

EMPRESA Y GESTIÓN
NIVEL MEDIO
PRUEBA 2

Martes 12 de noviembre de 2002 (mañana)

1 hora 30 minutos

INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS

- No abra esta prueba hasta que se lo autoricen.
- Conteste tres preguntas.

1. La Autoescuela Matías Redondo

La *Autoescuela Matías Redondo* enseña a conducir a personas que desean obtener el permiso para conducir coches. El mercado objetivo son las personas entre 17 y 22 años de edad y muchos de sus clientes son estudiantes de escuela secundaria y universitarios.

Matías estableció el negocio hace cuatro años con sus ahorros. En la actualidad, está planeando vender su negocio como empresa en pleno funcionamiento y ha presentado un resumen con los datos financieros pertinentes (véase a continuación). Además de esto, Matías ha destacado ante los compradores en potencia del negocio que la mayoría de los costos son fijos, por lo que una vez cubiertos, el negocio resulta extremadamente rentable. Matías no cree que las sustanciales subidas de los impuestos de la gasolina, anunciadas recientemente por el gobierno, vayan a tener un impacto significativo sobre la demanda.

Datos financieros pertinentes

- Matías compró 10 coches con dinero en efectivo a un costo de \$10.000 cada uno. El flujo de ingresos de cada coche asciende a \$2.700 al año, y Matías opina que este nivel de ingresos se mantendrá estable.
- Los coches de autoescuela generalmente se venden pasados 5 años por unos \$2.500 cada uno.

- (a) Utilizando los datos financieros, calcule el plazo de amortización de un coche en meses entecos. [2 puntos]
- (b) Al principio, Matías financió su negocio con sus propios ahorros. Compare y contraste este método de financiación con formas alternativas de obtener el dinero. [6 puntos]
- (c) (i) Distinga entre costos fijos y variables. [2 puntos]
- (ii) ¿Hasta qué punto está de acuerdo con Matías en que la “mayoría de los costos son fijos”? [4 puntos]
- (d) Analice tres ejemplos adicionales de la información que un comprador en potencia necesitaría tener para poder decidir si la compra de la *Autoescuela Matías Redondo* es una buena decisión de negocios. [6 puntos]

2. Construcciones Chong Seng

Construcciones Chong Seng (CCS) es un negocio familiar ubicado en Kuala Lumpur, Malasia. *CCS* emplea a 300 trabajadores aproximadamente, procedentes de países vecinos que ofrecen una fuente de mano de obra barata. Dichos empleados se contratan como mano de obra eventual; si se produce un declive en el negocio, no se les emplea y tampoco reciben ningún sueldo. A los gerentes de *CCS* se les pide que organicen el trabajo basándose en las ideas de Frederick W. Taylor, y éste parece ser un método muy efectivo. No obstante, el personal básico a jornada completa se siente molesto con este estilo de gestión, y a *CCS* le resulta difícil conservar a estos empleados. Aquellos profesionales que han dejado el negocio se quejan de que en *CCS* hay falta de comunicación y de que este negocio familiar es autocrático.

- (a) Evalúe las ventajas y desventajas para *CCS* de contratar mano de obra eventual. *[4 puntos]*

- (b) Perfil las ideas de gestión de Frederick W. Taylor y explique por qué la empresa considera que estos métodos son efectivos. *[6 puntos]*

- (c) Utilice teoría de la motivación para explicar el resentimiento que sienten los empleados profesionales de *CCS*. *[6 puntos]*

- (d) Discuta los beneficios en potencia que podrían surgir en *CCS* si hubiera una mayor comunicación y participación en la toma de decisiones. *[4 puntos]*

3. Aire Acondicionado Cool Man

Aire Acondicionado Cool Man (ACM) es un fabricante de unidades de aire acondicionado para uso doméstico y comercial, ubicado en Nueva Zelanda. Una competencia intensa procedente de países con costos de mano de obra bajos combinada con un incremento en el valor del tipo de cambio del dólar neocelandés, han provocado que *ACM* haya experimentado un crecimiento bajo de las ventas en los últimos años, a pesar de la demanda creciente de aire acondicionado. El Director de Marketing de *ACM* ha pedido a la junta directiva que considere dos propuestas para tratar sus problemas actuales:

- realizar estudios primarios y secundarios de mercado para identificar los puntos fuertes de la marca *ACM*, así como para identificar el/los mercado(s) objetivo(s).
- investigar el potencial de establecer empresas conjuntas con fabricantes de unidades de aire acondicionado de otros países. *ACM* pediría a otras empresas que fabricasen y distribuyesen unidades de aire acondicionado bajo la marca *ACM*.

- (a) Identifique y explique fuentes de datos primarias y secundarias que ayudarían a *ACM* a determinar los puntos fuertes de su marca y su mercado objetivo. *[4 puntos]*
- (b) Explique por qué una muestra aleatoria estratificada es más apropiada para *ACM* que una muestra aleatoria. *[4 puntos]*
- (c) Analice los factores que *ACM* debería considerar al comercializar sus productos internacionalmente. *[8 puntos]*
- (d) Discuta las ventajas y desventajas en potencia para *ACM* de establecer empresas conjuntas. *[4 puntos]*

4. *Extra Mozzarella*

Vitella Mazotta abrió un establecimiento de comida italiana para llevar, llamado *Extra Mozzarella*, en 1960. Vitella se sentía muy orgullosa de la calidad de sus productos y a menudo donaba a organizaciones benéficas locales aquellos productos que no cumplían sus altas normas de calidad. Después de superar problemas iniciales de flujo de caja y de establecer una buena reputación por su alta calidad (especialmente por sus pizzas de base gruesa y su pasta integral), Vitella decidió expandir su negocio. Ella era reacia a tener socios por lo que decidió ampliar su negocio mediante el sistema de franquicia. Ésta resultó ser una buena decisión, y *Extra Mozzarella* experimentó un crecimiento espectacular que condujo a que la organización emitiera acciones en la bolsa en 1990.

No obstante, hacia 2001, *Extra Mozzarella* comenzó a tener problemas. Vitella opinaba que la empresa había introducido demasiados productos nuevos en los últimos años, y éstos habían diluido la percepción que los consumidores tenían de la marca. Además, Vitella consideraba que la empresa tenía varios productos con una cuota baja de mercado y poco potencial de crecimiento.

- (a) Discuta cómo pueden haber cambiado los objetivos de *Extra Mozzarella* desde 1960 a 2000. [5 puntos]
- (b) Explique por qué las organizaciones a menudo experimentan problemas de flujo de caja, especialmente durante el primer año del negocio. [4 puntos]
- (c) Evalúe los beneficios en potencia para Vitella de expandir *Extra Mozzarella* a través del sistema de franquicia. [6 puntos]
- (d) Explique cómo un entendimiento de la técnica de cartera de productos (por ejemplo, la matriz de Ansoff y la matriz de Boston) podría ayudar a *Extra Mozzarella* a superar los problemas que está experimentando. [5 puntos]

5. Calzados Libertad

Calzados Libertad (CL) es un proveedor europeo líder de calzado de deporte. El calzado es fabricado por fabricantes en Asia y Latinoamérica. La Sede Central de Londres se concentra en la promoción, el diseño de nuevos productos y las finanzas.

En los últimos años, *CL* ha recibido críticas de grupos de presión quienes manifiestan que la empresa obtiene beneficios excesivos mediante la explotación de mano de obra barata en países menos desarrollados, y cobra unos precios injustos por sus productos. Varios padres se han quejado a los medios de comunicación de que sus hijos adolescentes han recurrido a la delincuencia para poder comprar un par de sus zapatillas de deporte más recientes, las denominadas *Libertad*.

Para contrarrestar las críticas, hace poco, *CL* publicó sus cuentas en varios periódicos y destacó los sustanciales fondos que aporta para niños desvalidos en edad escolar de países menos desarrollados. Asimismo, *CL* arguye que presiones competitivas para la globalización de negocio no le han dejado otra alternativa que producir en el extranjero, e incrementar su base de ventas mundialmente mediante la penetración en más mercados.

A continuación, se muestra un resumen de las cuentas de *CL*

Extractos del balance de CL a 1 de junio de 2002

		\$ 000
Capital fijo		3200

		3200
Activo circulante	1650	
Menos pasivo corriente	850	
Capital circulante		800
Activo neto		4000

Extractos de las cuentas de perdidas y ganancias de CL para el ejercicio financiero finalizado el 1 de junio de 2002

		\$ 000
Ventas		1900

Beneficio bruto		1400

Beneficio neto de explotación		
(antes de intereses e impuestos)		1120
Intereses		10

Beneficio neto antes de impuestos		1110
Impuestos		250

Beneficio después de impuestos		860
Dividendos		100
Beneficio retenido llevado a cuenta nueva		760

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)

(Pregunta 5, continuación)

- (a) Calcule
 - (i) el margen de beneficio neto (antes de intereses e impuestos) *[2 puntos]*
y
 - (ii) el rendimiento del capital empleado. *[2 puntos]*
 - (b) Discuta la información que necesitaría para determinar si “CL obtiene excesivos beneficios”. *[6 puntos]*
 - (c) Compare las diferentes estrategias que CL podría emplear para penetrar en mercados extranjeros. *[6 puntos]*
 - (d) Identifique **cuatro** grupos con intereses asociados con CL y explique la naturaleza de cualquier conflicto que pudiera surgir entre ellos. *[4 puntos]*
-