



**ENPRESA- ETA NEGOZIO-
EREDUEN DISEINUA**

**EMPRESA Y DISEÑO DE
MODELOS DE NEGOCIO**

INSTRUCCIONES PARA EL EXAMEN

Debe responder a cuatro preguntas:

PREGUNTA 1,

PREGUNTA 2 (o bien la PREGUNTA 2A o bien la PREGUNTA 2B),

PREGUNTA 3 (o bien la PREGUNTA 3A o bien la PREGUNTA 3B) y

PREGUNTA 4 (o bien la PREGUNTA 4A o bien la PREGUNTA 4B).

En las preguntas con opciones (A o B) solo debe responder a una de ellas. Si responde a ambas opciones solo se corregirá la primera de ellas.

Para obtener la puntuación máxima, todas las cuestiones han de estar debidamente razonadas y desarrolladas, cuidando especialmente la presentación, el uso adecuado del vocabulario económico y la corrección gramatical.

No olvide incluir el código en cada una de las hojas del examen

PREGUNTA 1. Puntuación máxima 3 puntos

MOZTE S.A. es una empresa que se dedica a la fabricación de niquis de algodón. El 31 de diciembre cuenta con los siguientes elementos patrimoniales:

- Máquinas para tejer valoradas en 54.750 €
- Dinero en efectivo por valor de 4.500 €
- Facturas pendientes de pago por la compra de máquinas a 3 meses por valor de 43.800 €
- Tiene niquis almacenados por valor de 19.500 €
- La fábrica está valorada en 288.300 €, de los que 108.000 € corresponden al valor del terreno.
- Mantiene una deuda con la Seguridad Social por valor de 15.780 €
- Saldo en cuentas corrientes en diversos bancos por valor de 36.000 €
- El valor del algodón en almacén está valorado en 4.500 €
- Sus clientes le deben facturas por valor de 30.750 €
- Letras pendientes de pago con los proveedores de algodón por valor de 32.250 €
- Mantiene un préstamo con un banco, a devolver en 3 años por valor de 105.000 €
- Debe a Hacienda, por liquidación de IVA, 68.550 €
- Las reservas legales ascienden a 32.250 €



**ENPRESA- ETA NEGOZIO-
EREDUEN DISEINUA**

**EMPRESA Y DISEÑO DE
MODELOS DE NEGOCIO**

- Debe a los proveedores de algodón facturas por valor de 17.700 €
- Letras pendientes de cobro aceptadas por los clientes por valor de 37.580 €
- ¿Aportaciones realizadas por los socios????

Con estos datos:

- a) Redacte el balance de esta empresa clasificándolo por masas patrimoniales. (1,5 puntos)
- b) Analice la situación financiera de esta empresa utilizando las siguientes ratios: (1,5 puntos)

- Tesorería.
- Liquidez.
- Garantía.
- Endeudamiento total.
- Inmovilizado.

PREGUNTA 2. Puntuación máxima 2 puntos

Se debe responder o bien a la pregunta 2A o bien a la pregunta 2B.

PREGUNTA 2A

Con el fin de aumentar su capacidad productiva, la empresa de tornillería ADARRA S.COOP. debe elegir entre dos inversiones diferentes:

Opción 1: Pago inicial de 200.000 €, otros 100.000 € al final del primer año y otros 100.000 € al final del segundo año. Los flujos netos de caja serán de 160.000 € el primer año, 210.000 € el segundo año y 90.000 € el tercer año. El segundo año se prevén gastos de mantenimiento de 10.000 €. Al final del tercer año, la máquina se venderá por 20.000 €.

Opción 2: El pago total de la inversión, 300.000 euros, se realiza inicialmente. En los años siguientes, gracias a esta máquina, la empresa tendrá unas ventas de 15.000 unidades el primer año, 15.000 unidades el segundo año y 13.000 unidades el tercer año. El precio de venta de estas unidades será de 11 €/unidad, 11 €/unidad y 12 €/unidad respectivamente cada año y el coste total por unidad será de 3 €, 2 € y 2 € cada año respectivamente.

Se considerará que ADARRA, S.COOP., sin inflación, exige a sus inversiones una rentabilidad del 8%, y que hay una tasa anual acumulada de inflación del 3% en los próximos años.



**ENPRESA- ETA NEGOZIO-
EREDUEN DISEINUA**

**EMPRESA Y DISEÑO DE
MODELOS DE NEGOCIO**

- a) ¿Qué inversión debería elegir según el criterio de Valor Actual Neto (VAN)? Razone la respuesta. (1 punto)
- b) Y utilizando el criterio de plazo de recuperación (Pay Back) de cada inversión, ¿cuál es la inversión más adecuada? Razone la respuesta. (0,5 puntos)
- c) Teniendo en cuenta ambos criterios, ¿qué opción de inversión es la más adecuada? ¿Por qué? (0,5 puntos)

PREGUNTA 2B

La empresa TXINDOKI S.A., dedicada a la producción de patinetes, utiliza una pieza que inserta en la fase final de la fabricación de su último modelo. Compra este tipo de pieza a otra empresa externa. El consumo medio mensual de estas piezas en la empresa es de 900 piezas (1 mes = 30 días). Cada pedido al proveedor suele ser de 450 piezas y el plazo de aprovisionamiento es de 5 días.

Por otra parte, tratando de evitar problemas en el proceso de producción del producto, la empresa ha decidido establecer un stock de seguridad de 180 piezas.

Se solicita lo siguiente:

- a) Punto de pedido. (0,5 puntos)
- b) Stock medio mantenido en almacén. (0,5 puntos)
- c) ¿Qué ocurriría si un pedido de piezas de esta empresa se demorara 7 días más por cualquier motivo? (0,5 puntos)
- d) Teniendo en cuenta todos los datos anteriores, realice una representación gráfica que refleje también la situación del apartado c). (0,5 puntos)

PREGUNTA 3. Puntuación máxima 2 puntos

Se debe responder o bien a la pregunta 3A o bien a la pregunta 3B.

PREGUNTA 3A

Una empresa ha organizado un grupo de trabajo para estudiar la modificación de la jornada laboral ante una demanda del personal empleado. Con la jornada laboral actual, 5 de las 14 personas de la plantilla producen 350 unidades de producto "A" semanalmente, trabajando 5 días a la semana (8 horas al día); el



ENPRESA- ETA NEGOZIO-EREDUEN DISEINUA

EMPRESA Y DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO

resto de la plantilla se dedica a la fabricación de producto “B”: trabajando 6 días a la semana (160 horas al mes), producen 2.520 unidades al mes (1mes = 4 semanas).

En la nueva jornada propuesta se establecerían turnos de 4 y 5 días a la semana. El número de horas que se trabajarían en la semana o en el mes no variaría (40 horas a la semana; 160 horas al mes). La mitad de la plantilla produciría el producto “A”, trabajando 4 días a la semana, y el personal asignado al producto “B” tendría una jornada de trabajo de 5 días a la semana. El grupo de trabajo sostiene que con estos cambios se conseguiría aumentar la productividad, tanto de “A” como de “B”, y se ha estimado que la nueva producción semanal de “A” sería de 504 unidades y la nueva producción de “B” sería de 2.016 unidades al mes.

Teniendo en cuenta estos datos,

- ¿Es cierto que se ha incrementado la productividad por hora? (1,5 puntos)
- ¿Cree que la propuesta de nueva jornada laboral es aceptable? Justifique la respuesta utilizando para ello la tasa de variación de la productividad. (0,5 puntos)

PREGUNTA 3B

Responda a las siguientes cuestiones:

- Defina los conceptos de eficiencia y productividad. (0,75 puntos)
- Señale posibles causas de aumento de la productividad. (0,75 puntos)
- Describa cómo se mide la productividad de un factor. (0,5 puntos)

PREGUNTA 4. Puntuación máxima 3 puntos

Se debe responder o bien a la pregunta 4A o bien a la pregunta 4B.

PREGUNTA 4A

La empresa AUKERAN S.A. compra componentes ZZ en Corea del Sur a 21 € la unidad. La empresa está pensando en producir en vez de comprar estos componentes y, tras un estudio de costes, se han obtenido los siguientes datos: ampliación de la planta: 50.000 €; compra de maquinaria: 30.000 €; contratación



ENPRESA- ETA NEGOZIO- EREDUEN DISEINUA

EMPRESA Y DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO

de nuevo personal: 45.000 €; otros costes: 22.000 €; materias primas: 8 €/unidad; electricidad: 3,50 €/unidad; otros: 1,50 €/unidad.

Teniendo en cuenta estos datos:

- Calcule el número de unidades que habrá que producir como mínimo en la propia empresa para que la producción sea una decisión más acertada que la compra en Corea del Sur. (0,75 puntos)
- Realice la representación gráfica del punto muerto. (0,75 puntos)
- En el caso de que la empresa necesite 25.000 unidades del componente, para que la compra externa sea una decisión mejor que la producción en la propia empresa, ¿cuál debería ser el precio máximo de adquisición? (0,75 puntos)
- Si los costes fijos de la producción propia fuesen un 10% mayores y la Empresa necesitara 20.000 unidades del componente. ¿Cuál sería el precio máximo que tendría que pagar por cada componente para seguir comprando fuera? (0,75 puntos)

PREGUNTA 4B

La historia de una empresa familiar: de los rodamientos de los años 50 a la mecatrónica de 2024

Fruto del empeño y el esfuerzo de una beasaindarra y un ordiziarra, nació a mediados de los 50 lo que es hoy en día Grupo Gaes. Aunque nació con el objetivo de suministrar rodamientos a una creciente industria vasca, la empresa recorrió mundo para firmar distribuciones oficiales de marcas fabricantes líderes a nivel internacional.

Con el paso del tiempo y la expansión de sus operaciones, la compañía fue ampliando su catálogo de servicios, desarrollando una red comercial con una docena de delegaciones y siempre desde un enfoque constante en aportar valor a la clientela y en la adaptación a las necesidades del mercado.

La creación de una oficina técnica, un taller de montaje y un taller de mecanizado les permitió **transformar su modelo de negocio**. Así, la empresa pasó del simple suministro de elementos comerciales a ofrecer un servicio de soluciones integrales y personalizadas en el ámbito de la industria en la transmisión de potencia, integrando electrónica y ofreciendo mantenimiento predictivo mediante tecnología sensorica.



**ENPRESA- ETA NEGOZIO-
EREDUEN DISEINUA**

**EMPRESA Y DISEÑO DE
MODELOS DE NEGOCIO**

Actualmente, compuesto por diez empresas en las que mantienen la mayoría accionarial, Grupo Gaes cuenta con una importante red comercial. Todo ello con un compromiso inamovible con la aportación de valor a una clientela que ha podido comprobar cómo, en un contexto en el que las empresas de estas características están en crisis, este proyecto continúa centrado en el valor de las personas y abierto a adaptar su actividad a las necesidades de las diversas áreas del mercado.

En cuanto a los servicios de Grupo Gaes, el movimiento lineal representa una parte significativa de sus operaciones, siendo también un referente en la distribución de rodamientos, en motores eléctricos y reductores, tanto industriales como de precisión. También el mantenimiento predictivo con tecnología sensorica está ganando relevancia y consolidando la oferta de esta compañía estrechamente vinculada a marcas líderes y que trabaja, en cada categoría, con una única marca. Esta estrategia le convierte en socios preferenciales y le dota de relaciones de fidelidad y confianza.

Dichas relaciones estables con proveedores estratégicos, junto con su equipo cualificado e implicado y su adaptación territorial como implicación local profunda, se han convertido en los pilares de Grupo Gaes. Aunque el sector está marcado por una creciente concentración liderada por fondos de inversión, siempre habrá espacio para la posición de una empresa con clara visión de las necesidades, con capacidad de trabajo, adaptabilidad y perseverancia, con un equipo humano comprometido y el capital necesario para mantener la esencia de su historia reciente en su estrategia a futuro.

(extracto, Diario Vasco-Suplemento especial, diciembre 2024)

- (a) Describa en qué consiste la transformación de modelo de negocio que se menciona en el texto. (1,5 puntos)
- (b) Explique el significado de las tres expresiones subrayadas en el texto. (1,5 puntos)