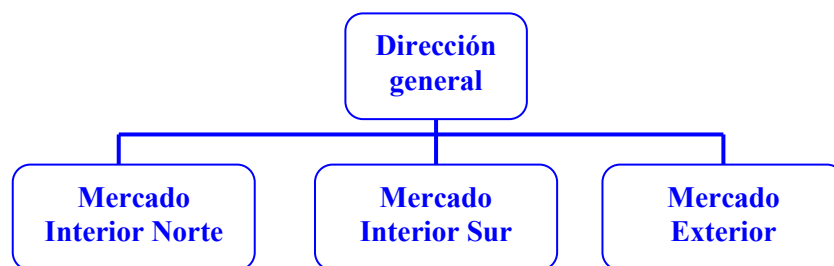


Elija una de las dos opciones propuestas, A o B. En cada pregunta se señala la puntuación máxima.

### 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)

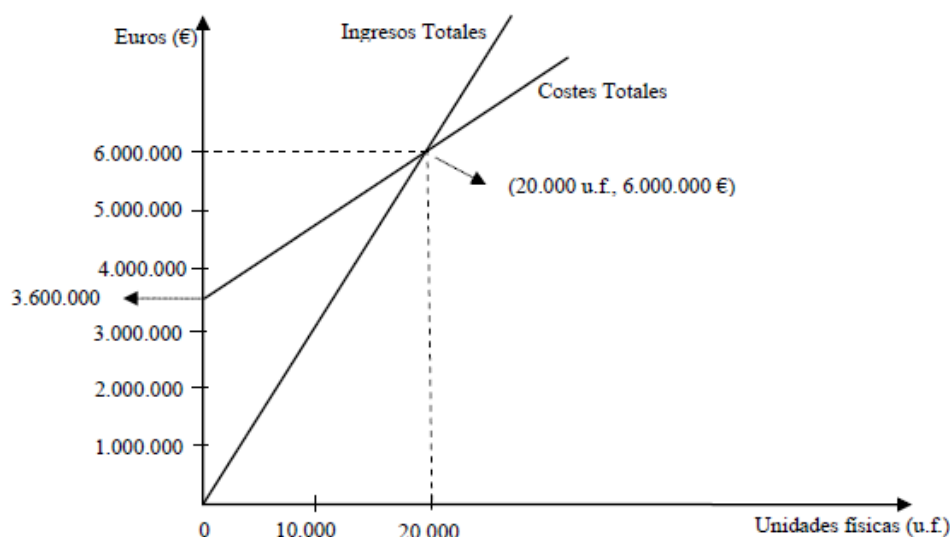
3. (3,5 puntos) Una empresa muestra los siguientes datos (cifras en euros):

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

- Formalice la cuenta de pérdidas y ganancias analítica, calculando los diferentes niveles de resultados o beneficios. (1,25 puntos)
- Calcule el ratio de endeudamiento total e interprete el resultado. (0,75 puntos)
- 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)
- 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)

### OPCIÓN B

- (3 puntos) Defina con brevedad y precisión los siguientes conceptos:
  - Departamentación. (1 punto)
  - Préstamo. (1 punto)
  - Análisis DAFO. (1 punto)
- (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 €
Cientes, 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)*

**SOLUCIONES****OPCIÓN A****1. (3 puntos) Defina con brevedad y precisión los siguientes conceptos:****a) Liderazgo en costes. (1 punto)**

El liderazgo en costes es una de las estrategias competitivas que puede utilizar la empresa para mejorar su posición frente a los competidores. Una empresa tiene esta ventaja cuando, basándose en su eficiencia, produce con unos costes inferiores a los de sus competidores manteniendo una calidad aceptable. Esta ventaja en costes permite a la empresa rebajar sus precios y aumentar su cuota de mercado, al mismo tiempo que pone en dificultades a sus competidores.

**b) Diversificación. (1 punto)**

La diversificación es una forma de crecimiento de las empresas que pueden optar por la especialización o la diversificación. La empresa se diversifica cuando crece añadiendo nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes, ampliando su cartera de negocios. Existen diversas estrategias de diversificación: horizontal o relacionada, vertical y heterogénea o no relacionada.

**c) Mezcla de Marketing o Marketing-mix. (1 punto)**

El *marketing mix* integra y combina las decisiones que la empresa debe adoptar acerca de los atributos de sus productos, los precios que establece para cada uno de ellos, el canal de distribución elegido para acercarlos al cliente final y, por último, la comunicación o promoción que va a llevar a cabo para que sean conocidos y apreciados por el mercado. Se denomina también marketing operativo o de las cuatro P, producto (*product*), precio (*price*), distribución (*place*) y promoción (*promotion*), porque combina estos cuatro elementos o variables sobre los que la empresa tiene que actuar.

**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 anuales de fabricar 48.600 unidades:

$$CT = CF + CVM \times Q$$

$$CF = ((3.000 + 9.000) \times 12) + 6.000 = 144.000 + 6000 = 150.000 \text{ €}$$

$$CVM = 12 \text{ €}$$

$$CVT = 12 \times 48.600 = 583.200 \text{ €}$$

$$CT = 150.000 + 583.200 = 733.200 \text{ €}$$

**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)

$$\text{Productividad del trabajo} = \frac{\text{Producción}}{\text{Horas}} = \frac{48.600}{3 \times 1.800} = 9 \text{ unidades fabricadas / hora / trabajador}$$

- 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)

Si para 25.000 unidades los costes de fabricar y de comprar se igualan (a la empresa le resulta indiferente comprar o fabricar):

Costes de comprar = Costes de fabricar

$$P \times Q = CF + CVM \times Q$$

$$25.000 P = 150.000 + 12 \times 25.000$$

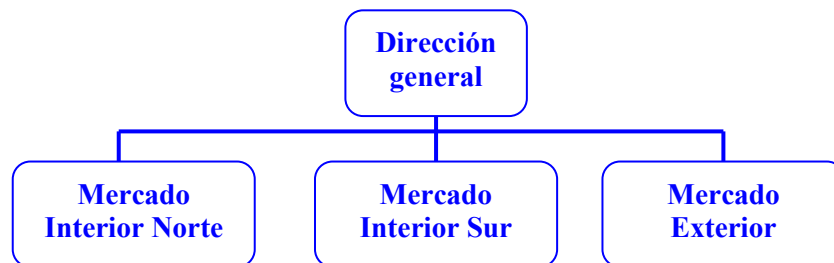
$$25.000 P = 450.000$$

$$P = 450.000 / 25.000 = 18 \text{ €}$$

- 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)

Coste de ruptura de inventarios o de stock.

- 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)

La figura representa el organigrama de la empresa.

El organigrama representa la organización formal de la empresa.

El tipo de departamentalización es divisional, por zonas geográficas.

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 Total	1.980.000

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

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	
Ventas netas y otros ingresos	676.000
Compras	(189.000)
Variación de existencias	(14.800) *
Gastos de personal	(153.000)
Dotación para amortizaciones	(24.400)
Gastos externos y de explotación	(122.400)
<b>A. RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (BAII)</b>	<b>172.400</b>
Ingresos financieros	1.200
Gastos financieros	(30.480)
<b>B) RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>(29.280)</b>
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)</b>	<b>143.120</b>
Impuesto sobre beneficios	(49.600)
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO (BN)</b>	<b>93.520</b>

\* Variación de existencias = Existencias finales - Existencias iniciales

Variación de existencias = 30.000 - 44.800 = 14.800

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

El endeudamiento se puede analizar de dos modos:

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Exigible total}}{\text{Neto} + \text{Pasivo}} = \frac{1.188.000}{1.980.000} = 0,6$$

$$\text{Exigible total} = \text{Activo total} - \text{Neto} = 1.980.000 - 792.000 = 1.188.000$$

Este ratio analiza el peso de las deudas respecto de la totalidad de los recursos financieros utilizados (neto más pasivo). El valor no debe ser superior a 0,5 ya que un valor superior como es el caso indica que las deudas superan los fondos propios y por tanto la empresa funciona con una estructura financiera arriesgada.

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Exigible total}}{\text{Neto}} = \frac{1.188.000}{792.000} = 1,5$$

Este cociente, denominado coeficiente de apalancamiento, representa la cantidad de fondos ajenos que utiliza la empresa por cada unidad de fondos propios. Los valores superiores a 1

indican un exceso de deuda. Por tanto, este ratio confirma el resultado anterior: la empresa tiene una estructura financiera arriesgada.

- 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)**

La empresa puede utilizar dos opciones: el descuento de efectos y el *factoring*.

Cuando las empresas necesitan liquidez, en lugar de esperar a que llegue el vencimiento de la letra, pueden aprovechar la posibilidad que ofrecen los bancos de adelantar el dinero a través del descuento de efectos. Al descontar los efectos, estos quedarán en poder del banco, que abonará a la empresa su importe una vez deducidos los gastos por su servicio. El descuento de efectos supone para la empresa un préstamo del banco, ya que podrá disponer de los fondos antes de lo previsto, aportándole la liquidez que la empresa necesita. Sin embargo, el riesgo para la empresa no desaparece hasta que el deudor haya pagado, ya que, en caso de resultar impagado el efecto, el banco le retira el dinero que le adelantó y le devuelve el efecto.

El riesgo de impago lo evita la empresa si utiliza el *factoring*.

El *factoring* consiste en que una empresa especializada, sociedad *factoring*, cobra los derechos de cobro de otras empresas. Por tanto, el *factoring* tiene las mismas ventajas que el descuento de efectos (suministra liquidez y se evita la gestión de cobros), con la ventaja añadida de que una vez vendidos los derechos, la empresa se libera del riesgo de posibles impagos, ya que ese riesgo se traslada a la sociedad *factoring*. Su mayor inconveniente es su elevado coste, ya que la sociedad *factoring* cobrará una comisión que le cubra ese riesgo y un interés por anticipar los cobros.

- 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)**

- *Renting*: según su origen, es una fuente de financiación externa, ya que proviene del exterior de la empresa; según el tiempo de permanencia en la empresa, se trata de financiación a largo plazo, pues se considera financiación estable y duradera en la empresa.

- *Factoring*: según su origen, externa; según el tiempo de permanencia, a corto plazo.

- *Leasing*: según su origen, financiación externa; según el tiempo de permanencia, a largo plazo.

- Descuento de efectos: financiación externa y a corto plazo.