

### **INSTRUCCIONES GENERALES Y CALIFICACIÓN**

Después de leer atentamente el examen, responda a cuatro preguntas de la siguiente forma:

- Preguntas 1 y 3: responder el primer apartado (1 punto) y elegir una pregunta del segundo apartado (1 punto).
- Preguntas 2 y 4: responder los dos primeros apartados (1,5 puntos) y elegir una pregunta del tercer apartado (1,5 puntos).

**TIEMPO Y CALIFICACIÓN:** 90 minutos. Las preguntas 1 y 3 se calificarán con un máximo de 2 puntos. Las preguntas 2 y 4 se calificarán con un máximo de 3 puntos

## **PREGUNTA 1 (2 PUNTOS)**

El Grupo Empresarial Fuertes es un holding empresarial español y familiar que se creó en 1935 con la fundación de la empresa El Pozo, que pertenece al sector agroalimentario. Actualmente, el Grupo está formado por más de veinte compañías en sectores como el inmobiliario, en la que destaca Profusa, el petroquímico, con Aemedsa y el de ocio, con Terra Natura, entre otras. En los últimos años, el Grupo ha lanzado una línea de negocio llamada El Pozo BienStar, basada en la comercialización de embutidos con menor aporte de sal y grasa y ricos en proteínas.

a) Responda el siguiente apartado:

Identifique y argumente las estrategias de especialización o diversificación del Grupo Empresarial Fuertes, concretando la modalidad (1 punto).

b) Responda uno de estos dos subapartados:

b.1.) Defina estrategia de integración vertical (0,5 puntos) y ponga un ejemplo de cómo una empresa que pertenece al sector del automóvil se puede integrar verticalmente hacia atrás (0,5 puntos).

b.2.) Diferencie entre una fusión de empresas y una absorción (1 punto).

## **PREGUNTA 2 (3 PUNTOS)**

La empresa “LOTTUS” tiene previsto fabricar y vender durante el año 2024 un total de 12.500 unidades de producto. Para su producción cuenta con tres alternativas:

- 1º. Contratar 5 empleados con una jornada completa por trabajador de 1.200 horas anuales.
- 2º. Contratar 4 empleados con una jornada completa por trabajador de 1.400 horas anuales.
- 3º. Contratar 4 empleados con una jornada completa por trabajador de 1.300 horas anuales, y además 2 empleados contratados a tiempo parcial, realizando sólo el 65% de dicha jornada completa.

Teniendo en cuenta la información anterior, se pide:

- a) Calcule para cada alternativa la productividad por hora trabajada de cada trabajador (0,75 puntos) y determine cuál de ellas es la alternativa más productiva (0,25 puntos).
- b) Calcule, en términos porcentuales, cuánto más productiva es la mejor alternativa respecto a la peor de las alternativas (0,5 puntos).

c) Responda a uno de estos dos subapartados:

c.1) Sabiendo que la empresa tiene previsto vender cada unidad de producto a un precio de venta de 15€, ha consumido 75.000€ en materias primas y el coste por hora trabajada de cada empleado es de 6 euros, calcule e interprete la productividad global de la empresa en la alternativa que ha seleccionado de mayor productividad (1 punto). Analice cómo se vería afectada la productividad global de la empresa en las siguientes situaciones (0,50 puntos): incorporación de nuevas tecnologías al proceso productivo y una avería en las máquinas de la empresa.

c.2) La motivación laboral es uno de los factores principales que influyen la productividad. Por eso, el departamento de recursos humanos utiliza un conjunto de herramientas que motivan al trabajador para alcanzar un buen desempeño laboral. Defina motivación laboral (0,50 puntos) y explique cuatro herramientas que pueden utilizar la empresa para motivar a sus empleados/as (1 punto).

### PREGUNTA 3 (2 PUNTOS)

Usted ha decidido realizar un proyecto de emprendimiento que consiste en un videojuego para móvil en el que se desafía a resolver una serie de enigmas y rompecabezas para escapar de una situación o lugar.

Para ello, ha realizado un análisis DAFO.

a) Responda el siguiente apartado:

En las siguientes situaciones, indique con qué componente del DAFO se relaciona (1 punto):

- Es necesaria una inversión inicial muy elevada para desarrollar la aplicación.
- Los videojuegos para móviles están en auge.
- Ya existen otras aplicaciones de escape room en el mercado.
- Contamos con un equipo de desarrolladores de aplicaciones con mucha experiencia.

b) Después de desarrollar el videojuego, se ha incluido una tienda online de catálogo y complementos para el jugador. Responda a uno de los dos subapartados (1 punto):

b.1) Defina la estrategia de marketing a llevar a cabo para atender al segmento al que se dirige dicha empresa e impulsar sus ventas a los adolescentes relativa a Promoción y comunicación.

b.2) Defina la estrategia de marketing a llevar a cabo para atender al segmento al que se dirige dicha empresa e impulsar sus ventas a los adolescentes relativa a Distribución.

### PREGUNTA 4 (3 PUNTOS)

La empresa "CHIHURO, S.A.", dedicada al desarrollo de animaciones 3D, presenta la siguiente situación patrimonial a 31 de diciembre de 2023: capital desembolsado por los accionistas, 25.000 €; préstamo con una entidad de crédito a devolver en 4 años, 8.500 €; deudas con una entidad de crédito a devolver en 6 meses, 1.800 €; facturas pendientes de pagar a los proveedores, 2.700 €; facturas pendientes de cobro a los clientes, 600 €; equipamiento informático, 52.000 €; cuentas corrientes en bancos, 1.400 €; aplicaciones informáticas, 7.500 €; amortización acumulada del inmovilizado intangible, 1.500 €; amortización acumulada del inmovilizado material, 10.000 €. Teniendo en cuenta la información anterior, se pide:

- Calcule el resultado del ejercicio de esta empresa a 31 de diciembre de 2023 (0,5 puntos).
- Elabore el balance de situación de la empresa a 31 de diciembre de 2023, indicando las principales masas patrimoniales (1 punto).

c) Responda a uno de estos dos subapartados:

c.1) Calcule los valores de las siguientes ratios de la empresa e interprete su resultado (0,5 puntos):

- Ratio de liquidez: activo corriente / pasivo corriente. Valor recomendado de referencia: entre 1,5 y 2.
- Ratio de endeudamiento: pasivo / (patrimonio neto + pasivo). Valor recomendado de referencia: entre 0,4 y 0,6.

La empresa está analizando dos decisiones y le encarga a usted que le explique cómo afectarán en este momento a la ratio de endeudamiento cada una de estas operaciones: negociación con su principal proveedor para pagar a 90 días en lugar de pagar al contado como hasta ahora (0,5 puntos); venta de una parte del mobiliario que actualmente no se está utilizando para disponer de más dinero en efectivo en las cuentas corrientes del banco (0,5 puntos).

c.2) Calcule el fondo de maniobra o de rotación e interprete su significado (0,5 puntos). La empresa está analizando dos decisiones y le encarga a usted que le explique cómo afectarán en este momento al fondo de maniobra cada una de estas operaciones: solicitud de un préstamo bancario a devolver dentro de 4 años para disponer de más dinero en efectivo en las cuentas corrientes del banco (0,5 puntos); adquisición de nuevos ordenadores financiando la compra mediante un préstamo a 3 meses (0,5 puntos).



## SOLUCIÓN

### PREGUNTA 1 (2 PUNTOS)

El Grupo Empresarial Fuertes es un holding empresarial español y familiar que se creó en 1935 con la fundación de la empresa El Pozo, que pertenece al sector agroalimentario. Actualmente, el Grupo está formado por más de veinte compañías en sectores como el inmobiliario, en la que destaca Profusa, el petroquímico, con Aamedsa y el de ocio, con Terra Natura, entre otras. En los últimos años, el Grupo ha lanzado una línea de negocio llamada El Pozo BienStar, basada en la comercialización de embutidos con menor aporte de sal y grasa y ricos en proteínas.

a) Responda el siguiente apartado:

Identifique y argumente las estrategias de especialización o diversificación del Grupo Empresarial Fuertes, concretando la modalidad (1 punto).

#### RESOLUCIÓN

Al usar El Pozo BienStar, la empresa está optando por una estrategia de desarrollo de producto puesto que está realizando una modificación sobre un producto ya existente, pero que venden el mismo mercado.

En cuanto a la incorporación de más de veinte empresas, ya que éstas no tienen relación con la actividad inicial, está optando por realizar una diversificación de tipo heterogénea.

b) Responda uno de estos dos subapartados:

b.1.) Defina estrategia de integración vertical (0,5 puntos) y ponga un ejemplo de cómo una empresa que pertenece al sector del automóvil se puede integrar verticalmente hacia atrás (0,5 puntos).

#### RESOLUCIÓN

La estrategia de la integración vertical consiste en que la empresa realice actividades que, aunque no sean su actividad principal, son necesarias para el desarrollo de su actividad. Este tipo de actividades pueden ser en las etapas anteriores a su actividad (integración vertical hacia atrás); o posteriores (integración vertical hacia delante).

Un ejemplo de una integración vertical hacia atrás sería que la empresa se convirtiera en su propio proveedor (en lugar de depender de un proveedor externo de neumáticos, que fuera ella misma quien se encargara de fabricarlos).

b.2.) Diferencie entre una fusión de empresas y una absorción (1 punto).

#### RESOLUCIÓN

Una fusión de empresas consiste en que dos o más empresas se unan, creando una nueva. Esto provoca que las empresas preexistentes desaparezcan, creándose en su lugar una nueva.

Una absorción consiste en que una empresa adquiere a otra. Esto conlleva que la empresa absorbente (empresa adquirente) permanece en el mercado; y, la absorbida (empresa adquirida), desaparece del mercado.

## PREGUNTA 2 (3 PUNTOS)

La empresa “LOTTUS” tiene previsto fabricar y vender durante el año 2024 un total de 12.500 unidades de producto. Para su producción cuenta con tres alternativas:

- 1°. Contratar 5 empleados con una jornada completa por trabajador de 1.200 horas anuales.
- 2°. Contratar 4 empleados con una jornada completa por trabajador de 1.400 horas anuales.
- 3°. Contratar 4 empleados con una jornada completa por trabajador de 1.300 horas anuales, y además 2 empleados contratados a tiempo parcial, realizando sólo el 65% de dicha jornada completa.

Teniendo en cuenta la información anterior, se pide:

- a) Calcule para cada alternativa la productividad por hora trabajada de cada trabajador (0,75 puntos) y determine cuál de ellas es la alternativa más productiva (0,25 puntos).

### RESOLUCIÓN

Para calcular la productividad por hora de cada trabajador ( $PL$ ), se debe obtener el cociente entre el total de unidades producidas ( $Q$ ), dividido por el total de horas trabajadas. En el caso de este ejercicio, se obtendría como el producto del total de empleados ( $L$ ), multiplicado por las horas anuales ( $H$ ). En caso de que fuera necesario diferenciar a los trabajadores según el tipo de jornada que realicen, deberá separarse el cálculo en función de quiénes trabajen a jornada completa, y quiénes trabajen a jornada parcial.

$$PL = \frac{Q}{L \cdot H}$$

Considerando todo lo anterior, los resultados obtenidos serían los siguientes:

- Alternativa 1:  $PL_1 = \frac{12500}{5 \cdot 1200} = 2,08$  unidades por hora trabajada
- Alternativa 2:  $PL_2 = \frac{12500}{4 \cdot 1400} = 2,23$  unidades por hora trabajada
- Alternativa 3:  $PL_3 = \frac{12500}{4 \cdot 1300 + 2 \cdot 1300 \cdot 0,65} = 1,81$  unidades por hora trabajada

### CONCLUSIÓN

La alternativa con mayor productividad es la Alternativa 2.

- b) Calcule, en términos porcentuales, cuánto más productiva es la mejor alternativa respecto a la peor de las alternativas (0,5 puntos).

### RESOLUCIÓN

Para averiguar cuánto más productiva es la mejor alternativa (Alternativa 2), con respecto de la peor alternativa (Alternativa 3), es necesario recurrir a una tasa de variación. Para calcularla, se debe obtener el cociente de la diferencia entre la productividad de la más productiva y la menos productiva; seguidamente dividirlo todo por la opción más productiva; y, finalmente, multiplicarla por cien:

$$TV_{PL} = \frac{PL_2 - PL_3}{PL_3} \cdot 100 \rightarrow TV_{PL} = \frac{2,23 - 1,81}{1,81} \cdot 100 = 23,2\%$$

### CONCLUSIÓN

La Alternativa 2 es un 23,2% más productiva que la Alternativa 3.

c) Responda a uno de estos dos subapartados:

c.1) Sabiendo que la empresa tiene previsto vender cada unidad de producto a un precio de venta de 15€, ha consumido 75.000€ en materias primas y el coste por hora trabajada de cada empleado es de 6 euros, calcule e interprete la productividad global de la empresa en la alternativa que ha seleccionado de mayor productividad (1 punto). Analice cómo se vería afectada la productividad global de la empresa en las siguientes situaciones (0,50 puntos): incorporación de nuevas tecnologías al proceso productivo y una avería en las máquinas de la empresa.

### RESOLUCIÓN

Para calcular la productividad global ( $PG$ ), se debe realizar el cociente entre el valor de la producción (obtenido como el producto del precio ( $P$ ) multiplicado por las unidades producidas ( $Q$ )), con el valor de los recursos utilizados para producir (aplicado a este ejercicio, se trataría de la suma del valor de los salarios pagados (obtenido como el producto del total de las horas trabajadas ( $L \cdot H$ ) por el salario por hora ( $W_L$ )), más el valor de las materias primas consumidas ( $V_{MP} = 75000€$ )).

$$PG = \frac{P \cdot Q}{L \cdot H \cdot W_L + V_{MP}} \rightarrow PG = \frac{15 \cdot 12500}{4 \cdot 1400 \cdot 6 + 75000} = 1,57$$

### CONCLUSIÓN

La Productividad Global de la empresa es de 1,57. Esto quiere decir que, por cada euro gastado en producir, se obtienen 1,57 euros de ingresos.

Al incorporar nuevas tecnologías, aumenta la productividad global ya que se consigue incrementar la producción a la par que reducir el consumo de materias primas.

La avería de la máquina provocaría que se redujera la productividad global (a consecuencia del aumento de los costes derivados de reparaciones, y el valor de la producción no generada mientras durante la avería).

c.2) La motivación laboral es uno de los factores principales que influyen la productividad. Por eso, el departamento de recursos humanos utiliza un conjunto de herramientas que motivan al trabajador para alcanzar un buen desempeño laboral. Defina motivación laboral (0,50 puntos) y explique cuatro herramientas que pueden utilizar la empresa para motivar a sus empleados/as (1 punto).

### RESOLUCIÓN

Al hablar de motivación laboral, se está hablando del conjunto de actuaciones que puede hacer la empresa para que el trabajador actúe de una forma concreta en su puesto de trabajo. Estas actuaciones buscan que, considerando las características del empleado, así como otros factores adyacentes relacionados con el entorno, logren que su desempeño en el puesto de trabajo sea de una forma determinada. La finalidad de estas actuaciones es que se cubran las posibles necesidades que el empleado pueda no tener satisfacer.

Pueden considerarse las siguientes herramientas para motivar a los empleados:

- Condiciones salariales: se trataría de cuestiones como el salario cobrado, la existencia de incentivos, etc.
- Condiciones horarias: son cuestiones como la duración de las jornadas, la flexibilización de los horarios para una mejor conciliación, la posibilidad de teletrabajar, etc.
- Funciones del puesto: serían aspectos relacionados con lo que se realiza en el día a día, como por ejemplo la posibilidad de hacer trabajo en equipo, que pueda formarse en el puesto de trabajo, que haya una concordancia entre sus funciones con su formación, etc.
- Ambiente laboral: se refiere a elementos que definen la convivencia en el entorno de trabajo, como por ejemplo el compañerismo, si se tiene en consideración las recomendaciones del trabajador, si se permite que el trabajador pueda tener autonomía, etc.

### PREGUNTA 3 (2 PUNTOS)

Usted ha decidido realizar un proyecto de emprendimiento que consiste en un videojuego para móvil en el que se desafía a resolver una serie de enigmas y rompecabezas para escapar de una situación o lugar.

Para ello, ha realizado un análisis DAFO.

a) Responda el siguiente apartado:

En las siguientes situaciones, indique con qué componente del DAFO se relaciona (1 punto):

- Es necesaria una inversión inicial muy elevada para desarrollar la aplicación.
- Los videojuegos para móviles están en auge.
- Ya existen otras aplicaciones de escape room en el mercado.
- Contamos con un equipo de desarrolladores de aplicaciones con mucha experiencia.

#### RESOLUCIÓN

Las siguientes situaciones tienen relación con los siguientes componentes de un análisis DAFO:

- Debilidades: Es necesaria una inversión inicial muy elevada para desarrollar la aplicación.
- Amenazas: Ya existen otras aplicaciones de escape room en el mercado.
- Fortalezas: Contamos con un equipo de desarrolladores de aplicaciones con mucha experiencia.
- Oportunidades: Los videojuegos para móviles están en auge.

b) Después de desarrollar el videojuego, se ha incluido una tienda online de catálogo y complementos para el jugador. Responda a uno de los dos subapartados (1 punto):

b.1) Defina la estrategia de marketing a llevar a cabo para atender al segmento al que se dirige dicha empresa e impulsar sus ventas a los adolescentes relativa a Promoción y comunicación.

#### RESOLUCIÓN

Promoción y comunicación: para aumentar la demanda pueden usarse campañas publicitarias centradas en el uso de redes sociales (por ejemplo, Instagram) y usando iconos que sean conocidos para ese público (por ejemplo, influencers).

b.2) Defina la estrategia de marketing a llevar a cabo para atender al segmento al que se dirige dicha empresa e impulsar sus ventas a los adolescentes relativa a Distribución.

#### RESOLUCIÓN

Distribución: Para hacer la distribución puede recurrirse a un canal de venta propio. En ese sentido, podría usar una tienda on-line en la propia web de del videojuego, o crear una aplicación propia para móvil, tablet o equivalentes. Otra opción sería crear recurrir a una plataforma preexistente (p.e.: Google Play Store, App Store).

### PREGUNTA 4 (3 PUNTOS)

La empresa “CHIHRO, S.A.”, dedicada al desarrollo de animaciones 3D, presenta la siguiente situación patrimonial a 31 de diciembre de 2023: capital desembolsado por los accionistas, 25.000 €; préstamo con una entidad de crédito a devolver en 4 años, 8.500 €; deudas con una entidad de crédito a devolver en 6 meses, 1.800 €; facturas pendientes de pagar a los proveedores, 2.700 €; facturas pendientes de cobro a los clientes, 600 €; equipamiento informático, 52.000 €; cuentas corrientes en bancos, 1.400 €; aplicaciones informáticas, 7.500 €; amortización acumulada del inmovilizado intangible, 1.500 €; amortización acumulada del inmovilizado material, 10.000 €. Teniendo en cuenta la información anterior, se pide:

a) Calcule el resultado del ejercicio de esta empresa a 31 de diciembre de 2023 (0,5 puntos).

#### RESOLUCIÓN

Para calcular el resultado del ejercicio se necesitará conocer el valor del Activo (*A*), el Patrimonio Neto (*PN*), y el Pasivo (*P*); y, sobre eso, aplicar la ecuación fundamental del patrimonio:

$$A = 7500 - 1500 + 52000 - 10000 + 600 + 1400 = 50000 \text{ €}$$

$$PN = 25000 + x \text{ €}$$

$$P = 8500 + 1800 + 2700 = 13000 \text{ €}$$

Aplicando la ecuación del patrimonio:

$$A = PN + P \rightarrow 50000 = 25000 + x + 1300 \rightarrow x = 50000 - 25000 - 13000 = 12000 \text{ €}$$

#### CONCLUSIÓN

El resultado del ejercicio es un beneficio neto de 12000€.

b) Elabore el balance de situación de la empresa a 31 de diciembre de 2023, indicando las principales masas patrimoniales (1 punto).

#### RESOLUCIÓN

ACTIVO	50000	PATRIMONIO NETO	37000
Activo no corriente	48000	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capital Social: 25000</li> <li>Resultado del ejercicio: 12000</li> </ul>	
Inmovilizado inmaterial	6000		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicaciones informáticas: 7500</li> <li>AAll: (1500)</li> </ul>			
Inmovilizado material	42000	PASIVO	13000
<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo informático: 52000</li> <li>AAIM: (10000)</li> </ul>		Pasivo no corriente	8500
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Deudas a l/p con entidades de crédito: 8500</li> </ul>	
Activo corriente	2000	Pasivo corriente	4500
Existencias	0	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deudas a corto plazo: 1800</li> <li>Proveedores, efectos comerciales: 2700</li> </ul>	
Realizable	600		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cientes 600</li> </ul>			
Disponible	1400		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Banco, cuenta corriente: 1400</li> </ul>			



c) Responda a uno de estos dos subapartados:

c.1) Calcule los valores de las siguientes ratios de la empresa e interprete su resultado (0,5 puntos):

- Ratio de liquidez: activo corriente / pasivo corriente. Valor recomendado de referencia: entre 1,5 y 2.
- Ratio de endeudamiento: pasivo / (patrimonio neto + pasivo). Valor recomendado de referencia: entre 0,4 y 0,6.

La empresa está analizando dos decisiones y le encarga a usted que le explique cómo afectarán en este momento a la ratio de endeudamiento cada una de estas operaciones: negociación con su principal proveedor para pagar a 90 días en lugar de pagar al contado como hasta ahora (0,5 puntos); venta de una parte del mobiliario que actualmente no se está utilizando para disponer de más dinero en efectivo en las cuentas corrientes del banco (0,5 puntos).

### RESOLUCIÓN

La ratio de liquidez en esta empresa es la siguiente:

$$RL = \frac{2000}{4500} = 0,44$$

### CONCLUSIÓN

Este resultado indica que la empresa tiene baja liquidez, lo que indica que es insolvente a corto plazo. Esto se debe a que, por cada euro que debe a corto plazo, cuenta con 0,44 euros a corto plazo para hacer frente a dichas deudas.

### RESOLUCIÓN

La ratio de endeudamiento en esta empresa es la siguiente:

$$RE = \frac{13000}{50000} = 0,26$$

### CONCLUSIÓN

Este resultado indica que la empresa tiene poca dependencia de sus acreedores. Esto se debe a que, del total del origen de sus recursos (patrimonio neto más pasivo), un 26% está conformado por deudas.

### RESOLUCIÓN

Pago al proveedor a 90 días: El pago al proveedor provocará aumentar el pasivo, provocando que la ratio de endeudamiento empeore.

Venta de mobiliario: La venta de mobiliario conllevará dos cosas. Por una parte, supone una transferencia del activo no corriente al activo corriente (sin que el valor del activo varíe); y, como consecuencia, el endeudamiento no variará.

c.2) Calcule el fondo de maniobra o de rotación e interprete su significado (0,5 puntos). La empresa está analizando dos decisiones y le encarga a usted que le explique cómo afectarán en este momento al fondo de maniobra cada una de estas operaciones: solicitud de un préstamo bancario a devolver dentro de 4 años para disponer de más dinero en efectivo en las cuentas corrientes del banco (0,5 puntos); adquisición de nuevos ordenadores financiando la compra mediante un préstamo a 3 meses (0,5 puntos).

### RESOLUCIÓN

Para obtener el fondo de maniobra ( $FM$ ), se debe calcular la diferencia entre el activo corriente ( $AC$ ) y el pasivo corriente ( $PC$ ).

$$FM = AC - PC \rightarrow FM = 2000 - 4500 = -2500€$$

### CONCLUSIÓN

El fondo de maniobra es negativo. Esto indica que la empresa es insolvente debido a que cuenta con menos recursos a corto plazo, que lo que valen sus deudas a corto plazo.

Solicitar un préstamo bancario a 4 años conseguirá que aumente su activo corriente sin aumentar su pasivo corriente; y, por tanto, mejorar su fondo de maniobra. No obstante, esta forma de financiarse conlleva que la empresa tendrá deudas a largo plazo.

Comprar ordenadores con un préstamo a devolver en 3 meses conllevará que aumente el pasivo corriente, empeorando al mismo tiempo su fondo de maniobra; y, por tanto, agravando los problemas de liquidez ya existentes.