

BLOQUE 2 - AMPLIACIÓN

CONCEPTOS

CRECIMIENTO INTERNO.

Es una **estrategia** de crecimiento empresarial que se basa en aumentar las **ventas** del producto actual en el mercado actual, crear nuevos **productos** o dirigirse a nuevos **mercados**, sin llevar a cabo **adquisiciones** de otras empresas existentes.

EXPANSIÓN.

Es una estrategia de crecimiento **interno** mediante la cual la empresa potencia los negocios **actuales** sin diversificar sus esfuerzos, manteniendo o sus productos o sus mercados o ambos simultáneamente. Fundamentalmente tiene tres opciones: a) **penetración**, b) desarrollo del **mercado**, c) desarrollo del **producto**.

DIVERSIFICACIÓN.

Es una estrategia de crecimiento **interno** mediante la cual la empresa se introduce en nuevos productos y nuevos mercados **distintos** a los que ya se dirigía. Puede ser. "**horizontal**" (si tiene relación tecnológica o comercial con los anteriores), "**vertical**" (si el nuevo producto es una etapa productiva anterior o posterior al producto) o "**heterogénea**" (si el nuevo producto-mercado no tiene nada de relación con los desarrollados hasta entonces).

PENETRACIÓN EN EL MERCADO.

Es una estrategia de crecimiento **interno** de "**expansión**" de los actuales negocios, que pretende aumentar las **ventas** de la empresa con los **productos** actuales en los **mercados** actuales (mismos clientes). Ej: Ofertas de portabilidad para cambiar de compañía el móvil, o muestras gratuitas de producto.

DESARROLLO DEL MERCADO.

Es una estrategia de crecimiento **interno** de "**expansión**" de los actuales negocios, que pretende introducir la línea de **productos** actuales en nuevos mercados (**geográficos** o **demográficos**). Ej: "potitos" de niño dirigidos a ancianos sin dientes.

DESARROLLO DEL PRODUCTO.

Es una estrategia de crecimiento **interno** de "**expansión**" de los actuales negocios, que pretende introducir una línea de **productos** nuevos (pero **relacionados** con el producto actual) en los **mercados** actuales (dirigidos al mismo tipo de cliente). Ej: de yogur normal a yogur para beber.

CRECIMIENTO EXTERNO.

Es una **estrategia** de crecimiento empresarial que se basa en o bien en la **adquisición** de otras empresas ya establecidas en los nuevos productos-mercados en los que se desea entrar (p.ej. **fusión** o **absorción**), o bien en la **cooperación** con otras empresas que persiguen objetivos similares (p.ej. **franquicia**, joint-venture, cártel, etc.).

FUSIÓN.

Es una estrategia de crecimiento **externo** que consiste en unir los **patrimonios** de varias sociedades de tamaño **similar** para crear una **nueva** entidad **independiente** a las anteriores. Ej: BBVA = Banco Bilbao + Banco Vizcaya + Argentaria.

ABSORCIÓN.

Es una estrategia de crecimiento **externo** que consiste en unir el **patrimonio** de una sociedad **pequeña** (que desaparece) al patrimonio de otra de **mayor** tamaño (que seguirá conservando su **imagen** en la compañía resultante). Ej: El Corte Inglés absorbió a Galerías Preciados.

FRANQUICIA.

Es una estrategia de crecimiento **externo** mediante un contrato de **cooperación** por el cual una empresa llamada "franquiciadora" cede a otra llamada "franquiciada" la licencia para usar una **marca** y **fórmula** comercial de hacer negocios (o "know-how"), a cambio de unos **pagos** periódicos "royalties" (y a veces un canon inicial).

INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA.

Es el **proceso** por el que una empresa **expande** sus operaciones, productos o servicios a **mercados internacionales**, fuera de las fronteras de su país de origen, con la intención de aumentar su **tamaño**, **alcance** y/o **competitividad**.

Tema 4. Desarrollo de la empresa

4.1. Exposición de la importancia de las decisiones de localización y dimensión de las empresas. Descripción de los factores a considerar en la localización de las empresas.

4.2. Concepto de dimensión de la empresa y relación con las economías de escala. Criterios de medición de la dimensión de la empresa.

4.3. Descripción de las estrategias de crecimiento: Diversificación y Expansión (penetración del mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto). Distinción entre modos de crecimiento Interno y externo (especificando al menos fusión, absorción y franquicia). Desarrollar la capacidad del alumno para proponer ejemplos (reales o hipotéticos) de estrategias o para distinguir estrategias a partir de ejemplos (reales o hipotéticos).

4.4. Definición del concepto de PYME. Exposición de sus ventajas e inconvenientes. Poner de manifiesto su importancia en la economía española y proponer algún ejemplo o caso práctico.

4.5. Describir el fenómeno de la internacionalización de las empresas y exponer las principales características de las empresas internacionalizadas.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTERNO			
DENTRO DE LA EMPRESA		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	<u>EXPANSIÓN</u> - PENETRACIÓN	<u>EXPANSIÓN</u> - DESARROLLO DE PRODUCTO
	NUEVOS	<u>EXPANSIÓN</u> - DESARROLLO DE MERCADO	<u>DIVERSIFICACIÓN</u> - HORIZONTAL - VERTICAL - HETEROGÉNEA
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO			
ENTRE DOS O MÁS EMPRESAS		<u>ADQUISICIÓN</u> - FUSIÓN - ABSORCIÓN	<u>COOPERACIÓN</u> - FRANQUICIA - JOINT-VENTURE - CÁRTEL, etc.

4 FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA: PLANIFICACIÓN → ORGANIZACIÓN → GESTIÓN → CONTROL

CLASIFICACIÓN EUROPEA DE PYME (SEGÚN EL REGLAMENTO 651/2014 DE LA COMISIÓN EUROPEA)

Categoría	Empleados	Volumen de negocios	Balance general
Medianas	Menos de 250	Hasta 50 M€ o menos	Hasta 43 M€ o menos
Pequeñas	Menos de 50	Hasta 10 M€ o menos	Hasta 10 M€ o menos
Microempresas	Menos de 10	Hasta 2 M€ o menos	Hasta 2 M€ o menos

BLOQUE 2 - AMPLIACIÓN

EJERCICIOS

24xC. EJERCICIO 5. (3,5 puntos) Responda a las siguientes preguntas:

a) Aplicando el Análisis de las cinco fuerzas competitivas o Análisis Porter, asocie a cada una de las siguientes características de un sector una de estas dos opciones: 1) Aumenta el grado de rivalidad (competencia) en el sector, o bien: 2) Reduce el grado de rivalidad (competencia) en el sector. (1 punto)

Características del sector:

1. Es un sector en el que, como sucede en el sector de las farmacias o el del taxi, las empresas establecidas están protegidas por barreras de entrada legales frente a posibles nuevos competidores (hay un número reducido de licencias y estas son muy caras).
 2. Se trata de un sector maduro, en el que el ritmo de crecimiento de las ventas se ha estancado.
 3. Se trata de un sector en el que las empresas ofrecen un producto homogéneo (no diferenciado), y en el que las empresas solo pueden competir mediante el precio.
 4. Se trata de un sector en el que el poder negociador de los clientes es tan alto, que tienen la capacidad para presionar a las empresas para que estas bajen sus precios.
- b) Una compañía decide realizar una segmentación de mercados. ¿Qué utilidad puede tener para la empresa dicha segmentación de mercados? Indique cuatro criterios que puede utilizar la empresa para segmentar el mercado. (0,7 puntos)
- c) Enumere cuatro de los aspectos que deberían ser considerados en la decisión de localización (lugar de emplazamiento) de un nuevo negocio. (0,6 puntos)
- d) La compañía PIREO es una sociedad mercantil de carácter capitalista. Se sabe que su capital social es de 53.000 euros, el número de socios es siete, ninguno de ellos es trabajador de la empresa y su responsabilidad ante los acreedores se limita al capital aportado. Responda de manera razonada a cada una de las siguientes preguntas: (1,2 puntos)
1. ¿Puede tratarse de una Sociedad Anónima?
 2. ¿Puede tratarse de una Sociedad de Responsabilidad Limitada?
 3. ¿Puede tratarse de una Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral?
 4. ¿Puede tratarse de una Sociedad Civil?

23xC. EJERCICIO 5. (3,5 puntos) Responda a las siguientes cuestiones:

- a) Aplicando el Análisis de las cinco fuerzas competitivas o Análisis Porter, asocie a cada una de las siguientes características de un sector una de estas dos opciones: 1) Aumenta el grado de rivalidad (competencia) en el sector, o bien: 2) Reduce el grado de rivalidad (competencia) en el sector. (1 punto)
- Características del sector:
1. Las ventas del sector han disminuido progresivamente durante los últimos años.
 2. Las barreras a la entrada en ese sector son muy elevadas.
 3. No es probable que en los próximos años aparezcan productos sustitutivos.
 4. Las empresas establecidas en el sector apenas tienen posibilidad de diferenciar sus productos.
- b) Responda con brevedad y precisión a las siguientes cuestiones relacionadas con la forma jurídica de las empresas: (1 punto)
- 1) Indique al menos dos órganos de gobierno en una Sociedad Cooperativa.
 - 2) ¿Cuál es el número mínimo de socios en una Sociedad Civil?
 - 3) Indique los dos órganos de gobierno fundamentales en una Sociedad de Responsabilidad Limitada.
 - 4) En el caso del empresario individual (o autónomo), ¿existe separación entre el patrimonio de la empresa y el patrimonio privado del empresario a la hora de responder ante los acreedores?
- c) Una de las funciones de la Dirección de la empresa es la función de Planificación. Explique el concepto de Planificación. (0,75 puntos)
- d) Enumere las tres principales estrategias de distribución y defina brevemente cada una de ellas. (0,75 puntos)

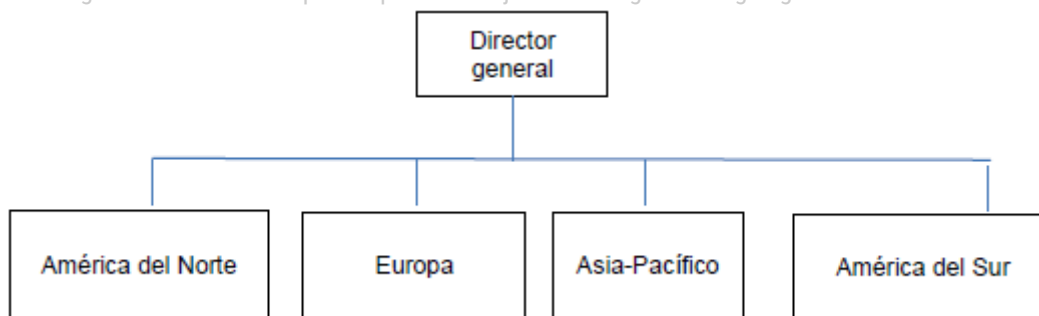
23oC. EJERCICIO 5. (3,5 puntos) Responda a las siguientes cuestiones:

- a) Aplicando el Análisis de las cinco fuerzas competitivas o Análisis Porter, asocie a cada una de las siguientes características de un sector una de estas dos opciones: 1) Aumenta el grado de rivalidad (competencia) en el sector, o bien: 2) Reduce el grado de rivalidad (competencia) en el sector. (1 punto)
- Características del sector:
1. Se trata de un sector con una tasa de crecimiento de las ventas muy alta.
 2. Crece progresivamente el número de empresas competidoras que entran en el sector.
 3. La probabilidad de que aparezcan productos sustitutivos en los próximos años es muy alta.
 4. Las empresas establecidas en el sector han conseguido una alta diferenciación de sus productos.
- b) ¿Cuáles son las cuatro funciones de la Dirección? (0,8 puntos)
- c) ¿Qué es una estrategia de Diferenciación? ¿La implantación de dicha estrategia conlleva generalmente un incremento o una reducción de precios en los productos de la empresa? Indique cuatro decisiones que puede tomar una empresa que contribuyan a implantar una estrategia de diferenciación. (1 punto)
- d) Las compañías ATENAS y SIRACUSA han acordado la integración de sus dos sociedades. Dicha integración tendrá como resultado la disolución y pérdida de personalidad jurídica de la compañía ATENAS y el traspaso de todos sus bienes, derechos y obligaciones a la compañía SIRACUSA. (0,7 puntos)

1. Justifique por qué dicha integración es una forma de crecimiento externo.
2. ¿Cómo se denomina a esta forma de crecimiento externo?

22xC. EJERCICIO 5. (3,5 puntos) Responda a las siguientes cuestiones:

- a) El director de Recursos Humanos de una compañía afirma que la motivación es uno de los principales factores que inciden en la productividad. Cite tres formas de mejorar la motivación laboral de los empleados. (0,75 puntos)
- b) Atendiendo a la titularidad del capital, ¿cuál es la diferencia fundamental entre una empresa privada y una empresa pública? ¿Cuál es la condición para que una empresa sea considerada pública cuando el Estado posee solamente una parte del capital? (1 punto)
- c) Señale en cuáles de los siguientes aspectos las PYMEs (Pequeñas y medianas empresas) presentan ventajas en relación a las grandes empresas y en cuáles presentan desventajas: a) Mayor rapidez y flexibilidad en la toma de decisiones; b) Posibilidad de ofertar precios bajos, gracias a la reducción del coste unitario debido a las economías de escala; c) En general son muy dependientes de la financiación procedente de los bancos y no pueden acceder a otro tipo de financiación externa como la emisión de obligaciones.; d) Menor poder de negociación con proveedores y clientes; e) Suelen tener una menor conflictividad laboral (conflictos con los trabajadores). (1 punto)
- d) La estructura organizativa de una empresa aparece reflejada en el siguiente organigrama:



¿Qué tipo de departamentación existe en esta empresa? (0,25 puntos)

- e) Indique a qué tipo de estrategia de crecimiento (diversificación o expansión) corresponden las siguientes decisiones tomadas por diferentes empresas. En el caso de las estrategias de expansión, especifique el tipo de estrategia concreta de expansión. (0,5 puntos)
- Durante el último Black Friday, la plataforma de series y películas HBO ofreció una rebaja del 50 % en el precio de la suscripción mensual por tiempo indefinido.
 - Una empresa de ropa para niños que vende exclusivamente a través de tiendas físicas, ha creado una web para vender sus prendas a través de internet. Espera que durante el próximo año la venta on-line le suponga un incremento de su facturación del 40 %.

22oC. EJERCICIO 5. (3,5 puntos) Responda a las siguientes cuestiones:

- a) Indique si las siguientes decisiones empresariales corresponden a una forma de crecimiento interno o externo. (0,75 puntos)
1. Una compañía dedicada a la fabricación de microchips decide adquirir nueva maquinaria con el fin de incrementar su capacidad productiva y poder atender así la demanda de sus clientes.
 2. La compañía aeronáutica STAR decide absorber a otra compañía aeronáutica de menor tamaño, integrando el patrimonio de esta última en la compañía STAR.
 3. Las compañías automovilísticas FCA y PSA deciden fusionarse. Del resultado de dicha fusión nace el cuarto fabricante mundial de automóviles, denominado STELLANTIS.
- b) Responda con brevedad y precisión a las siguientes cuestiones relacionadas con la forma jurídica de las empresas: (1 punto)
1. ¿Cuál es el capital social mínimo que deben aportar los socios en la constitución de una Sociedad Civil?
 2. Con carácter general, cuando en una Sociedad Anónima uno de los socios decide vender sus acciones a un inversor externo (que no es familiar directo ni socio de la empresa), ¿existe alguna condición, exigida por ley, para que pueda llevar a cabo dicha venta o se puede considerar que la venta es libre?
 3. En una Sociedad Laboral, ¿cómo es la responsabilidad de los socios en relación a las deudas de la empresa con los acreedores?
 4. Indique el número mínimo de socios en una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL).
- c) Una empresa trata de evaluar su posición competitiva realizando un análisis DAFO. Clasifica cada una de las siguientes características señalando: 1) Si pertenecen al análisis interno o externo de la empresa y 2) Si forman parte de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas u Oportunidades de la empresa. (1 punto)
1. Alto ritmo de crecimiento de la demanda del mercado

2. Existencia de múltiples productos sustitutivos
3. Surge la posibilidad de adquirir a una empresa competidora
4. Elevada reputación y buena imagen de marca de la empresa
5. Subida de los tipos de interés y, por tanto, encarecimiento de la financiación para la empresa.
6. La empresa soporta unos elevados costes de producción
7. La empresa posee tecnología propia patentada
8. Política de Recursos Humanos inadecuada (Salarios bajos y trabajadores desmotivados)

d) Dados los siguientes modelos de mercado según su estructura: Oligopolio, Competencia monopolística y Competencia perfecta, defina cada uno de ellos atendiendo a las siguientes características: 1) Número (elevado o reducido) de oferentes y demandantes; 2) Existencia de barreras a la entrada (elevadas o reducidas) y 3) Posibilidad o no de diferenciación del producto. (0,75 puntos)

21xC. EJERCICIO 5. (3,5 puntos) Responda a las siguientes cuestiones:

a) Considere los siguientes cambios que se han producido en el entorno de la compañía ABULCASIS, dedicada a la fabricación de papel y cartón en España: a) Una disminución del tipo de interés de referencia por parte del Banco Central Europeo; b) La amenaza de entrada de un nuevo competidor, lo cual incrementará la competencia en el sector del papel; c) Una fusión entre las dos empresas más grandes del sector del papel; d) El gobierno de España incrementa por ley la cuantía del salario mínimo interprofesional; e) Un incremento del precio de la materia prima con la que se fabrica el papel y el cartón.

Señale cuáles de dichos cambios corresponden al entorno general y cuáles al entorno específico de la empresa. (1,25 puntos)

b) La compañía ABULCASIS trata de introducirse en el mercado francés, pero las barreras a la entrada en dicho mercado son muy elevadas. Por ello, se plantea la adquisición de una compañía papelería francesa, la cual posee un 12 % de la cuota de mercado en Francia. Indique si la estrategia planteada es de crecimiento interno o externo y justifique la respuesta. (0,5 puntos)

c) Una empresa se plantea el desarrollo de un nuevo negocio y ha realizado un Análisis DAFO. Enumere los cuatro aspectos que trata de conocer la empresa con la realización de este análisis, indicando cuáles de ellos proceden del análisis interno de la empresa y cuáles del análisis del entorno. (0,75 puntos)

d) De entre los siguientes ítems, indique aquellos tres ítems que sería necesario conocer para poder clasificar a una empresa por tamaño atendiendo a los criterios fijados en la Unión Europea: a) Número de trabajadores; b) Cuantía del resultado de explotación (BAII); c) Volumen de negocio (facturación o ventas) anual; d) Volumen de la Reserva legal; e) Metros cuadrados que ocupan las instalaciones; f) Total del balance (o Balance general anual). (0,75 puntos)

e) Explique con brevedad y precisión qué son los objetivos tácticos en una empresa. (0,25 puntos)

21xC. EJERCICIO 3. (3,5 puntos) La compañía MAIMÓNIDES, dedicada a la fabricación y comercialización de tostadoras eléctricas, ha calculado que su coste variable unitario de fabricación es 80 euros y sus costes fijos anuales son 400.000 euros.

a) ¿Cuál tendría que ser el precio de venta unitario para alcanzar el punto muerto o umbral de rentabilidad en 4.000 unidades físicas? (0,5 puntos)

b) Represente gráficamente la situación anterior. En el gráfico deben aparecer las funciones de ingresos y costes totales, así como los valores de los costes fijos, del volumen de producción de punto muerto y de los ingresos y costes totales en dicho volumen de producción. (1 punto)

c) El principal competidor de la anterior compañía es otro fabricante de tostadoras llamado AVERROES. Esta segunda empresa tiene unos costes fijos anuales de 450.000 euros y vende cada tostadora a un precio unitario de 200 euros. AVERROES consigue vender en un año 3.500 tostadoras, pero para esa cifra de ventas obtiene unas pérdidas de 100.000 euros. ¿Cuántas unidades tendría que vender como mínimo para poder cubrir todos sus costes con los ingresos obtenidos? (0,75 puntos)

d) La compañía MAIMÓNIDES, contaba en el año 2018 con 25 empleados, y alcanzó una producción anual de 50.000 unidades. En el año 2019 contrató a 7 empleados más, y la producción anual aumentó un 20 % respecto al año anterior. Calcule la productividad del factor trabajo en ambos años y la tasa de variación interanual. Explique el resultado de esta última variable. (0,75 puntos)

e) La compañía MAIMÓNIDES, dedicada actualmente a la fabricación de tostadoras eléctricas, posee en la actualidad una red de tiendas distribuidas exclusivamente por España. El objetivo de la empresa es incrementar sus ingresos y para ello plantea las siguientes estrategias:

1) Desarrollar y comercializar un nuevo Robot de cocina aprovechando la reputación de la marca MAIMÓNIDES en el mercado. El Robot de cocina se comercializaría en la red de tiendas que la empresa ya posee en España.

2) Desarrollar y comercializar un nuevo Robot aspirador aprovechando la reputación de la marca MAIMÓNIDES en el mercado y que dicho robot aspirador compartiría parte del proceso productivo con las tostadoras. El Robot aspirador se comercializaría exclusivamente en la nueva tienda que la empresa pretende abrir en Londres.
Clasifique cada una de estas estrategias de crecimiento según la tipología de Ansoff (o matriz producto-mercado). (0,5 puntos)

21oC. EJERCICIO 5. (3,5 puntos) Responda a las siguientes cuestiones:

a) Indique si existe algún error en cada uno de los siguientes párrafos relacionados con la forma jurídica de las empresas. Razone su respuesta: (1,25 puntos)

1) Varios amigos deciden crear una empresa y eligen para ello la forma de Sociedad Civil, ya que, desde su punto de vista, dicha forma jurídica cuenta con dos ventajas fundamentales: 1) No requiere un capital mínimo para constituir la empresa y 2) La responsabilidad de los socios frente a los acreedores se limita al capital aportado.

2) Una persona decide crear una empresa y está dudando entre hacerse empresario individual (autónomo) o crear una Sociedad Limitada. Después de valorar ambas opciones, finalmente decide hacerse empresario individual, ya que no es posible crear una Sociedad Limitada con un único socio.

3) En una Sociedad Anónima Laboral la responsabilidad de los socios ante los acreedores se limita al capital aportado, sin embargo, en una cooperativa, los socios deben responder ante los acreedores de manera ilimitada, es decir, con su patrimonio personal.

4) Uno de los socios de una Sociedad Limitada decide vender libremente sus participaciones en la sociedad a un familiar directo (concretamente a su hijo). Cuando comunica esta decisión al resto de socios de la empresa, éstos le responden que no puede vender su participación en la sociedad a su hijo sin que el resto de socios, reunidos en Junta General, autoricen dicha venta.

5) Dos socios deciden crear una Sociedad Limitada, aportando cada uno de ellos 1400 euros en el momento de la constitución.

b) Una empresa decide construir una gran nave en la plataforma logística PLAZA situada en Zaragoza, para poder almacenar y distribuir desde allí sus productos a todo el mundo. La construcción supone una elevada inversión para la empresa. Señale la opción correcta de entre las dos siguientes (1 o 2):

1) La decisión de localización de esta nave es una decisión de carácter estratégico, porque la elevada inversión que ésta supone puede comprometer la viabilidad de la empresa en el largo plazo.

2) La decisión de localización de esta nave no es una decisión de carácter estratégico. Si una vez construida la nave, la empresa comprueba que la localización no es la adecuada, podría corregir su decisión fácilmente y localizar la nave en otro emplazamiento.

Indique cuatro factores que ha podido tener en cuenta la empresa para decidir construir la nave en dicha localización. (0,75 puntos)

c) El sector de fabricación de lunas de cristal para coches está dominado por unas pocas empresas multinacionales de gran tamaño. Dos de estas empresas deciden fusionarse, dando lugar a una nueva empresa que acumulará el 80 % de las ventas mundiales. Sus principales clientes son las empresas fabricantes de coches. Responda de manera razonada a las siguientes cuestiones en el ámbito del denominado Análisis Porter: (0,9 puntos)

1) ¿Cómo puede afectar la fusión al poder negociador del sector de las lunas de coches respecto a sus principales clientes? ¿Aumentará o disminuirá?

2) ¿Cómo puede afectar dicha fusión a la rentabilidad de las empresas de fabricación de coches?

3) ¿Cómo puede afectar dicha fusión al grado de atractivo del sector de empresas fabricantes de coches? ¿Aumentará o disminuirá?

d) ¿Cuál es la diferencia fundamental entre una Fusión (o fusión pura) y una Absorción (o fusión por absorción)? (0,6 puntos)

21oC. EJERCICIO 4. (3,5 puntos) La compañía OZU S.A., dedicada a la fabricación de motocicletas, está analizando un nuevo proyecto de inversión (proyecto 1), consistente en el desarrollo y comercialización de un nuevo modelo de motocicleta. Se estima que el proyecto tenga una duración de 2 años, y las siguientes características:

Desembolso inicial: 750.000 euros; Costes fijos anuales: 250.000 euros; Coste variable unitario: 600 euros.

El volumen anual de producción y venta que se espera conseguir con este proyecto es de 1.500 unidades en el año 1 y 1.900 unidades en el año 2. La motocicleta se venderá en el mercado a un precio de 1.200 euros cada unidad.

a) Calcule el beneficio que generará el proyecto en cada uno de los dos años. (0,5 puntos)

b) Bajo el supuesto de que los flujos de caja anuales generados por el proyecto coinciden con los beneficios calculados en el apartado anterior, calcule el VAN del proyecto y argumente sobre la conveniencia o no de llevarlo a cabo. Utilizar una tasa de actualización del 6 %. (0,75 puntos)

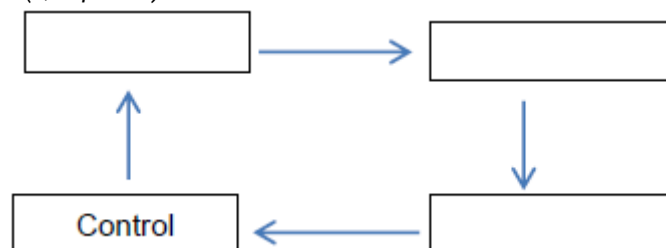
c) La empresa está considerando un segundo proyecto de inversión (proyecto 2), consistente en el desarrollo y comercialización de un nuevo modelo de motocicleta eléctrica. Los datos de dicho proyecto se presentan en la siguiente tabla:

Proyecto 2	Desembolso inicial	Duración	Flujo caja primer año	Flujo caja segundo año	Flujo caja tercer año	VAN
Motocicleta eléctrica	520.000 €	3 años	60.000 €	350.000 €	440.000 €	217.535,01 €

¿Cuál de los dos proyectos (proyecto 1 o proyecto 2) le recomendaría acometer a la empresa desde el punto de vista del VAN? Razone la respuesta. Suponiendo que todos los demás datos se mantienen, indique cuál debería ser el desembolso inicial del proyecto 2 para que, de acuerdo al criterio del VAN, ambos proyectos (proyecto 1 y proyecto 2) resultasen indiferentes. (1 punto)

d) Según un informe del Banco de España, el Producto interior bruto (PIB) en España se contraerá drásticamente a comienzos del año 2024 y el país entrará a partir de ese momento en una prolongada recesión. La empresa OZU ha valorado dicho informe y ha llegado a la conclusión de que únicamente acometerá el proyecto 2 si dicho proyecto es capaz de recuperar la inversión inicial (520.000 euros) en un plazo inferior a 2,5 años, es decir, antes de que el país entre en recesión. ¿Acometerá la empresa el proyecto 2? Justifique la respuesta realizando el cálculo adecuado. (0,8 puntos)

e) Complete los tres espacios en blanco del siguiente esquema relacionado con las distintas funciones que forman parte de la Dirección de la empresa: (0,45 puntos)



21oC. EJERCICIO 3. (3,5 puntos) La compañía FINCHER, dedicada al diseño y fabricación de mamparas protectoras de plexiglás, presenta los siguientes datos correspondientes a su actividad durante el ejercicio 2020 (cifras en euros):

CONCEPTO	IMPORTE
Existencias finales	50.000
Ventas netas y otros ingresos	900.000
Gastos de personal	130.000
Ingresos financieros	3.400
Dotación para amortizaciones	75.000
Gastos externos y de explotación (publicidad, alquileres, seguros)	325.000
Existencias iniciales	87.000
Compras netas	215.000
Pasivo corriente	135.000
Pasivo no corriente	365.000
Patrimonio neto	320.000

a) Calcule el Resultado de explotación (BAII) de la empresa. (1 punto)

b) La empresa ha estimado que el Coste de los fondos ajenos (CFA) es el 7,5 %. Suponiendo que todo el pasivo de la empresa tiene coste, calcule el importe (en euros) de los intereses pagados por los fondos ajenos por parte de la empresa. (0,5 puntos)

c) Teniendo en cuenta el cálculo de los intereses del apartado anterior, calcule el Resultado antes de impuestos (BAI). (0,5 puntos)

- d) El director financiero considera que la empresa se encuentra excesivamente endeudada. ¿Está de acuerdo con dicha afirmación? Razone la respuesta a partir del cálculo del ratio financiero adecuado. (0,5 puntos)
- e) Sabiendo que el activo corriente de la compañía se subdivide en las siguientes masas patrimoniales, calcule el Ratio de tesorería (o liquidez inmediata) e interprete el resultado obtenido: (0,5 puntos) Cifras en euros:

ACTIVO CORRIENTE	315.000
EXISTENCIAS	50.000
REALIZABLE	120.000
DISPONIBLE	145.000

- f) Identifique el posible error/errores conceptuales en la siguiente afirmación y justifique el porqué de dicho error/errores: "Según Ansoff, la estrategia de Expansión es una estrategia de crecimiento que consiste en potenciar los negocios actuales de la empresa, y para ello se deben mantener necesariamente las dos dimensiones de negocio ya presentes en la empresa: producto y mercado". (0,5 puntos)

20jC. EJERCICIO 5. (3,5 puntos) Responda a las siguientes cuestiones:

- a) Responda con brevedad y precisión a las siguientes cuestiones relacionadas con la forma jurídica de las empresas: (1,25 puntos)

1. ¿Cuál es el capital social mínimo legal para constituirse como empresario individual o autónomo?
2. En una cooperativa, ¿los socios responden con su patrimonio personal para hacer frente a las deudas con los acreedores?
3. ¿Cuál es el número mínimo de socios en una Sociedad de Responsabilidad Limitada?
4. Con carácter general, ¿en qué tipo de sociedad existen más limitaciones a la hora de transmitir (vender) la propiedad, en las Sociedades Anónimas o en las Sociedades de Responsabilidad Limitada?
5. ¿Cómo se denominan los títulos representativos en que se divide el capital social de una Sociedad Anónima?

- b) Una compañía se plantea lograr un crecimiento en su cuota de mercado del 10 % a lo largo de los próximos cinco años. ¿El objetivo señalado tiene carácter estratégico o táctico? Justifique la respuesta. (0,5 puntos)

- c) Indique cuál es el posible error/errores conceptuales de la siguiente afirmación: (0,5 puntos)

Existen economías de escala cuando, al reducirse la dimensión de la empresa (y por tanto el volumen de producción), el coste unitario de producción disminuye, permitiendo a la empresa competir en condiciones más favorables que las empresas rivales de menor tamaño.

- d) En relación al análisis del entorno de una empresa, indique cuatro factores que se deben considerar cuando se analiza el denominado Entorno general. (0,8 puntos)

- e) Cuando una empresa sigue una Estrategia de concentración, ésta se especializa en atender las necesidades de un segmento específico del mercado, y para conseguirlo... (continúe señalando la opción correcta): (0,45 puntos)

1. Seguirá exclusivamente una estrategia de liderazgo en costes en ese segmento específico.
2. Seguirá exclusivamente una estrategia de diferenciación, ya que se dirige a un segmento reducido del mercado.
3. Puede seguir bien una estrategia de liderazgo en costes, bien una estrategia de diferenciación o una combinación de ambas, en ese segmento específico.

19jB. EJERCICIO 3. (3,5 puntos) La compañía fabricante de automóviles HISPANO LASUIZA compra los motores de los coches a un proveedor externo a un precio de 2.700 euros cada motor. La compañía está valorando la posibilidad de fabricar los motores en una fábrica propia. Se estima que los costes fijos de esa decisión serían 24.000.000 euros, y el coste variable unitario sería 1.900 euros.

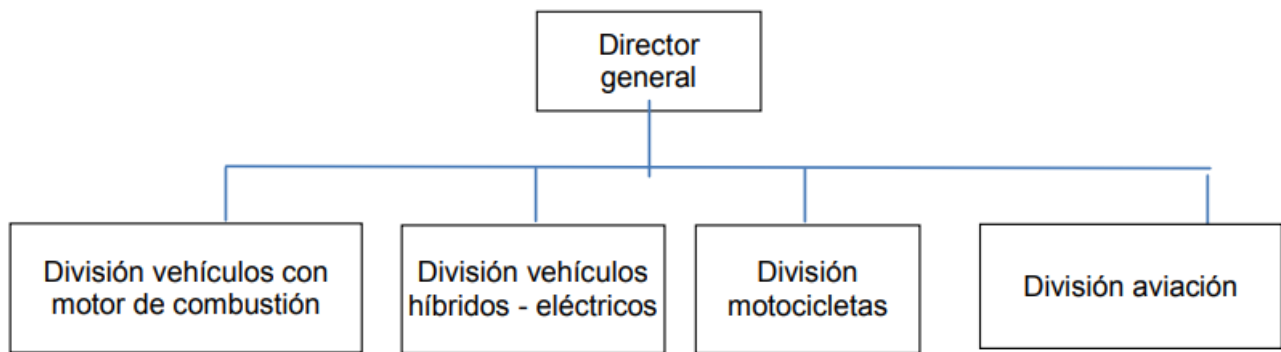
- a) Calcule cuál es la cantidad mínima de motores que deberá fabricar la compañía para que esta opción le resulte más adecuada que comprarlos al proveedor externo. (0,75 puntos)

- b) Represente gráficamente la situación. En la gráfica deben aparecer las funciones de costes de compra y de costes de fabricación, así como el volumen de producción de motores a partir del cual resulta más rentable la fabricación por la propia empresa que su compra al proveedor externo. (0,75 puntos)

- c) Debido al incremento de la competencia en el sector, las ventas de la compañía se reducen hasta los 24.000 coches al año. ¿Cuál sería la decisión más conveniente para la compañía, adquirir los motores al proveedor externo o fabricarlos ella misma? Justifique su respuesta a partir de la gráfica anterior. (0,5 puntos)

- d) Una empresa posee unas existencias iniciales (a 1 de enero) de 2.200 unidades de un único producto adquiridas a un precio unitario de 325 euros. Posteriormente se realiza una compra el 4 de marzo, en la cual se adquieren 1.800 unidades a un precio unitario de 295 euros. En fecha 6 de mayo se realiza una venta de 1.700 unidades. Calcule el valor de las existencias vendidas si la empresa aplica el criterio de precio medio ponderado (PMP) y si aplica el criterio FIFO. (0,75 puntos)

- e) La estructura organizativa de una empresa aparece reflejada en el siguiente organigrama:



¿Qué tipo de departamentación existe en esta empresa? (0,5 puntos)

f) Indique si la siguiente afirmación es verdadera o falsa: "Tanto la absorción de una sociedad como el crecimiento mediante franquicias son dos formas de crecimiento externo" (0,25 puntos)

19jA. EJERCICIO 3. (3,5 puntos) La compañía de fabricación de motos MONTESSA obtuvo el pasado ejercicio un Beneficio antes de intereses e impuestos (BAII) de 210.000 euros. El valor de su activo total es de 1.850.000 euros. Dicho activo se financia un 40 % con recursos propios y un 60 % con recursos ajenos. La tasa impositiva del impuesto sobre beneficios es del 25%.

a) Sabiendo que el coste medio de los recursos ajenos totales es el 7 % anual y que la empresa obtiene unos ingresos financieros anuales de 27.700 euros, calcule el Beneficio antes de impuestos (BAI). (1 punto)

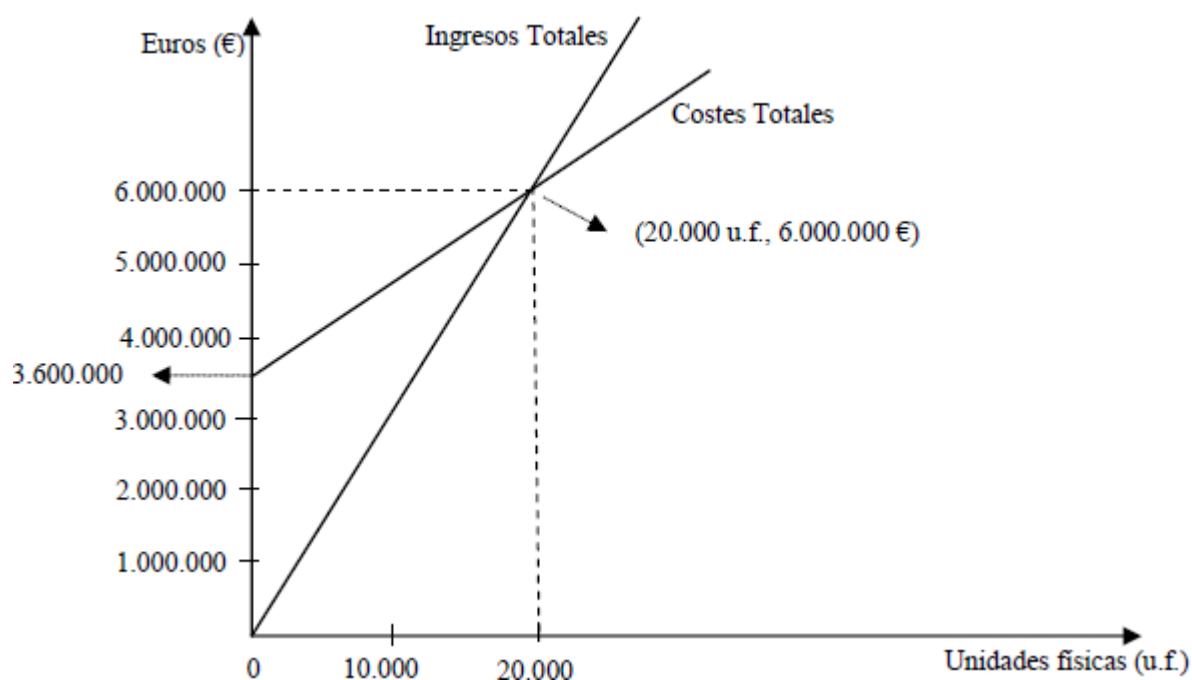
b) Calcule la rentabilidad financiera de la empresa e interprete el resultado. (1 punto)

c) Calcule el ratio de endeudamiento total e interprete el resultado. (0,5 puntos)

d) Indique a qué tipo de estrategia de crecimiento (diversificación o expansión) corresponden las siguientes decisiones tomadas por diferentes empresas. En el caso de las estrategias de expansión, especifique el tipo de estrategia concreta de expansión. (1 punto)

1. Una empresa de telefonía móvil realiza descuentos en sus tarifas para incrementar su cuota de mercado.
2. La compañía del sector del automóvil MERCEDES, realiza una campaña publicitaria para orientar sus productos actuales (cuyo cliente actual tiene una edad media de 43,5 años), a un segmento de cliente más joven (al que hasta ahora no se dirigían).
3. Inditex, compañía dedicada a la fabricación y venta de ropa, decide invertir una parte de sus excedentes de caja en la compra de locales y edificios situados en el centro de las ciudades (inversión inmobiliaria).
4. Una compañía láctea decide crear una nueva línea de bebidas saludables basadas en la soja o el arroz.

18jB. EJERCICIO 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)

17sB. EJERCICIO 3. (3,5 puntos) Una empresa muestra los siguientes datos (cifras en euros):

CONCEPTO	IMPORTE
Compras.....	315.000
Ingresos financieros	2.000
Ventas netas y otros ingresos	1.125.000
Gastos de personal	255.000
Gastos externos y de explotación.....	204.000
Patrimonio neto	1.320.000
Dotación para amortizaciones	40.500
Existencias finales.....	50.000
Existencias iniciales	76.250
Gastos financieros (Intereses pagados por las deudas).....	50.750
Impuesto sobre beneficios.....	82.500
Activo	3.300.000

- a) Formalice la cuenta de pérdidas y ganancias analítica, calculando los diferentes niveles de resultados o beneficios. (1,5 puntos)
- b) Calcule el coste de los fondos ajenos. (0,65 puntos)
- c) Indique dos objetivos de carácter económico y dos objetivos de carácter social que ésta o cualquier otra empresa podrían fijar. (0,6 puntos)
- d) La empresa se dedica a la venta al público de televisores mediante una red de tiendas distribuidas por toda España. De cara a incrementar sus ventas, la empresa se plantea tres estrategias de crecimiento alternativas: (0,75 puntos)
- 1) Ofrecer un descuento a sus clientes por la entrega del viejo televisor al realizar la compra de uno nuevo.
 - 2) Introducir un nuevo modelo de televisor con pantalla curva en sus tiendas.
 - 3) Sin modificar la gama de productos, abrir una red de tiendas en Portugal.

Indique a qué categoría (penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo del producto o diversificación) pertenece cada una de las tres estrategias planteadas en la empresa.

17sB. EJERCICIO 2. (3,5 puntos) El gerente de una compañía desea comparar el valor que generarían para su empresa dos posibles proyectos de inversión, considerando para ello que la tasa de descuento es del 4% anual. Ambos proyectos tienen una duración de cuatro años y la información relativa a los mismos se presenta en la siguiente tabla (cifras en euros):

Proyecto	Desembolso inicial	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4	
		Cobros	Pagos	Cobros	Pagos	Cobros	Pagos	Cobros	Pagos
A	8.000	12.500	10.000	12.500	10.000	12.500	10.000	12.500	10.000
B	4.000	1.500	2.000	3.000	2.000	4.000	2.000	5.500	2.000

- Calcule los flujos de caja que genera cada proyecto en cada uno de los cuatro años. (0,5 puntos)
- Calcule el Valor Actual Neto (VAN) de cada proyecto y comente los resultados, indicando si los proyectos generan valor y qué proyecto sería preferible. (1,5 puntos)
- Indique si el VAN es un método estático o dinámico de selección de inversiones y explique cuál es la diferencia fundamental entre ambos tipos de métodos (estáticos y dinámicos). (0,5 puntos)
- Respecto a la forma de financiar el proyecto seleccionado, el director financiero explica al gerente lo siguiente: "El proyecto se va a financiar mediante una ampliación de capital. Por lo tanto, no es necesario recurrir a financiación externa". ¿Existe algún error conceptual en la afirmación del director financiero? Justifique la respuesta. (0,25 puntos)
- Indique cuáles tres de los siguientes ítems sería necesario conocer para poder clasificar a esta empresa por tamaño atendiendo a los criterios fijados en la Unión Europea: a) número de trabajadores; b) número de máquinas; c) volumen de negocios (facturación o ventas) anual; d) forma jurídica; e) metros cuadrados que ocupan las instalaciones; f) total del balance. (0,75 puntos)

17JA. EJERCICIO 2. (3,5 puntos) La empresa DASA, dedicada a la producción y distribución de un determinado producto, soporta los siguientes costes en el desarrollo de su actividad: 3.000€ mensuales por el alquiler del local, 44€ por la materia prima incorporada a cada unidad de producto, 15.000€ anuales por la amortización del inmovilizado, 2.500€ mensuales por gastos de personal y 2€ por el embalaje con el que se protege cada unidad de producto.

- Calcule de forma detallada los costes fijos anuales y el coste variable unitario. (0,75 puntos)
- Si la empresa desea obtener el umbral de rentabilidad o punto muerto con unas ventas anuales de 2.700 unidades de producto, ¿a qué precio debería vender cada unidad? (0,75 puntos)
- Represente gráficamente la situación anterior. En el gráfico deben aparecer las funciones de ingresos y costes totales, así como los valores de los costes fijos, del volumen de producción de punto muerto y de los ingresos y costes totales en dicho volumen de producción. (1 punto)
- La empresa DASA es una PYME (pequeña y mediana empresa). Señale en cuáles de los siguientes aspectos, las PYMES presentan ventajas en relación a las grandes empresas y en cuáles presentan desventajas: a) flexibilidad para adaptarse con rapidez a los cambios; b) posibilidad de trabajar con costes unitarios menores por el aprovechamiento de economías de escala; c) cercanía a los clientes y conocimiento de los mismos; d) acceso a fuentes de financiación externas como la Bolsa o la emisión de obligaciones; e) poder de negociación con proveedores. (1 punto)

13sA. EJERCICIO 3. (3 puntos) La empresa STOYSA, dedicada a la fabricación artesanal de muñecos de peluche, dispone de 10 trabajadores cada uno de los cuales fabrica 6 peluches diarios. La empresa acaba de aceptar un pedido de fabricación de 1.500 peluches que deben ser entregados en el plazo de 15 días laborables.

- Calcule la productividad diaria del trabajo necesaria para poder atender el pedido en el plazo de 15 días. (0,75 puntos)
- Calcule la tasa de incremento de la productividad necesaria para poder atender el pedido en el plazo convenido. (0,75 puntos)
- Indique qué tipo de estrategia de crecimiento seguiría la empresa STOYSA si decidiera fabricar también bufandas y gorros infantiles de lana. (0,5 puntos)
- El coste diario de los factores aplicados a la producción de los tres tipos de artículos ascendería a 700 €. Calcule un índice de productividad global de la empresa suponiendo que fabrica diariamente 60 peluches, 20 bufandas y 20 gorros, considerando unos precios de venta de 15 € cada peluche, 10 € cada bufanda y 12 € cada gorro. (1 punto)

13JA. EJERCICIO 3. (3 puntos) Un estudiante que está a punto de terminar sus estudios de hostelería está pensando en abrir un negocio dedicado a la elaboración y reparto a domicilio de paellas. Según sus cálculos, la apertura del negocio supondría incurrir en unos costes fijos de 5.190 € y el coste de elaborar y entregar a domicilio cada ración de paella ascendería a 3 euros.

a) Si el precio de venta de cada ración de paella fuese de 6 euros, calcule el volumen de producción en el que se alcanzaría el punto muerto e interprete el significado de este punto. (1,25 puntos)

b) Calcule los ingresos totales, los costes totales y el beneficio que obtendría la empresa con la elaboración y reparto de 1.500 raciones de paella y calcule a qué precio debería venderse cada ración para que se alcanzase el punto muerto en dicho volumen de producción. (1,25 puntos)

c) Enumere dos de los aspectos que deberían ser considerados en la decisión de localización (lugar de emplazamiento) de esta actividad de fabricación y reparto de paellas. (0,5 puntos)

12JB. EJERCICIO 2. (3 puntos) La empresa VALOY dispone de una cadena de montaje para la fabricación de lavadoras en la que desde hace varios años participan 50 trabajadores. Actualmente la producción media diaria de lavadoras es de 500 unidades mientras que en el año anterior era de 450 unidades.

a) Calcule la productividad diaria del trabajo en el momento actual y la correspondiente al año anterior. (0,5 puntos)

b) Calcule cuál ha sido la tasa anual de incremento de la productividad. (0,5 puntos)

c) La empresa VALOY tiene prevista la instalación de otra cadena de montaje para la fabricación de lavavajillas dirigidos a un mercado de electrodomésticos de mayor calidad. En esta segunda cadena de montaje 30 nuevos trabajadores permitirán alcanzar un valor medio de producción de 150 lavavajillas diarios. Sabiendo que el coste de los factores aplicados a la producción diaria total de lavadoras y de lavavajillas ascenderá a 362.500 € y que el precio de venta de una lavadora es 600 € y el de un lavavajillas es 950 €, calcule cuál será la productividad global diaria de la empresa cuando las dos cadenas de montaje estén instaladas. (1 punto)

d) Responda razonadamente a las siguientes preguntas: ¿puede ser la estrategia de crecimiento de la empresa VALOY considerada una estrategia de Penetración en el mercado?, ¿y una estrategia de Diversificación? (1 punto)

11sB. EJERCICIO 3. (4 puntos). La sociedad anónima ZAPI, SA, ha sido creada por dos socios para la fabricación artesanal de zapatos. La empresa tiene unos costes fijos de 290.000 € y el coste variable unitario es de 25 € por cada par de zapatos.

a) Si la empresa ha alcanzado el punto muerto con la producción de 11.600 pares de zapatos, ¿cuál es el precio de venta de un par de zapatos? (1 punto)

b) Explique qué representa el punto muerto o umbral de rentabilidad. (0,5 puntos)

c) Si la empresa ha alcanzado el punto muerto en 145 días de trabajo y la productividad del trabajo es de 4 pares de zapatos por trabajador y día, ¿de cuántos trabajadores dispone la empresa? (1 punto)

d) Si en el futuro la empresa consiguiera introducir su producto en nuevos mercados, ¿qué tipo de estrategia de crecimiento estaría siguiendo? ¿Y si consiguiera introducir un nuevo producto en un nuevo mercado? (1 punto)

e) Teniendo en cuenta que ZAPI, SA es una sociedad anónima, ¿tienen los socios que responder por las deudas de la empresa con su patrimonio personal? (0,5 puntos)

10sB. EJERCICIO 3. (4 puntos) Un empresario acaba de crear una empresa de fabricación de armarios desmontables que se venden a un precio unitario de 125 €. La empresa fabrica 150 armarios diarios y según las previsiones del empresario se alcanzará el umbral de rentabilidad con la fabricación de 15.000 unidades.

a) Calcule cuantos días de trabajo deben transcurrir, desde que la empresa empezó a fabricar, para que el empresario comience a tener beneficios. Razone su respuesta. (0,5 puntos)

b) Calcule la productividad del trabajo sabiendo que el número de trabajadores de la empresa es 25. (0,5 puntos)

c) Calcule los Costes fijos sabiendo que el Coste variable unitario es 95 €. (1 punto)

d) Suponga que los costes fijos son 450.000 €. Si el empresario modificara el precio de venta del producto para alcanzar el umbral de rentabilidad con la fabricación de 8.000 unidades, ¿a qué precio debería vender el producto? (1 punto)

e) Con motivo de la creación de esta nueva empresa, el empresario ha realizado un Análisis DAFO.

Enumere los cuatro aspectos que trata de conocer el empresario con la realización de este análisis. (1 punto)

10JA. EJERCICIO 2. (3 puntos) La empresa NUBOLAND, de reciente creación, se dedica a la fabricación de paraguas que vende a un precio unitario de 25 €. Para que la empresa comience a obtener beneficios tiene que vender 30.200 paraguas.

a) ¿Cómo se denomina y qué representa el punto 30.200 unidades de producción? (0,75 puntos)

b) Si la empresa tiene unos costes fijos de 241.600 €. ¿Cuál es el coste variable unitario? (1 punto)

c) Suponga que la empresa NUBOLAND, con el objetivo de entrar en nuevos mercados, comienza a fabricar también impermeables y botas para la lluvia. ¿Qué tipo de estrategia de crecimiento estaría utilizando? Razone su respuesta. (0,75 puntos)

d) Calcule la productividad global que alcanzaría NUBOLAND con un valor de la producción total (paraguas, impermeables y botas para la lluvia) de 3.087.400 € y un coste de los factores aplicados a dicha producción de 1.795.000 €. (0,5 puntos)