



88105030



**EMPRESA Y GESTIÓN**  
**NIVEL MEDIO**  
**PRUEBA 2**

Viernes 19 de noviembre de 2010 (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.

## SECCIÓN A

Conteste **una** pregunta de esta sección.

### 1. La Carnicería Sanitaria (LCS)

Alejandra Morales está al frente de una carnicería mayorista\* en la zona sur de la Ciudad de Panamá, Panamá. La empresa fue fundada por su padre. Al retirarse, el padre de Alejandra cambió la forma legal de la empresa, que pasó de ser empresa unipersonal a ser una sociedad limitada. Cada año, Alejandra usa sus ahorros personales para adquirir un 5% adicional de las acciones de su padre. La empresa es rentable, tiene un flujo de caja mensual promedio positivo de US\$1200 (después de pagar el salario mensual de Alejandra), no tiene deudas, y su balance de caja actual es de US\$14000. La política actual de la empresa es pagar dividendos todos los años por valor de US\$12000.

Alejandra desea abrir, en enero de 2011, un nuevo establecimiento mayorista en el norte de la ciudad. Según su plan de negocio, necesitaría alquilar un edificio y adquirir equipamiento nuevo.

- Para financiar el nuevo equipo, obtendrá un préstamo bancario por US\$60000, que deberá devolver en cinco años.
- Para enero de 2011, Alejandra pronostica ventas por US\$10000, y espera que las ventas aumenten en un 2% mensual durante los seis meses siguientes.
- Se venderá a crédito, y los clientes deberán pagar a los 30 días.

Los pronósticos de salidas de caja del nuevo establecimiento mayorista de *La Carnicería Sanitaria (LCS)* para los primeros seis meses (de enero a junio de 2011) incluyen:

	US\$
Compras mensuales a proveedores de carne	el precio de compra (pagado en efectivo) equivale al 30% de las ventas previstas
Salario mensual de:	
• Carnicero principal	1200
• Carnicero principiante	1000
• Conductor de camioneta	800
<b>Total de salarios mensuales</b>	<b>3000</b>
Cargos mensuales:	
• Teléfono	150
• Alquiler	1200
• Devolución de préstamo (capital e intereses)	1200
• Seguro	200
• Varios	400
<b>Total de cargos mensuales</b>	<b>3150</b>
Gastos de electricidad a pagar cada dos meses (a partir de enero de 2011)	400

\* mayorista: comerciante que vende mercancías al por mayor para su reventa por un minorista

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

*(Pregunta 1: continuación)*

Cuando Alejandra hace la propuesta de abrir el nuevo establecimiento mayorista, su padre todavía es titular del 60% de *LCS*. A él le preocupa que Alejandra sea demasiado optimista en sus pronósticos de ventas.

Para promover un liderazgo eficaz y un desempeño sólido del carnicero principal del nuevo establecimiento mayorista, Alejandra está considerando diversos incentivos económicos.

- (a) Resuma **dos** ventajas para el padre de Alejandra de cambiar la forma legal de *LCS*, de empresa unipersonal a sociedad limitada. *[4 puntos]*
  
- (b) (i) Prepare un pronóstico de flujo de caja mensual para los primeros seis meses de operaciones del **nuevo** establecimiento mayorista de *LCS*. *[6 puntos]*
  
- (ii) Comente el impacto del **nuevo** establecimiento mayorista sobre la situación de liquidez actual y el flujo de caja actual de *LCS*. *[5 puntos]*
  
- (c) Examine **dos** incentivos económicos que *LCS* podría aplicar para “promover un liderazgo eficaz y un desempeño sólido del carnicero principal”. *[5 puntos]*

## 2. ThaiModa

*ThaiModa* es una fábrica tailandesa que produce:

- muebles de oficina
- muebles para el hogar
- muebles diseñados específicamente para personas de edad avanzada, que vende bajo la marca “*ThaiModa Health and Care*” (“TMHC”).

Elementos seleccionados del estado de resultados de *ThaiModa* para el ejercicio cerrado el 31 de mayo de 2009 (en millones de bahts tailandeses)

Ingresos por ventas	2628
Costo de los bienes vendidos	1537
Ganancias brutas	1091
Gastos	695
Ganancias netas antes de cargas financieras	396
Intereses	6
Impuestos	87
Ganancias netas después de cargas financieras	303

Elementos seleccionados del balance de *ThaiModa* al 31 de mayo de 2009 (en millones de bahts tailandeses)

Acreedores	X
Activo fijo	1555
Activo neto	Y
Caja	243
Capital accionario	1150
Capital invertido	2458
Deuda a corto plazo	351
Deudores	479
Existencias	781
Reservas	1308
Total activo corriente	Z
Total pasivo corriente	600

*ThaiModa* cuenta con 4 establecimientos de producción y 10 centros de distribución en Tailandia. Sus productos se venden tanto en el mercado local como en el exterior. *ThaiModa* también vende muebles importados de Italia, bajo la marca “Casaperfetta”.

En 2002, *ThaiModa* formó una alianza estratégica con *Sleek Textiles*, una fábrica de géneros de lujo. Ambas empresas acordaron vender cada una los productos de la otra en sus salones de exhibición, y compartir los recursos de diseño en Tailandia. *ThaiModa* también hace uso de la amplia red de ventas internacionales de *Sleek Textiles*, principalmente en Austria, Australia, Alemania y Malasia.

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 2: continuación)

Además de la alianza estratégica actual, *ThaiModa* está considerando formar una empresa conjunta (*joint venture*) con *Sleek Textiles* centrada en el desarrollo de nuevos géneros antibacterianos. En particular, la marca “TMHC” tiene interés en emplear estos géneros antibacterianos en sus muebles para personas de edad avanzada.

En 2010, *ThaiModa* informó que los ingresos originados por “TMHC” alcanzaron a los 30 millones de bahts tailandeses. Los pronósticos apuntan a un crecimiento rápido de las ventas futuras. Los compradores son principalmente hospitales y residencias para enfermos terminales. En una sociedad que envejece, el mercado de muebles para personas de edad avanzada tiene potencial de crecimiento.

- (a) Con referencia a *ThaiModa* y *Sleek Textiles*, resuma **dos** diferencias entre una alianza estratégica y una empresa conjunta (*joint venture*). [4 puntos]
- (b) Calcule las cifras que faltan X, Y, Z y, con esas cifras y la información financiera suministrada, elabore un balance completo de *ThaiModa* para 2009. [7 puntos]
- (c) (i) Calcule el índice de liquidez inmediata o razón ácida de *ThaiModa*. [1 punto]
- (ii) Calcule el índice de liquidez corriente de *ThaiModa*. [1 punto]
- (iii) Utilizando estos índices, comente brevemente la posición de liquidez de *ThaiModa*. [2 puntos]
- (d) Examine **una** ventaja posible y **una** desventaja posible para *ThaiModa* de establecer la empresa conjunta (*joint venture*) con *Sleek Textiles*. [5 puntos]

**SECCIÓN B**

Conteste *dos* preguntas de esta sección.

**3. Cyprus Tours**

*Cyprus Tours* es una agencia de turismo, propiedad de Nikolas Georgiadis, quien también está a cargo de su operación. La empresa organiza excursiones para grupos de turistas, así como reservas para alojamiento y restaurantes. El turismo es una de las principales industrias chipriotas. Actualmente, *Cyprus Tours* contrata automóviles de empresas locales de taxis para transportar a grupos de turistas a la isla de Chipre. La contratación de estos automóviles constituye un gasto significativo para *Cyprus Tours*.

Nikolas está considerando la compra de 10 automóviles, para que *Cyprus Tours* pueda transportar por sus propios medios a los clientes. El costo de 10 automóviles que funcionan únicamente a gasolina es de €400 000; la empresa pronostica que, con esa inversión, las ganancias netas aumentarán en €85 000 anuales. La vida útil de los vehículos será de 6 años.

Los grupos de presión de Chipre han exigido que todos los vehículos nuevos sean híbridos\*, a fin de reducir la contaminación. Al marchar a velocidad baja, los automóviles híbridos contaminan menos. Sin embargo, las empresas de taxis objetan la exigencia de los grupos de presión. Un automóvil híbrido cuesta un 25 % más que uno que funciona únicamente a gasolina, y la diferencia de costos no puede trasladarse a los clientes.

Si Nikolas actúa de inmediato, *Cyprus Tours* puede adquirir los automóviles que funcionan únicamente a gasolina antes de que se modifique la ley. No obstante, su hijo Dimitri, estudiante universitario, se opone a la compra de automóviles que funcionan únicamente a gasolina. Dimitri argumenta que las empresas tienen la responsabilidad social de proteger el medio ambiente, lo que también asegura la viabilidad del turismo en Chipre a largo plazo. Nikolas teme que la compra de automóviles híbridos represente una carga financiera para la empresa. *Cyprus Tours* debería recortar gastos mediante una reducción de plantilla en el área administrativa y entre los agentes a cargo de las reservas. *Cyprus Tours* también tendría que acotar el monto de las gratificaciones de fin de año.

---

\* híbrido: los vehículos híbridos combinan el uso de energía eléctrica y de gasolina

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

*(Pregunta 3: continuación)*

- (a) Describa **una** ventaja para *Cyprus Tours* en términos de marketing de poseer sus propios automóviles. *[2 puntos]*
  
- (b) Calcule (*muestre la totalidad del mecanismo*):
  - (i) el período de recuperación y la tasa de rendimiento promedio (TRP) de los automóviles que funcionan únicamente a gasolina. *[3 puntos]*
  
  - (ii) el período de recuperación y la tasa de rendimiento promedio (TRP) de los automóviles híbridos. *[3 puntos]*
  
- (c) Analice la utilidad para *Cyprus Tours* de utilizar los métodos del período de recuperación y de la tasa de rendimiento promedio (TRP) para evaluar la inversión. *[5 puntos]*
  
- (d) Discuta si *Cyprus Tours* debería adquirir los vehículos híbridos. *[7 puntos]*

#### 4. Michelle Kaufmann Designs (MKD)

*Michelle Kaufmann Designs (MKD)*, con sede en San Francisco, Estados Unidos, es una empresa líder en el diseño y la construcción de casas modulares\*, que son tanto bellas como ecológicas. Los clientes eligen uno de seis modelos básicos de *MKD* y luego personalizan el número de dormitorios y baños, así como los detalles finales. Los clientes también pueden decidir si desean instalar paneles solares.



[Fuente: <http://www.mkd-arc.com/homes/mksolaire/>, 18 de febrero de 2009]

Los módulos se construyen en un plazo de cuatro a seis semanas, utilizando métodos de producción a pedido en la fábrica que posee la empresa. Para ser más ecológica, la fábrica está ubicada cerca de los proveedores de materiales de construcción. Michelle Kaufmann, propietaria y fundadora de *MKD*, insiste en que todos los proveedores operen de un modo ecológico. Los camiones entregan los módulos en el lugar donde se construirá la casa. A partir de entonces, pasan seis semanas hasta que se termina la obra.

Los beneficios principales de comprar una casa de *MKD* en lugar de una idéntica de construcción tradicional son los siguientes:

- se necesita un tercio menos del tiempo para construirlas
- las casas son de mejor calidad
- se requiere un menor consumo de gasolina para transportar la mano de obra y los materiales hacia el emplazamiento de la obra y de regreso.

Estos beneficios son coherentes con la declaración de la visión de *MKD*: “Poner la arquitectura ecológica al alcance de todos”.

La declaración de la misión de la empresa incluye sus cinco principios ecológicos: diseño inteligente, materiales ecológicos, eficiencia energética, conservación del agua y medio ambiente sano. Michelle espera consolidar la marca en torno a la ecología y al diseño elegante. Además, está fortaleciendo la marca vendiendo libros, camisetas, bolsos y muebles con el logotipo de *MKD*.

---

\* modular: diseñado con unidades o dimensiones uniformes

*(Esta pregunta continúa en la siguiente página)*



(Pregunta 4: continuación)

*MKD* enfrenta varios desafíos:

- los estadounidenses tienen percepciones negativas respecto de las casas modulares
- las casas ecológicas son más costosas que las otras
- la economía atraviesa una contracción importante, y la demanda de casas nuevas cae con rapidez
- los clientes cuyas compras se ven influidas por el precio están pidiendo que se usen materiales que no sean ecológicos, para mantener costos bajos
- tiene numerosos competidores en el mercado de las casas ecológicas.

Aunque Michelle diferencia su negocio por ser la única en San Francisco que ofrece casas modulares, los costos fijos para mantener la fábrica son más altos.

[Fuente: adaptado de <http://www.prweb.com/releases/prefabgreen/mkd-arc/prweb2102184.htm>, 18 de febrero de 2009]

- (a) Defina el término *producción a pedido*. [2 puntos]
- (b) (i) Con referencia a *MKD*, distinga entre costos fijos y costos variables. [4 puntos]
- (ii) Explique **una** razón por la que es importante que *MKD* fortalezca la marca. [2 puntos]
- (c) Con referencia a *MKD*, analice la función de una declaración de la misión (principios) y de una declaración de la visión. [5 puntos]
- (d) Discuta si Michelle debería comenzar a usar “materiales que no sean ecológicos, para mantener costos bajos”. [7 puntos]

## 5. Café Paradise

En 2002, cuatro años después de que abriera el primer cibercafé en Marruecos, Imran Kwashane transformó *Café Paradise*, su café tradicional ubicado en las afueras de Rabat, en un cibercafé. Los ingresos y las ganancias aumentaron rápidamente. Antes de un año, ya había contratado a tres empleados de tiempo parcial para ayudar a los clientes a usar las computadoras del café.

Numerosos empresarios estaban abriendo cibercafés en Marruecos. Pronto hubo 2500 cibercafés. Frente a la fuerte competencia, en 2005 Imran bajó el precio del acceso a Internet de seis a cuatro dirhams la hora. Los ingresos cayeron y, pese a la baja de los costos debido a una reducción de la plantilla —se prescindió de un empleado—, las ganancias fueron menores que antes. Además, a fines de 2008, después de diez años de crecimiento económico, la economía marroquí entró en recesión.

Cuando *Café Paradise* abrió por primera vez, no había restricciones gubernamentales a los cibercafés en Marruecos. El gobierno nacional en realidad, alentaba el uso de las computadoras, actualizando la infraestructura de tecnologías de la información y la comunicación del país, y proporcionando acceso inalámbrico (WIFI) gratis en las grandes ciudades, como Rabat. En consecuencia, entre 2000 y 2007, las ventas de computadoras, en especial de las portátiles, se incrementaron en un 10% anual. No obstante, hace poco tiempo, un funcionario del gobierno provincial ordenó a los cibercafés locales no atender a los clientes que pertenecieran a un grupo de presión prohibido. Muchos marroquíes también creen que debería haber mayor control del acceso a sitios en Internet no apropiados.

Los clientes de los cibercafés, que cada vez aprenden más sobre las innovaciones en las tecnologías de la información, han comenzado a requerir computadoras más nuevas y rápidas. Dado que las computadoras de *Café Paradise* tienen siete años, Imran está considerando la compra de 15 computadoras nuevas, a un costo de 150 000 dirhams. Sin embargo, su esposa Akila piensa que el sector de cibercafés de primera generación pronto dejará de ser económicamente viable. En lugar de comprar computadoras nuevas, Akila recomienda modernizar el *décor*\* (con un costo de 60 000 dirhams), racionalizar la plantilla despidiendo a los dos empleados a tiempo parcial que quedan, y ofrecer servicios adicionales, como la digitalización y la impresión de fotografías de los clientes con computadoras portátiles o tarjetas de memoria.

---

\* *décor*: estilo decorativo o ambientación, por ejemplo, de una habitación

[Fuente: adaptado de <http://www.openarab.net/en/node/364> y [http://outreach.lib.uic.edu/www/issues/issue9\\_1/ibahrine/](http://outreach.lib.uic.edu/www/issues/issue9_1/ibahrine/), 9 de febrero de 2009]

- (a) Resuma la importancia de la innovación para *Café Paradise*. [2 puntos]
- (b) Explique el efecto de **un** factor político, **un** factor económico y **un** factor social sobre *Café Paradise*. [6 puntos]
- (c) Analice la relación entre inversión, ganancias y flujo de caja en *Café Paradise*. [5 puntos]
- (d) Evalúe la recomendación de Akila para la dirección futura de *Café Paradise*. [7 puntos]