



## SÈRIE 0

### Exercici 1.

[2,5 punts]

#### 1.1.

[0,5 punts]

Classificació i justificació d'Orangie, SA

	Tipus d'empresa	Justificació (copieu una frase de l'enunciat que justifiqui la resposta)
Àmbit geogràfic	Internacional	"Opera a Tarragona però exporta a alguns països europeus". "Orangie, SA, va adquirir el 51% d'una empresa de distribució alemanya per a impulsar l'exportació al centre d'Europa".
Dimensió	Petita/PIME	"Una plantilla estable de 28 persones i factura prop de 3,5 milions d'euros a l'any".
Propietat del capital	Privada	Són propietat de persones particulars. "Actualment, aquesta societat anònima compta amb una plantilla estable de 28 persones i factura prop de 3,5 milions d'euros a l'any". "L'empresa familiar Orangie, SA, situada al sud de Tarragona, es dedica a la producció i comercialització de taronges i mandarines".

### Responsabilitat patrimonial

Xifra exacta: 100.000 euros.

### Justificació de la resposta

Orangie, SA, és una societat anònima i la responsabilitat patrimonial dels seus socis (la família propietària) queda limitada al capital aportat, en aquest cas, a 100.000 euros.

En la societat anònima, els socis no respondran personalment i amb els seus propis béns dels deutes socials davant de tercers, ja que la responsabilitat dels socis se circumscriu exclusivament al capital aportat per cadascun per constituir la societat; és a dir, als béns i el patrimoni de la societat.



## 1.2

[0,5 punts]

### Explicació sobre la teoria del sostre de vidre

Descriu les barreres invisibles que impedeixen el desenvolupament professional de les dones, especialment l'accés a càrrecs directius o de molta responsabilitat, tot i estar en igualtat de condicions de formació i experiència laboral que els homes. Dificultats de les dones per emprendre: falta de referents, estereotips de gènere, conciliació de la vida professional i la familiar, discriminació de gènere i accés a finançament.

### Argumentació sobre si la Mireia ha trencat amb la teoria del sostre de vidre des del punt de vista professional

**La Mireia Ro sí que ha trencat amb el sostre de vidre** perquè ha arribat a ser consellera delegada (CEO) de l'empresa Orangie SA. La Mireia Ro és una dona que sempre ha apostat per l'avenç i l'empoderament femení al món laboral: ha arribat a ser la cap visible de l'empresa i, des d'aquesta posició, ha afavorit la conciliació de la vida professional i familiar.

## 1.3

[0,5 punts]

### Aplicaria:

**Anàlisi de la competència i nínxols de mercat mitjançant la matriu ERIC.** La matriu ERIC és un quadrant de quatre espais l'objectiu dels quals és qüestionar el model de negoci i plantejar accions que permetin a l'empresa diferenciar-se de la competència i crear valor. Les quatre preguntes de la matriu són: què eliminar, què reduir, què incrementar i què crear.

### Descartaria:

- Concepte, i interpretació del mapa d'empatia de clients i *buyer persona*. El mapa d'empatia és una eina que permet personalitzar, caracteritzar i conèixer el prototip del client de l'empresa. És un llenç que es divideix en 6 parts: què pensa i sent?, què sent?, què veu?, què diu i què fa?, quins obstacles ha de superar?, què vol aconseguir?, quins passos han de seguir per crear un mapa d'empatia: segmentar, humanitzar, empatitzar i validar.
- Els oceans blaus és la recerca simultània de diferenciació i costos baixos per obrir un nou espai, o veta de mercat, que encara no ha estat explorat pel comerç. Es crea una nova demanda sense competència. Com es creen els oceans blaus? La idea és crear el que en diuen *innovació en valor*, que consisteix a reduir costos i augmentar el valor per al comprador. El mètode bàsic consisteix a avaluar les variables que



determinen un tipus de producte existent a l'oceà vermell. Un cop les tenim, en reduïm algunes, n'eliminem d'altres, d'altres les incrementem i finalment en creem de noves (inexistents en els productes originals). A partir d'aquí tenim els paràmetres sobre els quals haurem de crear el nou producte.

#### 1.4

[1 punt]

#### Anàlisi DAFO

ANÀLISI DE L'EMPRESA	
<i>Fortaleses de l'empresa</i>	<i>Debilitats de l'empresa</i>
L'empresa té productes (marques) ben diferenciats i valorats al mercat, la qual cosa fa que es distingeixin respecte als de la competència. Es pot considerar que els treballadors són un avantatge competitiu per a l'empresa. Es pot considerar que l'empresa té els recursos financers adequats. Es pot considerar que l'empresa té una bona imatge de cara als consumidors.	L'empresa té uns costos variables unitaris més alts que els dels seus competidors directes. El directius s'han vist forçats a fixar un preu de venda més alt que el dels competidors, cosa que els està frenant les vendes.
ANÀLISI DE L'ENTORN	
<i>Oportunitats de l'entorn</i>	<i>Amenaces de l'entorn</i>
S'ha retirat el seu principal competidor.	Recentment s'ha observat que hi ha una entrada de nous competidors amb costos més baixos, fet que perjudica l'empresa. També s'ha observat un increment de les vendes dels productes substitutius. Hi ha una situació internacional de crisi.

**Nota:** es tindran en compte altres frases copiades del text sempre que estiguin ben col·locades en la matriu DAFO.



### Comentari final d'aquest exercici:

Sobre el text proporcionat, també es podrien plantejar altres opcions de preguntes, per exemple:

#### Exemple 1:

##### Explicació de la nova figura: *knowmad*

*Knowmads* (saber i nòmada): són principalment, persones qualificades, generadores i gestores del coneixement i amb gran habilitat per moure's i treballar en entorns digitals i tecnològics.

*Característiques*: adaptables, independents, creatives, digitals, autodidactes i resilients.

En definitiva, tenen flexibilitat, alt grau d'adaptabilitat a les noves aparicions de coneixement que pot presentar el mercat laboral. Grans exponents del teletreball. Poden ser emprenedores i autònoms. També poden col·laborar amb altres *knowmads*.

##### Respecte a la Mireia (justifiqueu la resposta):

**No** podem considerar la Mireia Ro una *knowmad*, perquè del text no es desprèn que tingui les característiques d'aquest perfil professional, més aviat al contrari, diu que “**no és partidària de sortir del negoci tradicional** i que és una CEO que sempre ha treballat per a la mateixa empresa i en un lloc físic fix desenvolupant funcions molt concretes”.

#### Exemple 2:

##### Creixement intern

Orangie, SA, ha experimentat **un creixement intern** a l'adquirir 150 hectàrees de tarongers. Això és una inversió a la mateixa estructura de l'empresa.

**D'acord amb la informació del cas**: «l'empresa ha augmentat la plantilla en un 30% i la facturació en un 50%, gràcies a l'adquisició, principalment, de 150 hectàrees de tarongers en un municipi molt proper a la companyia. Això li ha permès vendre més taronges al **mercat actual**, captar clients de la competència i augmentar la freqüència de compra dels **clients actuals**». **Concretament, l'estratègia és: penetració de mercat**



### Creixement extern

També ha experimentat **un creixement extern** en adquirir el 51% d'una empresa de distribució alemanya per a impulsar l'exportació al centre d'Europa. Per tant, va comprar una part del capital social de l'empresa de distribució alemanya amb la intenció de controlar-la.

Això és: **participació en societats** i quan es va **associar amb Tulipes Blaves** van constituir una petita empresa per a desenvolupar una varietat de taronges blaves ecològiques, en aquest cas es tracta d'una **joint venture**.



## Exercici 2

[2,5 punts]. La pregunta 2.3 conté opcionalitat.

### 2.1

[1 punt]

PÈRDUES I GUANYS	Import (unitat monetària: €)
+Ingressos d'explotació	600.000 €
Import net de la xifra de negocis	550.000 €
Ingressos per vendes d'autocaravanes	400.000 €
Ingressos per lloguers d'autocaravanes	150.000 €
Altres ingressos d'explotació	50.000 €
-Despeses d'explotació	400.000 €
Aprovisionament = (compres +/- variació d'existències comercials)= 25.000 € + 25.000 €	50.000 €
Despeses de personal	300.000 €
Amortització de l'immobilitzat	50.000 €
RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	200.000 €
= RESULTAT ABANS D'INTERESSOS I IMPOSTOS (BAII)	200.000 €
+Ingressos financers	
- Despeses financeres	-40.000 €
RESULTAT FINANCER	-40.000 €
= RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (BAI)	160.000 €
- Impost sobre beneficis	-40.000 €
= RESULTAT NET (BN)	€

[1 punt]

BALANÇ DE SITUACIÓ a dia 31-12-2024						
ACTIU (estructura econòmica o capital en funcionament)				PATRIMONI NET I PASSIU (estructura financera o capital financer)		
	€	€	€		€	€
ACTIU NO CORRENT			319.000	PATRIMONI NET		318.000
Immobilitzat intangible*		34.000		Capital/capital social	150.000	
Aplicacions informàtiques	34.000			Reserves	48.000	
				Resultat de l'exercici	120.000	
Immobilitzat material*		240.000				
Construccions (per a l'activitat productiva)	90.000			PASSIU NO CORRENT		39.000
Instal·lacions tècniques	70.000			Deutes a llarg termini amb entitats crèdit	39.000	
Mobiliari	30.000					
Equips per a processos d'informació	50.000					
Inversions financeres a llarg termini		45.000				
ACTIU CORRENT			111.000	PASSIU CORRENT		73.000
Existències		10.000		Proveïdors	12.000	
Comercials	10.000			Creditors per prestació de serveis	6.000	
				Proveïdors d'immobilitzat a curt termini	10.000	
Deutors comercials i altres comptes a cobrar		50.000		Deutes a curt termini amb entitats de crèdit	5.000	
Clients	50.000			Hisenda Pública, creditora per conceptes fiscals	40.000	
Efectiu i altres actius líquids		51.000				
Bancs i institucions de crèdit	26.000					
Caixa	25.000					
Total Actiu			430.000 €	Total Patrimoni net i passiu		430.000 €
*Els comptes d'immobilitzat es presentaran pel seu valor net comptable (cost d'adquisició o cost de producció menys amortització acumulada).						



## 2.3

[0,5 punts]

### Opció a)

Nom de la ràtio	Càlcul de la ràtio (detallant les partides)	Valor orientatiu o òptim, comparació amb el valor obtingut i conclusió
Liquiditat	$\text{Liquiditat} = \text{AC/PC} = 111.000/73.000 = 1,52$	<p><b>El valor orientatiu és:</b> entre 1,5 i 2.</p> <p><b>Valor obtingut correcte.</b></p> <p><b>Com el valor obtingut és més gran que 1:</b> suposa que l'actiu corrent és més gran que el passiu corrent, la qual cosa en la seva justa mesura és un senyal de salut financera.</p> <p>No és el cas d'aquest exercici, però <b>cal tenir en compte que si la dada fos molt superior a 1 podria significar que hi ha un excés de recursos actius</b> que són explotats i, per tant, no s'està obtenint tota la rendibilitat que se'n podria aconseguir.</p>
Estructura del deute	$\text{Estructura del deute} = \text{PC/Deutes} = 73.000/112.000 = \mathbf{0,65}$ $\text{Deutes*} = \text{Passiu corrent} + \text{Passiu no corrent} = 73.000 \text{ €} + 39.000 \text{ €} = 112.000 \text{ €}$	<p><b>Els valors orientatius:</b> propers a 0.</p> <p><b>Valor incorrecte. Com més petit sigui el seu valor millor per a l'empresa. No és el que succeeix en aquesta empresa.</b></p> <p>La qualitat del deute s'analitza amb la ràtio d'estructura del deute, que és la relació entre el deute a curt amb el total del deute.</p> <p>El valor orientatiu d'aquesta ràtio hauria d'estar molt proper a zero. O, inferior a 0,5. En aquest cas supera el valor orientatiu.</p>





## Opció b)

### Càlcul del fons de maniobra

La fórmula per calcular el fons de maniobra és la següent:

Fons de maniobra = actiu corrent – passiu corrent.

$$FM = 111.000 \text{ €} - 73.000 \text{ €} = 38.000 \text{ €}$$

En termes financers, es relacionen diferents masses del balanç: actiu (béns i inversions), passiu (deutes i fonts de finançament) i patrimoni net (diferència entre passiu i actiu). Aquests són els estats que pot tenir un fons de maniobra:

**Fons de maniobra positiu (38.000 €):** quan l'import de l'actiu corrent és superior al passiu corrent implica que l'empresa té bona salut econòmica i no tindrà problemes de solvència.

### En canvi:

- **Fons de maniobra nul:** es produeix quan després de posar fi als deutes a curt termini l'actiu corrent es queda en 0. És una situació d'alerta perquè si no es prenen mesures podria acabar en una situació insolvència.
- **Fons de maniobra negatiu:** passa quan un negoci manca dels recursos necessaris per fer front als pagaments a curt termini, per la qual cosa no hi ha recursos per a pagar els seus proveïdors i moltes opten per declarar-se insolvents.

### Què és el fons de maniobra?

El fons de maniobra és la part de l'actiu corrent que es finança amb recursos permanents ateses les seves característiques, per a no tenir problemes de liquiditat. Aquelles partides de l'actiu corrent que per les seves característiques tenen caràcter de permanència en l'empresa, com l'estoc de seguretat o el mínim d'efectiu a mantenir, no es poden finançar amb recursos a curt termini, sinó que s'han de finançar amb recursos permanents (FP + passiu no corrent).

El fons de maniobra és una mesura financera que indica si una empresa té els recursos suficients per a continuar duent a terme la seva activitat empresarial a curt termini. Conèixer l'estat del fons de maniobra és fonamental per saber si la nostra empresa té liquiditat i pot fer front als pagaments més propers per a continuar amb la seva activitat empresarial, o si, per contra, tindrà problemes de liquiditat i cal buscar solucions.



**Esmenteu i descriuiu dues accions per millorar-lo.**

- Renegociar deutes bancaris: sobre els préstecs del banc, una solució pot ser renegociar el deute que s'hagi de pagar a curt termini (passiu corrent) i passar-lo a llarg termini. Així, en reduir el passiu corrent pot ser que compensi el fons de maniobra negatiu.
- Demanar una línia de crèdit: si el problema és transitori, per exemple, perquè al sector hi ha molta estacionalitat, una solució pot ser demanar una línia de crèdit per ajudar a tenir liquiditat en moments puntuals.

**Més opcions:**

- Increment dels recursos propis. Recórrer als socis de l'empresa perquè injectin capital i poder cobrir el deute.
- Augment del passiu no corrent. Aquesta opció és una solució momentània. Es tracta d'endeutar-se a llarg termini per poder gestionar els pagaments més pròxims.
- Millorar la gestió de cobraments a clients: és una de les principals causes per les quals els negocis poden tenir problemes de pagament.
- Vendre part de l'actiu fix per a obtenir liquiditat: identificar, dins de l'immobilitzat, si hi ha recursos ociosos, algun bé que no s'utilitzi o que es pugui aconseguir una alternativa més barata.
- Apujar els preus: En primer lloc, cal veure si el mercat admet aquest augment de preus i, després, cal tenir en compte que l'augment de preus tindrà efecte en uns mesos: és a dir, els primers clients que comprin als nous preus pagaran a 30-60 dies, així que els efectes no són immediats.
- Negociar la forma de pagament amb els proveïdors: en moments de venda fluïxos hi ha tensions de tresoreria i problemes de pagament.

**Nota: poden haver-hi més opcions que les proposades en aquestes pautes de correcció. Si l'estudiant ha argumentat una opció no inclosa en aquesta solució però és correcta, obtindrà la màxima puntuació.**



### Exercici 3.

[2,5 punts]

#### 3.1

[0,75 punts]

Dades de l'enunciat:

COSTOS FIXOS TOTALS = 140.000 €

COSTOS VARIABLES TOTALS = 175.000 €

COST VARIABLE UNITARI =  $175.000 / 500 = 350$  € / jaqueta

Q = 500 jaquetes.

Marge de contribució o de cobertura = 350 €

#### Càlcul del preu de cada jaqueta

Fórmula del marge de contribució o de cobertura:

El marge de contribució = preu unitari – cost variable unitari (cvu);

$350 = p - 350$ ;

$p = 700$  € / jaqueta

#### Càlcul del punt mort o llindar de la rendibilitat

La quantitat de jaquetes que s'han de produir i vendre per a recuperar els costos de producció és el punt mort o llindar de rendibilitat. En aquest punt l'empresa no perd ni guanya. El benefici és nul.

En aquest cas:

Punt mort =  $140.000 / (700 - 350) = 400$  jaquetes.



Perquè l'empresa pogués obtenir guanys hauria de vendre més de 400 unitats de producte (jaquetes). Per tant, si produeix i ven la quantitat prevista, 500 jaquetes, obtindrà guanys.

**Què hauria de passar per què l'empresa fos eficaç el primer any de posada en marxa del nou producte.** L'empresa seria eficaç si el primer any que produeix i ven el producte aconsegueix assolir l'objectiu, és a dir, cobreix els costos de producció i no té pèrdues, és a dir, ven 400 jaquetes o més. A banda, el preu de les jaquetes calculat a partir del marge de cobertura no supera els 800 €.

### 3.2

[0,5 punts]

Escollir entre el mètode Win i el Top:

**És més eficient el mètode Win**, perquè tot i que utilitza el mateix nombre de màquines, utilitza menys hores de treball que el mètode Top per a produir la mateixa quantitat de productes. En ambdós casos es preveu fabricar 500 jaquetes.

### 3.3.

[0,75 punts]

- ✓ **Producció:** d'una banda, controla l'aprovisionament de les matèries primeres i, de l'altra, gestiona la producció dels béns i serveis. L'empresa ha de comprar tot el material necessari (material lleuger, aïllant, elàstic...) per a la producció de jaquetes i s'ha d'ocupar del procés de producció.
- ✓ **Comercial:** duu a terme totes les activitats necessàries per fer arribar els béns i serveis produïts als consumidors. Els venedors formen part del Departament Comercial de l'empresa i han de ser coneixedors de les necessitats dels clients perquè el producte es pugui vendre.
- ✓ **Finançament i inversió:** s'encarrega de captar els fons necessaris per al funcionament de l'empresa, de dur a terme les inversions i del control econòmic en general. En aquest cas, el tècnic de comptabilitat forma part d'aquest departament perquè calcula els costos necessaris per dur a terme la inversió.

**Nota:** En l'enunciat no es veu reflectida l'àrea de recursos humans.



### 3.4

[0,5 punts]

#### Explicació del concepte: distribució selectiva

En aquest cas, Àneu Esports, SL, triarà només alguns punts de venda determinats, aquells que segueixin la seva estratègia de màrqueting. La distribució de productes s'aplica a llocs específics i amb intermediaris molt reduïts, ja que només es dona opció de comercialitzar el producte a uns quants. Per això, un dels avantatges d'aquesta estratègia de distribució és que els costos de distribució solen ser menors, perquè en tenir punts específics de venda es redueixen les despeses d'intermediaris.



#### Exercici 4. [2,5 punts]

[2,5 punts en total]

[Cada resposta correcta val 0,5 punts. Per cada resposta errònia es descomptaran 0,15 punts; per les preguntes no contestades no hi haurà cap descompte.]

#### RESPOSTES

- 4.1. a) El discurs de l'ascensor o *elevator pitch*.
- 4.2. c) Tenen el capital social fixat als estatuts.
- 4.3. b) Starbucks és una cadena internacional que compra, torra i comercialitza cafè. Ven cafè de diferents tipus, begudes fredes, te accessoris i altres productes alimentaris. Per a poder obrir aquest negoci, hi van intervenir dues parts i va implicar una inversió elevada (uns 600.000 €).
- 4.4. d) El *lean startup*.
- 4.5. a) La marca registrada