



22145030



EMPRESA Y GESTIÓN
NIVEL MEDIO
PRUEBA 2

Jueves 22 de mayo de 2014 (mañana)

1 hora 45 minutos

INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS

- No abra esta prueba hasta que se lo autoricen.
- Sección A: conteste una pregunta.
- Sección B: conteste dos preguntas.
- En esta prueba es necesario usar una calculadora.
- Es necesaria una copia sin anotaciones de la *hoja de fórmulas de **Empresa y Gestión*** para esta prueba.
- La puntuación máxima para esta prueba de examen es *[60 puntos]*.

SECCIÓN A

Conteste **una** pregunta de esta sección.

1. LuxEclairage (LE)

LuxEclairage (LE) fue fundada por Maurice Dahman, un ingeniero eléctrico de Argelia con títulos universitarios en ingeniería eléctrica y manejo fluido del francés. En 2007, tras 12 años de trabajar para una gran empresa de iluminación de Luxemburgo, Maurice creó *LE*, que produce piezas de consumo energético eficiente para diversos tipos de iluminación de interiores y exteriores.

LE tiene un punto de venta único: los precios más bajos del mercado. Aunque la mayor parte de las ventas tiene lugar en Europa, toda la producción está radicada en Argelia, donde los costos son mucho más bajos. El resultado es que el crecimiento en los ingresos por ventas ha sido rápido y significativo, y que *LE* ha incrementado su cuota de mercado todo los años.

Selección de información financiera de *LE* (todas las cifras en millones de euros):

| | 2009 | 2013 |
|---|------|-------|
| Ingresos por ventas | 28 | 93 |
| Costo de los bienes vendidos | 11,5 | X |
| Ganancias brutas | Y | 58 |
| Ganancias netas antes de cargas financieras | 2,8 | 8,1 |
| | | |
| Acreedores | 1,8 | 10,2 |
| Existencias | 0,94 | 4,32 |
| Deudores | 0,94 | 3,56 |
| | | |
| Total activo corriente | 5,74 | 15,52 |
| Total pasivo corriente | 1,94 | 11,0 |

Con el rápido crecimiento en los ingresos por ventas desde su creación, *LE* ha experimentado algunas desventajas de escala, en especial en la administración de la empresa. La producción tiene lugar en 12 pequeñas fábricas situadas en torno a la ciudad de Argel, en lugar de concentrarse en una sola fábrica grande. La coordinación entre las fábricas y las oficinas administrativas, por lo tanto, es complicada, y en ocasiones no funciona Internet. Los gerentes y los clientes de *LE* manejan el francés, mientras que los trabajadores en general hablan apenas un francés básico y prefieren el árabe. Además, las pautas de comunicación no verbal en Europa y Argelia difieren enormemente.

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)

(Pregunta 1: continuación)

- (a) Defina el término *cuota de mercado*. *[2 puntos]*
- (b) Describa **una** *deseconomía de escala* para *LE*. *[2 puntos]*
- (c) Calcule, para *LE*:
 - (i) las ganancias brutas para 2009 (figura Y) *[1 punto]*
 - (ii) el margen de ganancia bruta para 2013 *[1 punto]*
 - (iii) la rotación de inventario para 2009 y 2013 *[2 puntos]*
 - (iv) el índice de liquidez corriente para 2009 y 2013 *[2 puntos]*
 - (v) el índice de liquidez inmediata (razón ácida) para 2009 y 2013. *[2 puntos]*
- (d) Comente sobre la *declinación en la liquidez* de *LE*. *[3 puntos]*
- (e) Analice la *comunicación* en *LE*. *[5 puntos]*

2. Klar

Klar es una fábrica que embotella agua mineral para su uso en grandes dispensadores. La fábrica está ubicada en una colina y junto a un manantial de donde el agua surge naturalmente. *Klar* utiliza un método de producción en flujo, con una capacidad de producción de 35 millones de litros anuales. *Klar* tiene una cuota del 60% del mercado nacional, y además exporta agua mineral embotellada a varios países.

Una multinacional llamada *Kaiser* tiene interés en adquirir *Klar*. “Si se concreta la adquisición, ampliaremos la producción de *Klar* para lograr economías de escala; además, agregaremos una nueva línea de bebidas saborizadas que se producirán por lotes y se venderán en botellas de 1,5 litros. Nuestra capacidad de producción máxima para las bebidas saborizadas será de 3 millones de botellas al año”, afirma Roman Hirschfeld, gerente de producción de *Kaiser*.

Los siguientes son los pronósticos de costos para producir las nuevas bebidas saborizadas de *Klar*:

- costo variable por botella: \$0,4
- precio de venta estimado por botella: \$1,6
- costos fijos: \$240 000.

Klar enfrenta una competencia feroz de otras empresas que usan botellas de plástico y ofrecen precios más bajos a los consumidores. Aunque el costo de las botellas de vidrio es más alto que el de las plásticas, hasta ahora *Klar* solo ha usado botellas de vidrio reutilizables para respaldar sus objetivos éticos, que consisten en ser una empresa ecológica. Ahora, *Klar* está considerando cambiar las botellas de vidrio reutilizables por otras de plástico descartables. El grupo de presión ambientalista *¡Basta de Plástico!* está haciendo una campaña contra el uso de ese material. Un vocero de *¡Basta de Plástico!* dijo: “Hay una tendencia creciente entre los consumidores a comprar productos que no perjudican el medio ambiente, pero todavía somos minoría”.

- (a) (i) Defina el término *grupo de presión*. [2 puntos]
- (ii) Describa el método de producción conocido como producción por lotes. [2 puntos]
- (b) Calcule, para las nuevas bebidas saborizadas de *Klar* (*muestre la totalidad del mecanismo*):
- (i) el nivel de producción necesario para alcanzar el punto de equilibrio. [2 puntos]
- (ii) el margen de seguridad si opera a plena capacidad. [2 puntos]
- (iii) la ganancia o pérdida que registra *Klar* si opera a plena capacidad. [2 puntos]
- (c) Elabore un gráfico de punto de equilibrio para las nuevas bebidas saborizadas de *Klar* con todos los rótulos correspondientes. [5 puntos]
- (d) Analice **una** ventaja y **una** desventaja para *Klar* de tener objetivos éticos. [5 puntos]

Página en blanco

SECCIÓN B

Conteste *dos* preguntas de esta sección.

3. Khumalo Pottery (KP)

Lungile Khumalo es propietario de una pequeña empresa de Johannesburgo, Sudáfrica, llamada *Khumalo Pottery (KP)*. *KP* fabrica platos y cuencos que se venden a tiendas pequeñas. *KP* tiene un punto de venta único basado en los diseños y motivos africanos tradicionales que adornan las piezas. *KP* no paga salarios altos a sus trabajadores, y nunca ha dejado a ninguno sin trabajo por una reducción de plantilla, ni siquiera en épocas económicas difíciles. Lungile siempre repetía a sus trabajadores que la belleza era más importante que la cantidad. Los trabajadores de *KP* podían tomarse el tiempo para producir cerámicas de gran belleza. Además, habían llegado a sentirse muy orgullosos de la empresa y de su trabajo.

Del otro lado del Atlántico, en los Estados Unidos (EE.UU), las cerámicas con diseños africanos se popularizaban cada vez más. Como resultado, varios fabricantes estadounidenses grandes de cerámicas, que operaban a muy gran escala, comenzaron a producir en gran escala piezas con motivos de estilo africano. Gracias a sus economías de escala, estos fabricantes estadounidenses vendían sus productos a muy bajo precio.

En 2013, una gran empresa estadounidense abrió en Johannesburgo una fábrica altamente automatizada. El objetivo era producir y vender cerámicas de estilo africano a grandes minoristas de todo el territorio del África subsahariana. De tener éxito, la empresa estadounidense emplearía hasta 150 sudafricanos. Estas tareas no requerirían mucha creatividad, pues las cerámicas no se harían a mano, pero la empresa ofrecería buenos salarios y pagos adicionales.

La empresa estadounidense aplicó una estrategia de precios de penetración en Sudáfrica y los grandes minoristas acumularon entusiasmados existencias de las cerámicas en sus estantes. Las ventas de *KP* comenzaron a decaer casi de inmediato, dado que las tiendas pequeñas que vendían las cerámicas de la empresa estaban perdiendo clientes frente a los grandes minoristas que ofrecían precios más bajos.

- (a) Identifique **una** ventaja y **una** desventaja de la producción en gran escala para la empresa estadounidense. [2 puntos]
- (b) Explique **una** dificultad que la empresa estadounidense puede enfrentar al ingresar al mercado sudafricano. [2 puntos]
- (c) Explique **dos** posibles propósitos de la estrategia de precios de penetración en el mercado. [4 puntos]
- (d) Examine el papel respectivo que cumplen la motivación intrínseca y la motivación extrínseca de los trabajadores en *KP* y en la fábrica abierta por la empresa estadounidense. [5 puntos]
- (e) Evalúe el impacto en Sudáfrica de que la empresa estadounidense abra una fábrica en Johannesburgo. [7 puntos]

4. La florería de Magda

A Magda Fiori siempre le han encantado las flores. A los 18 años terminó sus estudios y comenzó a trabajar como ayudante de florería. Tres años después abrió su propio florería. La suya es una empresa unipersonal, un tipo de organización común para los floristas. Magda tiene dos asistentes a tiempo parcial: uno que entrega las flores a los clientes por la mañana, y otro que la ayuda en la tienda en momentos de mucho movimiento, hacia el final de la tarde. Los dos asistentes trabajan cuatro horas al día, seis días a la semana.

Después de un comienzo difícil, la empresa de Magda ha tenido mucho éxito en los últimos dos años. Sus clientes son leales, incluso aunque no siempre encuentren las flores que quieren. A los clientes les gustan la creatividad de Magda, su sentido del humor y sus buenos consejos.

Magda ahora quisiera expandir su negocio. Podría unirse a una franquicia internacional como *Interflora*. Le gusta la idea, pero sabe que tendría que cambiar por completo sus métodos de control de existencias y adoptar el sistema *just-in-case* (“por si acaso”), el cual *Interflora* necesitaría para asegurar que sus clientes siempre encuentren las flores que buscan. Magda también teme no poder hacer frente a la inversión necesaria en almacenamiento y marketing. Se pregunta si un banco le prestará dinero. La empresa pequeña de Magda tiene una sola fuente de ingresos.

Magda también ha considerado tres métodos de crecimiento externo:

- una empresa conjunta (*joint venture*) con una empresa local dedicada a organizar casamientos
- una alianza estratégica con un centro de jardinería
- una fusión con otra florista.

- (a) Identifique **dos** costos variables de la florería de Magda. [2 puntos]
- (b) Explique el significado de la frase: “La empresa pequeña de Magda tiene una sola fuente de ingresos”. [2 puntos]
- (c) Utilizando la florería de Magda, distinga entre los métodos de control de existencias *just-in-case* (“por si acaso”) y *just-in-time* (“justo a tiempo”). [4 puntos]
- (d) Analice las ventajas y las desventajas para Magda de unirse a una franquicia internacional como *Interflora*. [5 puntos]
- (e) Recomiende a Magda **uno** de los tres métodos de crecimiento externo que ella ha considerado. [7 puntos]

5. Creación de nuevas empresas en Albania

Gent Spahiu ha trabajado como docente 25 años en Kotë, un pueblo pequeño de Albania. Su hijo Agon acaba de mudarse a Tirana, la capital del país, para crear una pequeña empresa de importación de artefactos eléctricos de Alemania. Albania es uno de los países más pobres de Europa y su contexto económico y político es difícil para llevar adelante negocios. Agon es consciente de los desafíos en el plano económico y el político. La mayor parte de la población trabaja en actividades agrícolas. Las ciudades padecen deficiencias de infraestructura. En el campo, el acceso al suministro eléctrico puede ser a veces poco confiable. En 2009, Albania solicitó incorporarse a la Unión Europea (UE). Agon piensa que si el país se une a este bloque comercial regional, su empresa podría verse beneficiada.

Como ahora Agon vive lejos del hogar, Gent quiere usar el tiempo libre que tiene por las noches. Quiere dar a las personas del lugar las habilidades y los conocimientos necesarios en la sociedad moderna. Imagina una escuela nocturna para adultos, con clases, por ejemplo, de inglés, de computación básica y de temas empresariales. Para cubrir los costos de estructura y los salarios de los docentes, Gent está pensando en las siguientes fuentes de financiamiento para la escuela nocturna:

| | % del financiamiento total requerido por Gent |
|---|--|
| Aranceles pagados por los alumnos | 10% |
| Préstamo bancario (a una tasa de interés muy baja) | 10% |
| Financiamiento de organizaciones no gubernamentales (ONG) internacionales | 40% |
| Financiamiento de autoridades locales | 40% |

Gent tiene colegas en su trabajo que han estado de acuerdo en dar clases por salarios muy bajos; su motivación principal no es económica. La escuela nocturna de Gent se regirá por principios empresariales, en especial en cuanto a la gestión de la calidad, pero su objetivo primordial no es obtener una ganancia, sino antes bien mejorar la sociedad.

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)

(Pregunta 5: continuación)

- (a) Describa **una** forma de incentivo no económico que Gent podría usar para motivar a los profesores de la escuela nocturna. *[2 puntos]*

 - (b) Explique **un** beneficio para la empresa de Agon si Albania se incorpora a un bloque comercial regional como la Unión Europea (UE). *[2 puntos]*

 - (c) Con referencia a la escuela nocturna de Gent, contraste **dos** motivos para crear una empresa. *[4 puntos]*

 - (d) Analice los principales problemas que una empresa en el inicio de sus actividades puede enfrentar en un país económicamente menos desarrollado, como Albania. *[5 puntos]*

 - (e) Discuta las fuentes de financiamiento que Gent propone para la escuela nocturna. *[7 puntos]*
-