hacia metas comunes. Prácticamente todo el país -Japón S.A.- ha sido modelado en un consorcio de empresas bien dirigidas diseñadas para competir eficientemente en los mercados mundiales. El Gobierno y los líderes industriales establecen la dirección de largo plazo, y luego todos los segmentos de los sectores públicos y privados acomodan sus programas para lograr las metas de Japón S.A.

1-La estrategia corporativa es:

- (A) solo una frase
- (B) un plan global
- (C) una decisión temporaria
- (D) un futuro brillante
- (E) una dinámica de mercado

2- La estrategia de una compañía:

- (A) es la única
- (B) demuestra las diferencias entre empresas
- (C) es algo propio de la empresa
- (D) decidida de acuerdo a los periódicos
- (E) inamovible

3- La industria de los periódicos:

- (A) está en el negocio de las comunicaciones
- (B) está en el negocio de los periódicos
- (C) está en el negocio de las comunicaciones escritas
- (D) aún debe definir su estrategia
- (E) los ejecutivos de la industria no se deciden

4- Japón S.A. indica que:

- (A) en Japón todos están de acuerdo
- (B) las metas fueron definidas por el sector privado
- (C) las metas fueron definidas por el sector público
- (D) las metas fueron definidas entre los distintos participantes



(E) es una empresa mundial

5- En Japón S.A.

- (A) el Gobierno decide las metas
- (B) los sectores no tienen programas
- (C) los sectores no pueden decidir
- (D) las metas se establecen en conjunto
- (E) los programas se acomodan a las metas

6- El tono general del artículo es:

- (A) emocional
- (B) fáctico
- (C) convincente
- (D) clínico
- (E) vítrico

## TEXTO NÚMERO II

Las preguntas 7 a 18 están relacionadas con el texto que se reproduce a continuación. Puede darse el caso de que haya **más** de una respuesta válida (nunca más de dos).

“If you want something done right do it yourself”. You’ve heard that cliché all your life. Maybe you believe it –even though the company just sent you to one of those team-building retreats where you and your colleagues were forced to depend on each other to climb ropes or balance on a beam.

Well, think again. The days of the rugged individualist are over. Like raspberry tea, shared sacrifice, and worrying about paying your nanny’s social Security, teams are in. Whether you’re an MBA candidate, a blue-collar worker, or a corporate manager, chances are you’ll soon find yourself expected to collaborate. General Electric Co. has made self-managing work teams a centerpiece of its organizational approach, to the point of running some plants without supervisors. Motorola Inc. relied heavily on teams to beat Japanese rivals in hand-held cellular phones. And at 3M Co., they are crucial to meeting the goal of garnering half of annual revenues from products created in the past five years.

Why all the hoopla? Leading business thinkers and top executives believe that teams, by melding the skills, experiences, and insights of several people, can outperform any individual. Interest in the concept has been fueled by two other management trends: the quality movement, in which teams play a key role, and “reengineering” which calls for setting up interdisciplinary teams to tackle specific tasks rather than organizing around traditional functions such as marketing and finance. At American Telephone & Telegraph Co., for example, one team, with members drawn



from marketing, finance, and engineering, exists to dream up product ideas for small businesses across all product lines.

To explore how to form teams, lead them, and get them to work, Katzenbach and Smith (in their book **The Wisdom of Teams**) interviewed hundreds of team members in dozen of organizations, including Citibank, Weyerhaeuser, Eli Lilly, Hewlett-Packard, the Girl Scouts –even secretive McKinsey itself. They recount how a seven-person cohort at Burlington Northern created a billion-dollar business for the railroad company and how Motorola group improved quality and squeezed out costs in the company’s connector business.

The authors also analyze failures. They describe one “stuck” group at a semiconductor company in which none of the nine members was able to assume leadership. The team, charged with developing a customized microchip, lacked urgency and enthusiasm. Asked how it was approaching its goal, one member replied: “We’ll drive off any bridge we get to”. The authors conclude that members didn’t share a common purpose or approach, their individual commitment was weak, and they lacked decision-making skills.

That team, say the authors, was really just a “group”. In such groups, individual achievement remains paramount. In teams, as defined here, members are deeply committed to and responsible for one another’s personal growth and success. Only the performance of the group is evaluated. Extensive group discussion, debate, and decision-making make the whole greater than the sum of its parts.

As you might expect, Katzenbach and Smith identify several elements common to successful teams. Their conclusions:

- Keep them small, ideally fewer than 10 members. Agreement and purpose are tougher to gain in larger groups.
- Mix people who have complementary skills. Not only do most teams need members with different technical or functional expertise; they also require people who are good at problem-solving and people who are good at decision-making, two distinct talents.
- Commit the team to a common purpose. May fail because they casually accept goals that are not demanding, precise, or realistic.
- To maintain focus, set specific performance targets, such as getting a product to market in half the usual time.

7) El argumento central del texto sostiene que

- A) Deben formarse equipos integrados por especialistas de un mismo campo.
- B) Las mejores tareas son las realizadas en forma individual.
- C) Las mejores tareas son las realizadas por equipos.
- D) La evaluación de las actividades de los equipos es desalentadora.



- E) Las empresas deben organizarse de acuerdo con las áreas funcionales tradicionales.
- 8) En General Electric Co.
- A) Los supervisores controlan el trabajo de los equipos.
  - B) Algunas plantas se manejan sin supervisores.
  - C) Sólo emplean candidatos al MBA.
  - D) Los equipos que se autogestionan son pieza central de su enfoque organizacional.
  - E) Se integran equipos con candidatos al MBA, trabajadores de cuello azul y ejecutivos.
- 9) Los equipos
- A) Mezclan las habilidades, experiencias e intuiciones de sus integrantes.
  - B) Han recibido incentivo adicional de otras dos tendencias modernas en el management: al movimiento de la calidad y el reengineering.
  - C) Pueden superar el desempeño de cualquier individuo.
  - D) Tienen carácter interdisciplinario.
  - E) Todas las anteriores.
- 10) En American Telephone & Telegraph Co.
- A) Se ha integrado un equipo con miembros reclutados del marketing, finanzas e ingeniería.
  - B) Se han integrado tres equipos: uno de marketing, uno de finanzas y uno de ingeniería.
  - C) El desempeño de los tres equipos especializados ha sido muy pobre.
  - D) Se ha comprobado que los equipos gastan mucho tiempo y recursos.
  - E) Todas las líneas de productos están orientadas a las pequeñas empresas.
- 11) ¿En qué empresa no realizaron entrevistas los autores?
- A) Citibank
  - B) General Electric Co.
  - C) IBM
  - D) Hewlett-Packard
  - E) No puede determinarse con la información disponible
- 12) Los casos analizados
- A) Fueron todos casos exitosos de trabajo en equipo.
  - B) Fueron una mezcla de casos exitosos y de fracasos.
  - C) No permiten llegar a generalizaciones respecto del desempeño de los equipos.
  - D) Indican que los fracasos igualaron a los éxitos.



- E) Ninguna de las anteriores.
- 13) Las experiencias analizadas parecen indicar que un equipo falla
- A) Cuando no hay suficientes debates en el mismo.
  - B) Cuando todos los integrantes quieren asumir el liderazgo.
  - C) Cuando existe competencia entre los integrantes del grupo.
  - D) Cuando uno de los integrantes quiere sobresalir.
  - E) Cuando sus miembros no comparten un propósito común y su compromiso es débil.
- 14) En el libro “Wisdom of teams”, los autores:
- A) Estudian las empresas mas representativas del mercado.
  - B) Recrean las condiciones a partir de las que se crearon brillantes negocios.
  - C) Analizan fallas en los equipos.
  - D) Exploran como se arman, dirigen y ponen a trabajar los equipos.
  - E) Experimenta con equipos voluntarios de distintas empresas.
- 15) Según el artículo, los equipos:
- A) Estan conformados por miembros de todas las jerarquias en la empresa.
  - B) Reciben un bono por el cumplimiento de sus objetivos.
  - C) Son dirigidos a través de consultoras externas especializadas.
  - D) Compiten internamente por alcanzar sus objetivos.
  - E) Ninguno de los anteriores.
- 16) De acuerdo a las conclusiones de Katzenbach y Smith:
- A) Los equipos deben tener idealmente alrededor de 11 personas.
  - B) Los integrantes debe estar de acuerdo en los temas que se analizan.
  - C) Se requieren conductas de resolución de problemas y toma de decisiones.
  - D) Los líderes deben tener una formación específica en el área de interés.
  - E) Se necesita la ayuda de computadores para agilizar las tareas.
- 17) Los miembros de los equipos están limitados a:
- A) Ser profesionales de las áreas de finanzas, marketing e ingeniería.
  - B) Realizar las tareas que la compañía le encomienda.
  - C) Adquirir el liderazgo y un rol clave en la administración de la empresa.
  - D) Crear nuevos negocios acorde a los productos y servicios de las empresas.



E) Analizar las fallas en los procesos internos.

18) Para ser un líder de equipo se requiere:

- A) Ser pariente de un ejecutivo de la empresa.
- B) Tener una visión definida del negocio.
- C) Ser elegido democráticamente por el resto de los integrantes.
- D) Tener capacidad de decisión y motivación de grupo.
- E) Tener mayores energías que el resto de los integrantes.

## SECCION II

**INSTRUCCIONES:** Cada pregunta o grupo de preguntas se basa en un párrafo o conjunto de afirmaciones. Al contestar algunas de las preguntas, puede resultarle útil dibujar un pequeño diagrama. Elija la mejor respuesta para cada pregunta, y conteste en su hoja de respuestas.

**Las preguntas 19 a 23 se basan en el siguiente párrafo:**

La dotación de empleados de la empresa MEGA consiste al presente de tres tenedores de libros (A,B y C) y cinco secretarias (D, E, F, G y H). El management considera abrir una sucursal en otra ciudad utilizando tres secretarias y dos tenedores de libros de la actual dotación. Para optimizar el funcionamiento están pensando en separar ciertos individuos que no se llevan bien entre ellos. Para organizar la nueva oficina se han tenido en cuenta los hechos que se indican a continuación:

1. Los tenedores de libros A y C se critican mutuamente y no deben ser enviados como equipo a la nueva oficina.
2. C y E funcionan bien solos pero no como equipo. Deben ser separados.
3. D y G no se hablan. No deben ir juntos.
4. D y F han estado compitiendo por un ascenso y no deben ser equipo.

19- Si A es uno de los tenedores de libros que va ir a la nueva oficina ¿cual de los siguientes no puede constituir el grupo de trabajo para la misma?



- A) ABDEH
- B) ABDGH
- C) ABEFH
- D) ABEGH
- E) ABFGH

20- Si C y F van a la nueva oficina ¿cuántas combinaciones de empleados serán posibles para la misma?

- A) 1
- B) 2
- C) 3
- D) 4
- E) 5

21- Si C es enviado a la nueva oficina ¿qué miembro de la dotación no puede acompañarlo?

- A) B
- B) D
- C) F
- D) G
- E) H

22- Dadas las restricciones señaladas al comienzo ¿cual de los siguientes empleados deberá necesariamente ir a la nueva oficina?

- A) B
- B) D
- C) E
- D) G
- E) H

23- Si D va a la nueva oficina ¿cual de las siguientes afirmaciones resultará(n) cierta(s)?

1. C no puede ir
2. A no puede ir
3. H debe ir



- A) Sólo 1
- B) Sólo 2
- C) Sólo 1 y 2
- D) Sólo 1 y 3
- E) Las tres

**Las preguntas 24 a 26 se encuentran relacionadas con el siguiente párrafo:**

- Una ciudad es surcada por seis líneas de subterráneos, designados por las letras A, B, y C, y por los números 1, 2 y 3, respectivamente.
- Cuando nieva el servicio durante la mañana de la línea B corre con atraso.
- Cuando llueve o nieva el servicio durante la mañana y la tarde de las líneas A, 2 y 3 corre con atraso.
- Cuando la temperatura disminuye a 0 grados, o menos, el servicio de la tarde de la línea A o de la 3, pero no de ambas, es cancelado.
- Cuando la temperatura asciende a 30 grados, o mas, el servicio de la tarde de la línea C o de la 3, pero no de ambas, es cancelado.
- Cuando el servicio de la línea A corre con atraso o es cancelado, el servicio de la línea C, la cual se conecta con la A, corre con atraso.
- Cuando el servicio de la línea 3 es cancelado, el servicio de la línea B, la cual se conecta con la 3, corre con atraso.

**24)** El 10 de Agosto, la temperatura fue de -2 grados y nevó todo el día. ¿En cuántas líneas el servicio fue afectado durante la mañana y/o la tarde?

- A) 2.
- B) 3.
- C) 4.
- D) 5.
- E) 6.

**25)** El 1 de Febrero la temperatura ascendió a 31 grados y comenzó a llover a la 1 de la tarde. ¿Cuál es el mínimo número de líneas en el cual el servicio fue afectado?

- A) 2.
- B) 3.



- C) 4.
- D) 5.
- E) 6.

**26)** ¿Cuál es el número mayor de líneas que pueden funcionar conjuntamente sin atrasos o cancelaciones?

- A) 2.
- B) 3.
- C) 4.
- D) 5.
- E) 6.

**Las preguntas 27 a 30 se encuentran relacionadas con el siguiente párrafo:**

El Hotel Miramar tiene dos alas: el ala Este y el ala Oeste. Algunos cuartos del ala Este, pero no todos, tienen vista al mar. Todos los cuartos del ala Oeste tienen vista hacia un muelle. El precio de todos los cuartos es el mismo, salvo las siguientes excepciones:

- Existe una tarifa adicional de 10 \$ para todos los cuartos con vista al muelle que se encuentren en el tercer piso o pisos superiores.
- Existe una tarifa adicional de 10 \$ para todos los cuartos con vista al mar excepto aquellos que no tienen balcón.
- Algunos cuartos con vista al muelle en los primeros dos pisos, y algunos cuartos del ala Este sin vista al mar, tienen una pequeña cocina por la cual existe una tarifa adicional de 10 \$.
- Tan solo los cuartos con vista al mar o con vista al muelle pueden tener balcones.

**27)** Un huésped evitará pagar cualquier tarifa extra solicitando un cuarto que cumpla con las siguientes características,

- A) Un cuarto en el ala Oeste ubicado en uno de los dos primeros pisos.
- B) Un cuarto en el ala Oeste ubicado en el cuarto piso que carezca de balcón.



- C) Un cuarto en el ala Este sin vista al mar.
- D) Un cuarto en el ala Este con vista al mar, sin balcón.
- E) Cualquier cuarto sin cocina.

**28)** ¿Cuál de las siguientes afirmaciones debe ser verdadera si todas las condiciones se cumplen tal cual han sido explicitadas?

- A) Todos los cuartos por encima del tercer piso implican una tarifa extra.
- B) Ningún cuarto sin vista al mar, al muelle, o sin cocina implica una tarifa extra.
- C) No existe una tarifa extra por ningún cuarto del ala Este que carezca de vista al mar.
- D) No existe una tarifa extra por ningún cuarto que carezca de cocina.
- E) Existe una tarifa extra para todos los cuartos con vista al mar o al muelle.

**29)** ¿Cuál de las siguientes afirmaciones debe ser falsa si todas las condiciones se cumplen tal cual han sido explicitadas?

- A) Algunos cuartos con vista al mar no implican una tarifa extra.
- B) Todos los cuartos que posean cocina implican una tarifa extra.
- C) Algunos cuartos del ala Oeste, ubicados por encima del segundo piso, no implican una tarifa extra.
- D) Algunos cuartos con vista al muelle no implican una tarifa extra.
- E) Algunos cuartos que carecen de cocina o balcón implican una tarifa extra.

**30)** La mayor tarifa extra que un hoesped eventualmente pagará es:

- A) 0 \$.
- B) 10 \$.
- C) 20 \$.
- D) 30 \$.
- E) No se puede determinar con la información provista.