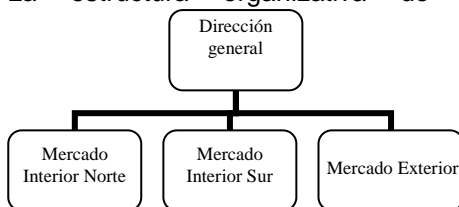


PUNTUACIÓN QUE SE OTORGARÁ A ESTE EJERCICIO: (véanse las distintas partes del examen)

Elija una de las dos opciones propuestas, A o B. En cada pregunta se señala la puntuación máxima.

OPCIÓN A

1. (3 puntos) Defina con brevedad y precisión los siguientes conceptos:
 - a) Liderazgo en costes. (1 punto)
 - b) Diversificación. (1 punto)
 - c) Mezcla de Marketing o Marketing-mix. (1 punto)
2. (3,5 puntos) Una empresa debe decidir entre comprar a su proveedor habitual o fabricar ella misma un componente que utiliza en su proceso de producción. En caso de fabricarlo ella misma, el coste variable unitario de fabricación ascendería a 12 euros, y además debería soportar los siguientes costes: 3.000 euros al mes por el alquiler de un local, 9.000 euros al mes por costes de personal y unos costes de amortización de la maquinaria de 6.000 euros al año. Se pide:
 - a) Si la empresa necesita 48.600 unidades anuales de dicho componente, calcule los costes anuales en los que incurriría si fabricase ella misma los componentes, diferenciando entre costes fijos y variables. (0,75 puntos)
 - b) Para fabricar los componentes, la empresa contaría con 3 empleados, cada uno de los cuales trabajaría 1.800 horas al año. Calcule cuál debería ser la productividad por hora de cada empleado si se quiere alcanzar el volumen de producción señalado en el apartado anterior. (0,5 puntos)
 - c) Sabiendo que para un volumen de 25.000 unidades anuales de dicho componente, la empresa estaría indiferente entre fabricarlo ella misma o comprarlo a su proveedor, calcule cuál es el precio que cobra el proveedor a la empresa por cada unidad del mencionado componente. (1 punto)
 - d) La empresa decide finalmente seguir comprando a su proveedor habitual, pero como consecuencia de una mala previsión por parte del responsable de aprovisionamientos, la actividad de la empresa se ha visto interrumpida durante diez días por no disponer de componentes suficientes. Indique cómo se denominan los costes adicionales o pérdidas en los que haya incurrido la empresa por esta circunstancia. (0,25 puntos)
 - e) La estructura organizativa de la empresa aparece reflejada en la siguiente figura:



¿Cómo se denomina esta figura? (0,3 puntos) Indique si dicha figura representa la organización formal o la organización informal de la empresa. (0,3 puntos) ¿Qué tipo de departamentación existe en esta empresa? (0,4 puntos)

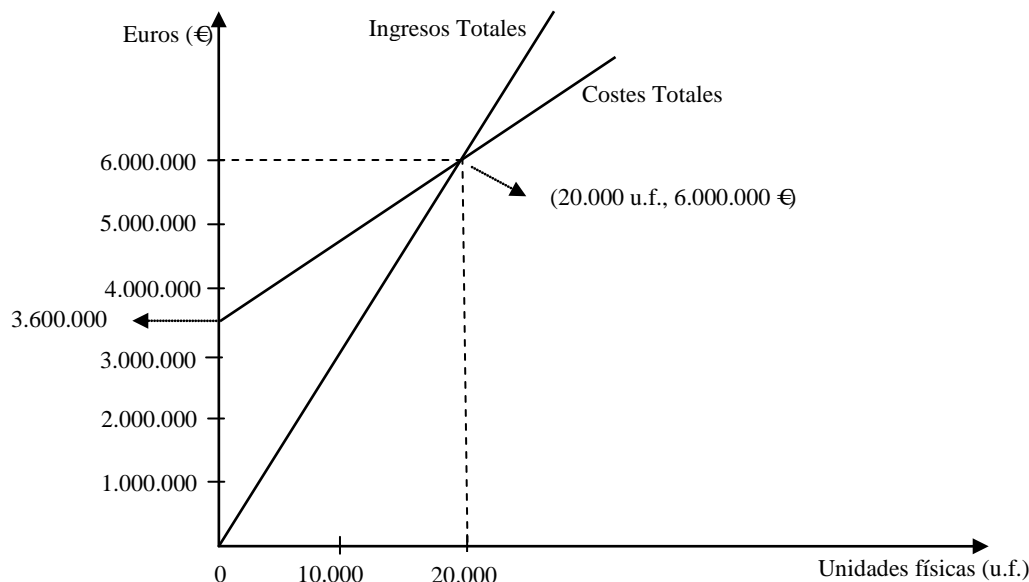
3. (3,5 puntos) Una empresa muestra los siguientes datos (cifras en euros):

- a) Formalice la cuenta de pérdidas y ganancias analítica, calculando los diferentes niveles de resultados o beneficios. (1,25 puntos)
- b) Calcule el ratio de endeudamiento total e interprete el resultado. (0,75 puntos)
- c) La empresa está interesada en adelantar el cobro de unas letras de cambio pendientes de vencimiento. De las opciones citadas a continuación, indique cuál o cuáles podría utilizar para ello: a) renting; b) factoring; c) leasing; d) descuento de efectos. ¿Podría evitar la empresa con alguna de las opciones anteriores el riesgo de impago de las letras? En caso afirmativo, indique con cuál. (0,75 puntos)
- d) Clasifique cada una de las cuatro fuentes de financiación señaladas en el apartado anterior según su origen (fuente de financiación interna o externa) y su horizonte temporal (a corto plazo o a largo plazo). (0,75 puntos)

CONCEPTO	IMPORTE
Ventas netas y otros ingresos	676.000
Existencias iniciales	44.800
Ingresos financieros	1.200
Gastos de personal	153.000
Gastos externos y de explotación	122.400
Compras	189.000
Dotación para amortizaciones	24.400
Existencias finales	30.000
Gastos financieros (Intereses pagados por las deudas)	30.480
Impuesto sobre beneficios	49.600
Patrimonio neto	792.000
Activo Total	1.980.000

OPCIÓN B

1. (3 puntos) Defina con brevedad y precisión los siguientes conceptos:
 - a) Departamentación. (1 punto)
 - b) Préstamo. (1 punto)
 - c) Análisis DAFO. (1 punto)
2. (3,5 puntos) En el gráfico siguiente se muestra la representación de las funciones de ingresos totales y de costes totales de la empresa OVEN, dedicada a la fabricación de hornos domésticos que se venden en el mercado español.



- a) Indique, sin realizar ningún cálculo, cuál es el beneficio que alcanzará la empresa con un volumen de producción de 20.000 unidades. Justifique la respuesta e indique también qué nombre recibe este volumen de producción. (0,75 puntos)
 - b) Calcule el coste variable unitario y el precio de venta de cada horno. (1,25 puntos)
 - c) La empresa OVEN ha decidido ampliar su capacidad productiva poniendo en funcionamiento una nueva sección en la fábrica. Para ello se comprarán varios equipos de producción nuevos y se contratarán 25 empleados más. Justifique si la estrategia planteada es de crecimiento interno o externo. (0,75 puntos)
 - d) La sección de fabricación indicada en el apartado anterior se destinará a la producción de un novedoso modelo de hornos de gama alta que también se venderán en España. ¿Constituye esto una estrategia de desarrollo de producto o de desarrollo de mercado? Justifique la respuesta. (0,75 puntos)
3. (3,5 puntos) La empresa HORA, dedicada a la venta de relojes de pulsera presenta los siguientes datos correspondientes al último ejercicio:

CONCEPTO	IMPORTE
PN (Patrimonio Neto)	1.800.000 €
Pasivo corriente (o Exigible a corto plazo)	350.000 €
AT (Activo Total)	2.700.000 €
Construcciones.....	852.000 €
Bancos c/c a la vista.....	50.000 €
Deudores.....	580.000 €
Clientes, efectos comerciales a cobrar.....	293.500 €
Elementos para el proceso de información.....	44.400 €
Terrenos y bienes naturales.....	210.000 €
Caja, euros.....	10.100 €
Materias primas.....	110.000 €
Mercaderías.....	250.000 €
Maquinaria.....	400.000 €
Amortización acumulada del inmovilizado material.....	(100.000) €

- a) Ordene las cuentas del activo por masas patrimoniales detallando, cuando sea posible, subdivisiones dentro de las masas. (1 punto)
- b) Enumere dos de las posibles cuentas que podrían formar parte del exigible a corto plazo. (0,5 puntos)
- c) Calcule el fondo de maniobra y el ratio de tesorería e interprete los resultados obtenidos. (1 punto)
- d) Explique qué utilidad tiene para una empresa realizar una segmentación de mercados e indique dos criterios que podría utilizar la empresa HORA para segmentar el mercado. (1 punto)

CRITERIOS ESPECÍFICOS DE CORRECCIÓN

OPCIÓN A

1. (3 puntos) Defina con brevedad y precisión los siguientes conceptos:

- a) Liderazgo en costes. (1 punto)
- b) Diversificación. (1 punto)
- c) Mezcla de Marketing o Marketing-mix. (1 punto)

NOTA PARA LA CORRECCIÓN DEL EJERCICIO 1: Las definiciones siguientes pretenden ser completas, es decir, el máximo que puede responder el alumno. No es necesario que el alumno ofrezca una respuesta idéntica o igual de completa a la que se presenta aquí, sino que la respuesta sea correcta y utilice un lenguaje y una redacción adecuados. Aunque el alumno puede adjuntar ejemplos si lo desea, el no hacerlo no debe restar puntuación. A título orientativo se destaca en negrita la parte que en las definiciones propuestas permitiría alcanzar la puntuación máxima.

Puntuación máxima de cada definición: 1 punto

- a) **Liderazgo en costes:** Estrategia competitiva que consiste en conseguir unos costes inferiores a los de los competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad. El liderazgo en costes permite a la empresa competir en precios y disponer de una ventaja frente a sus competidores, proveedores y clientes. Las fuentes de la ventaja en costes pueden ser diversas: aprovechamiento de economías de escala o experiencia, acceso favorable a materias primas, ventajas de localización, sistemas rígidos de controles de costes, etc.
- b) **Diversificación:** Es una estrategia de crecimiento de la empresa que consiste en introducir nuevos productos en nuevos mercados. Supone, por tanto, y a diferencia de la estrategia de expansión, una ruptura de la empresa con la situación actual, formulando su estrategia de crecimiento a partir de mercados y productos nuevos. Algunos motivos que pueden llevar a la diversificación son: la reducción del riesgo global a largo plazo, la búsqueda de sinergias, la saturación del negocio tradicional o invertir excedentes financieros. En función del mayor o menor grado de relación entre los negocios actuales y los nuevos, se habla de diversificación relacionada o no relacionada.
- c) **Mezcla de Marketing o Marketing-mix:** Combinación de las variables Producto, Precio, Distribución y Comunicación (o Promoción), que determina la estrategia comercial de una empresa. Dichas variables son denominadas las cuatro "P" por su denominación en inglés (Product, Price, Place, Promotion).

NOTA PARA LA CORRECCIÓN DE LOS EJERCICIOS 2 Y 3: Cuando en la resolución de un apartado práctico se omitan sistemáticamente las unidades de los resultados obtenidos se penalizará la puntuación en una cantidad equivalente al 10% de la puntuación máxima del apartado. A título orientativo se entenderá que el estudiante omite sistemáticamente las unidades y, por tanto, procede la penalización, cuando no especifica las unidades en más de la mitad de los resultados obtenidos.

2. (3,5 puntos) Una empresa debe decidir entre comprar a su proveedor habitual o fabricar ella misma un componente que utiliza en su proceso de producción. En caso de fabricarlo ella misma, el coste variable unitario de fabricación ascendería a 12 euros, y además debería soportar los siguientes costes: 3.000 euros al mes por el alquiler de un local, 9.000 euros al mes por costes de personal y unos costes de amortización de la maquinaria de 6.000 euros al año. Se pide:

- a) Si la empresa necesita 48.600 unidades anuales de dicho componente, calcule los costes anuales en los que incurriría si fabricase ella misma los componentes, diferenciando entre costes fijos y variables. (0,75 puntos)
Costes fijos de fabricación = $3.000 \times 12 + 9.000 \times 12 + 6.000 = 150.000$ € (0,25 puntos)
Costes variables de fabricación = $12 \times 48.600 = 583.200$ € (0,25 puntos)
Costes totales de fabricación = $150.000 + 583.200 = 733.200$ € (0,25 puntos)
- b) Para fabricar los componentes, la empresa contaría con 3 empleados, cada uno de los cuales trabajaría 1.800 horas al año. Calcule cuál debería ser la productividad por hora de cada empleado si se quiere alcanzar el volumen de producción señalado en el apartado anterior. (0,5 puntos)

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción (unidades físicas)}}{\text{nº horas trabajadas}} = \frac{48.600}{1800 \times 3} = 9 \text{ u.f./hora cada trabajador (0,5 puntos)}$$

- c) Sabiendo que para un volumen de 25.000 unidades anuales de dicho componente, la empresa estaría indiferente entre fabricarlo ella misma o comprarlo a su proveedor, calcule cuál es el precio que cobra el proveedor a la empresa por cada unidad del mencionado componente. (1 punto)

$$q^0 = \frac{C_f}{P - C_{v_u}} = \frac{150.000}{(p - 12)} = 25.000 \text{ u.f.}; p = \frac{150.000}{25.000} + 12 = 18 \text{ €}$$

Otra forma de resolver: Costes de compra = Coste de fabricación

$$p \times 25.000 = 150.000 + 12 \times 25.000; p \times 25.000 = 450.000; p = 18 \text{ €}$$

(valorar 0,5 puntos la fórmula o planteamiento y 0,5 puntos la resolución)

- d) La empresa decide finalmente seguir comprando a su proveedor habitual, pero como consecuencia de una mala previsión por parte del responsable de aprovisionamientos, la actividad de la empresa se ha visto interrumpida durante diez días por no disponer de componentes suficientes. Indique cómo se denominan los costes adicionales o pérdidas en los que haya incurrido la empresa por esta circunstancia. (0,25 puntos)

Se denominan costes de ruptura (de stock). **(0,25 puntos)**

- e) La estructura organizativa de la empresa aparece reflejada en la siguiente figura:



¿Cómo se denomina esta figura? (0,3 puntos) Indique si dicha figura representa la organización formal o la organización informal de la empresa (0,3 puntos) ¿Qué tipo de departamentación existe en esta empresa? (0,4 puntos)

Es el organigrama empresarial. **(0,3 puntos)**

Representa la organización formal de la empresa. **(0,3 puntos)**

Utiliza un tipo de departamentación divisional (por zonas geográficas). **(0,4 puntos; es suficiente con que indiquen divisional)**

3. (3,5 puntos) Una empresa muestra los siguientes datos (cifras en euros):

CONCEPTO	IMPORTE
Ventas netas y otros ingresos	676.000
Existencias iniciales	44.800
Ingresos financieros	1.200
Gastos de personal	153.000
Gastos externos y de explotación	122.400
Compras	189.000
Dotación para amortizaciones	24.400
Existencias finales	30.000
Gastos financieros (Intereses pagados por las deudas)	30.480
Impuesto sobre beneficios	49.600
Patrimonio neto	792.000
Activo	1.980.000

- a) Formalice la cuenta de pérdidas y ganancias analítica, calculando los diferentes niveles de resultados o beneficios. (1,25 puntos)

Ventas netas y otros ingresos	676.000
± variación de existencias	+(30.000-44.800)
- compras	-189.000
- gastos de personal	-153.000
- gastos externos y de explotación	-122.400
- Dotación para amortizaciones	-24.400
= RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (BAII)	172.400
+ Ingresos financieros	1.200
- Gastos financieros	-30.480
= RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)	143.120
- Impuesto sobre beneficios	-49.600
= RESULTADO DEL EJERCICIO ó Rtdo. después de Impuestos (BDII)	93.520

(0,75 puntos el cálculo del BAI; 0,25 puntos el cálculo del BAI; 0,25 puntos el cálculo del BDII. Nota: aplicar estas puntuaciones de forma independiente, de tal forma que un error en el cálculo del BAI no anule todo el ejercicio)

- b) Calcule el ratio de endeudamiento total e interprete el resultado. (0,75 puntos)

Exigible total = Activo – Patrimonio neto = 1.980.000 – 792.000 = 1.188.000 €

$$\text{Ratio de endeudamiento total} = \frac{\text{Exigible total}}{\text{Patrimonio Neto}} = \frac{1.188.000}{792.000} = 1,5$$

El valor ideal de este ratio es 1 (algunos autores consideran alrededor de 0,5; o entre 0,66 y 1,25). Por tanto, la empresa presenta, en principio, un problema de exceso de deuda o pérdida de autonomía financiera (la financiación de la empresa depende en exceso de la financiación ajena). No obstante este ratio debe ser interpretado junto con el apalancamiento (no es necesario este último comentario para alcanzar la máxima puntuación).

(0,25 puntos el cálculo del pasivo, 0,25 puntos el cálculo del ratio y 0,25 puntos la interpretación)

- c) La empresa está interesada en adelantar el cobro de unas letras de cambio pendientes de vencimiento. De las opciones citadas a continuación, indique cuál o cuáles podría utilizar para ello: a) renting; b) factoring; c) leasing; d) descuento de efectos. ¿Podría evitar la empresa con alguna de las opciones anteriores el riesgo de impago de las letras? En caso afirmativo, indique con cuál. (0,75 puntos)

Para adelantar el cobro de las letras de cambio puede utilizar el descuento de efectos y el factoring. **(0,5 puntos)**

El riesgo de impago podría evitarse con el factoring. **(0,25 puntos)**

- d) Clasificar cada una de las cuatro fuentes de financiación señaladas en el apartado anterior según su origen (fuente de financiación interna o externa) y su horizonte temporal (a corto plazo o a largo plazo). (0,75 puntos)
- a) Renting: fuente externa a largo plazo. **(0,15 puntos)**
 - b) Factoring: fuente externa a corto plazo. **(0,2 puntos)**
 - c) Leasing: fuente externa a largo plazo. **(0,2 puntos)**
 - d) Descuento de efectos: fuente externa a corto plazo. **(0,2 puntos)**

OPCIÓN B

1. (3 puntos) Defina con brevedad y precisión los siguientes conceptos:

- a) Departamentación. (1 punto)
- b) Préstamo. (1 punto)
- c) Análisis DAFO. (1 punto)

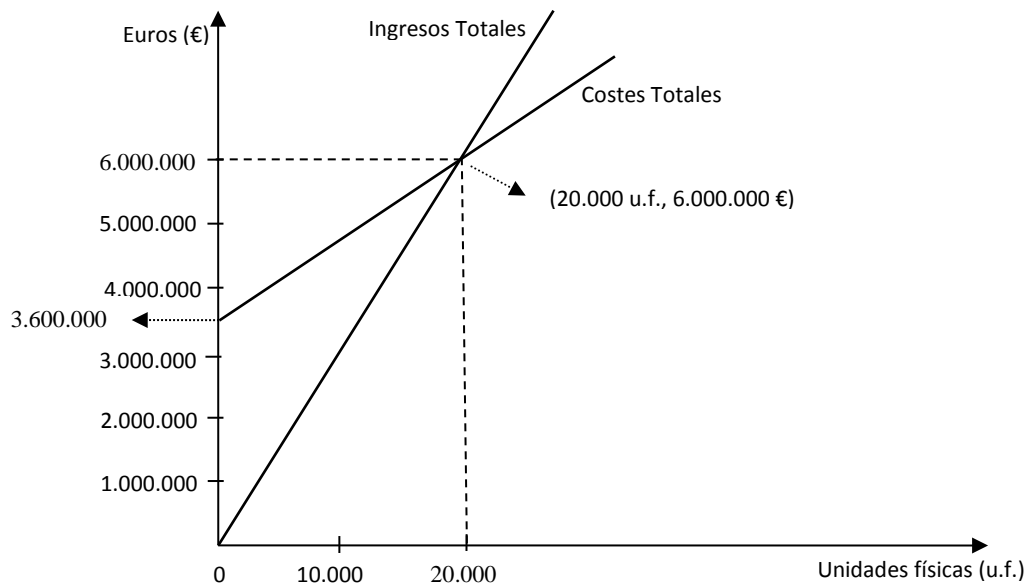
NOTA PARA LA CORRECCIÓN DEL EJERCICIO 1: Las definiciones siguientes pretenden ser completas, es decir, el máximo que puede responder el alumno. No es necesario que el alumno ofrezca una respuesta idéntica o igual de completa a la que se presenta aquí, sino que la respuesta sea correcta y utilice un lenguaje y una redacción adecuados. Aunque el alumno puede adjuntar ejemplos si lo desea, el no hacerlo no debe restar puntuación. A título orientativo se destaca en negrita la parte que en las definiciones propuestas permitiría alcanzar la puntuación máxima.

Puntuación máxima de cada definición: 1 punto.

- a) **Departamentación:** Es la agrupación de puestos de trabajo homogéneos en unidades organizativas (departamentos o divisiones) con el fin de coordinar, supervisar y controlar mejor sus actividades y funciones.
- b) **Préstamo:** es una fuente de financiación externa y ajena mediante la cual una entidad financiera entrega a la empresa una cantidad de dinero previamente pactada, y la empresa se compromete a devolver dicho capital más unos intereses prefijados, según el plazo de amortización establecido.
- c) **Análisis DAFO:** Es un método de análisis del entorno (de sus Oportunidades y Amenazas) y de la situación interna de la empresa (de sus Fortalezas y Debilidades) que proporciona una perspectiva global de la empresa en su entorno y que facilita la toma de decisiones y la definición de estrategias. DAFO es acrónimo de DEBILIDADES-AMENAZAS-FORTALEZAS-OPORTUNIDADES.

NOTA PARA LA CORRECCIÓN DE LOS EJERCICIOS 2 Y 3: Cuando en la resolución de un apartado práctico se omitan sistemáticamente las unidades de los resultados obtenidos se penalizará la puntuación en una cantidad equivalente al 10% de la puntuación máxima del apartado. A título orientativo se entenderá que el estudiante omite sistemáticamente las unidades y, por tanto, procede la penalización, cuando no especifica las unidades en más de la mitad de los resultados obtenidos.

2. (3,5 puntos) En el gráfico siguiente se muestra la representación de las funciones de ingresos totales y de costes totales de la empresa OVEN, dedicada a la fabricación de hornos domésticos que se venden en el mercado español.



a) Indique, sin realizar ningún cálculo, cuál es el beneficio que alcanzará la empresa con un volumen de producción de 20.000 unidades. Justifique la respuesta e indique también qué nombre recibe este volumen de producción. (0,75 puntos)

Para un volumen de 20.000 unidades el beneficio obtenido será nulo ya que para este volumen de producción ingresos y costes coinciden (se cortan las dos funciones en ese punto). (0,5 puntos)

Dicho volumen de producción se denomina punto muerto o umbral de rentabilidad. (0,25 puntos)

b) Calcule el coste variable unitario y el precio de venta de cada horno. (1,25 puntos)

Costes totales = Costes fijos + Costes variables

6.000.000 = 3.600.000 + Costes variables

Costes variables = 2.400.000 € (0,5 puntos)

Coste variable unitario = Costes variables / Q = 2.400.000 / 20.000 = 120 € (0,25 puntos)

Precio de venta = Ingresos totales / Q = 6.000.000 / 20.000 = 300 € (0,5 puntos)

c) La empresa OVEN ha decidido ampliar su capacidad productiva poniendo en funcionamiento una nueva sección en la fábrica. Para ello se comprarán varios equipos de producción nuevos y se contratarán 25 empleados más. Justifique si la estrategia planteada es de crecimiento interno o externo. (0,75 puntos)

Se trata de crecimiento interno, puesto que el crecimiento se ha logrado mediante inversiones en la propia empresa y no mediante la compra de otras empresas o fábricas ya existentes. (0,75 puntos)

d) La sección de fabricación indicada en el apartado anterior se destinará a la producción de un novedoso modelo de hornos de gama alta que también se venderán en España. ¿Constituye esto una estrategia de desarrollo de producto o de desarrollo de mercado? Justifique la respuesta. (0,75 puntos)

Es una estrategia de desarrollo de producto puesto que se introducen productos nuevos en los mismos mercados. (0,75 puntos)

3. (3,5 puntos) La empresa HORA, dedicada a la venta de relojes de pulsera presenta los siguientes datos correspondientes al último ejercicio:

CONCEPTO	IMPORTE
PN (Patrimonio Neto)	1.800.000 €
Pasivo corriente (o Exigible a corto plazo)	350.000 €
AT (Activo Total)	2.700.000 €
Construcciones.....	852.000 €
Bancos c/c a la vista.....	50.000 €
Deudores.....	580.000 €
Clientes, efectos comerciales a cobrar.....	293.500 €
Elementos para el proceso de información.....	44.400 €
Terrenos y bienes naturales.....	210.000 €
Caja, euros.....	10.100 €
Materias primas.....	110.000 €
Mercaderías.....	250.000 €
Maquinaria.....	400.000 €
Amortización acumulada del inmovilizado material.....	(100.000) €

a) Ordene las cuentas del activo por masas patrimoniales detallando, cuando sea posible, subdivisiones dentro de las masas. (1 punto)

ACTIVO	
ACTIVO NO CORRIENTE	1.406.400 €
<i>INMOVILIZACIONES MATERIALES</i>	1.406.400 €
Construcciones	852.000 €
Maquinaria	400.000 €
Terrenos y bienes naturales	210.000 €
Elementos para el proceso de información	44.400 €
(Amortización acumulada del inmovilizado material)	(100.000) €
ACTIVO CORRIENTE	1.293.600 €
<i>EXISTENCIAS</i>	360.000 €
Materias primas	110.000 €
Mercaderías	250.000 €
<i>REALIZABLE</i>	873.500 €
Deudores	580.000 €
Clientes, efectos comerciales a cobrar	293.500 €
<i>DISPONIBLE</i>	60.100 €
Caja, euros	10.100 €
Bancos c/c a la vista	50.000 €
TOTAL ACTIVO	2.700.000 €

(0,5 puntos la correcta distribución de las cuentas en las masas Activo No corriente y Activo Corriente y, **0,5 puntos** la correcta distribución de las cuentas en las divisiones Existencias, Realizable y Disponible)

- b) Enumere dos de las posibles cuentas que podrían formar parte del exigible a corto plazo. (0,5 puntos)

Pueden citar las siguientes: Proveedores, Proveedores efectos comerciales a pagar, Acreedores por prestación de servicios, Hacienda Pública acreedor por conceptos fiscales, Organismos de la Seguridad Social acreedores, Deudas a corto plazo con entidades de crédito, Proveedores de inmovilizado a corto plazo, u otras... **(0,5 puntos; puntuar 0,25 puntos cada una de las dos cuentas)**

- c) Calcule el fondo de maniobra y el ratio de tesorería e interprete los resultados obtenidos. (1 punto)

Fondo de Maniobra = Activo Corriente – Pasivo Corriente = 1.293.600–350.000= 943.600 €

(cálculo 0,25 puntos)

El fondo de maniobra es positivo, lo que significa que la empresa se encuentra en una situación de estabilidad financiera normal o de equilibrio financiero normal. El activo corriente es lo suficientemente elevado como para hacer frente al pasivo corriente o deudas a corto plazo. Otra interpretación: parte del activo corriente está financiado por fondos a largo plazo (patrimonio neto + pasivo no corriente).

(interpretación 0,25 puntos)

$$\text{Ratio de tesorería o liquidez inmediata} = \frac{\text{Realizable} + \text{Disponible}}{\text{Exigible a corto (ó pasivo corriente)}} = \frac{873.500 + 60.100}{350.000} =$$

2,667 **(cálculo 0,25 puntos)**

El valor ideal de este ratio está alrededor del 1. En este caso el valor está muy por encima de este valor crítico lo que significa que hay un exceso de liquidez en la empresa y que tiene activos corrientes ociosos.

(interpretación 0,25 puntos)

- d) Explique qué utilidad tiene para una empresa realizar una segmentación de mercados e indique dos criterios que podría utilizar la empresa HORA para segmentar el mercado. (1 punto)

Si la empresa segmenta el mercado en varios grupos puede conseguir mejorar sus resultados a través de una mayor adaptación de sus actividades a las necesidades y preferencias de cada grupo. **(0,5 puntos)**

Podría utilizar criterios como la edad, sexo, nivel de renta, clase social, personalidad, estilo de vida, etc. **(Valorar 0,25 puntos cada criterio. Nota: La lista anterior no es exhaustiva)**