Economia de l'empresa

Direcció estratègica i creixement empresarial

Solucions · 107 exercicis

Proves d'accés a la universitat (PAU) de Catalunya. Ordenats del més recent al més antic.
Retalls dels exàmens i pautes oficials (selecat.cat / universitats.gencat.cat).

1. PAU 2023 · Setembre · Sèrie 2 · Exercici 4

Exercici 4

[2,5 punts en total]

4.1.

[0,9 punts]

Força competitiva	Notes elaborades pels analistes. No cal copiar tota la frase de la nota. Podeu posar només el número. Només podeu assignar una força competitiva a cada nota.
1. Poder de negociació dels clients	Nota 6: els clients no tenen cap força per imposar condicions sobre les característiques del producte ni sobre el seu preu. Nota 9: que hi hagi un excés d'oferta en relació amb la demanda significa que hi ha una gran quantitat de venedors en la mateixa indústria i, per això, el client pot escollir entre les diferents opcions. Així, el client escollirà l'empresa que li proporciona un millor producte, un millor servei i un millor preu, i d'aquí la seva fortalesa.
2. Poder de negociació dels proveïdors	Nota 1: els proveïdors imposen condicions de preu, de data de lliurament dels productes i de termini de pagament.
3. Amenaces de productes substitutius	Nota 4: en un termini de sis mesos poden aparèixer en el mercat productes nous que facin la competència als actuals. Nota 8: s'han detectat una sèrie de productes nous molt similars als existents que entraran en el mercat amb un preu baix.
4. Amenaces de nous competidors (entrada de noves empreses)	Nota 2: les condicions del mercat faran que augmenti l'entrada d'empreses i, per tant, de nous competidors que oferiran el mateix producte. Nota 7: la falta de barreres d'entrada provocarà l'aparició de noves empreses en aquest mercat.
5. Grau de rivalitat entre els competidors	Nota 3: donat que en el mercat tots els competidors són de poca dimensió, hi ha un alt grau de rivalitat. Nota 5: hi haurà dos grups d'empreses; unes amb costos fixos alts i unes altres amb uns costos fixos baixos. Això comporta molta rivalitat entre elles.

4.2.

[0,6 punts]

Explicació del concepte *barrera d'entrada*:

Són factors de diferents característiques que dificulten, o fins i tot impedeixen, que una empresa pugui entrar i es posicioni en un nou mercat, la qual cosa provoca que la inversió sigui poc atractiva.

Citar un parell d'exemples de *barrera d'entrada*:

- L'existència en un mercat en què els clients estan molt fidelitzats a determinades marques i empreses que hi ha en aquell mercat i que, per tant, rebutjaran una nova empresa que pugui entrar-hi així com els seus productes.

- La necessitat de fer una inversió molt alta per a aquelles noves empreses que vulguin entrar-hi.

- L'existència de restriccions normatives i regulacions que poden frenar l'entrada de noves empreses i els seus productes en un determinat mercat.

Nota: poden haver-hi més exemples i si són correctes, s'ha de donar per bona la resposta.

Explicació del concepte *barrera de sortida*:

Són factors que, una vegada que una empresa s'introdueix en un mercat determinat, fan que sigui complicat o si més no impossible que en pugui sortir.

Citar un parell d'exemples de *barrera de sortida*:

- Dificultats d'obtenir un nivell de rendibilitat de la inversió feta en entrar en el mercat, que pot forçar que l'empresa hagi de romandre-hi molt de temps.

- Quan una empresa ha de deixar un mercat o tancar un negoci, ha de pagar indemnitzacions als seus empleats, possibles clàusules de penalització amb els seus proveïdors i, fins i tot, amb els clients, i altres elements que fan que aparegui aquesta dificultat per sortir del mercat.

- Si una empresa accepta un contracte o projecte a llarg termini, és possible que no pugui sortir del mercat fins que completi aquest projecte.

Nota: poden haver-hi més exemples i si són correctes s'ha de donar per bona la resposta.

4.3.

[1 punt]

Estratègia corporativa (escriviu el número de la decisió)	Estratègia de negoci (escriviu el número de la decisió)	Estratègia operativa (escriviu el número de la decisió)
1. 3. 6. 8.	4. 9.	2. 5. 7. 10.

2. PAU 2023 · Juny · Sèrie 1 · Exercici 4

Solució no disponible: la pauta oficial no la inclou o no s'ha pogut localitzar.

3. PAU 2023 · Juny · Sèrie 5 · Exercici 4

Exercici 4

[2,5 punts en total]

4.1.

[0,85 punts]

Descriu en què consisteix l'etapa 3: Implantació estratègica:

La implantació estratègica defineix i planifica de quina manera s'ha d'aplicar l'estratègia de l'empresa pel que fa a recursos que cal destinar i també a l'organització del procés (quins departament de l'empresa han de participar-hi), definint un pla temporal de les accions estratègiques que cal desenvolupar.

Identifiqueu cada exemple amb una etapa concreta:

Exemples:	Etapa (poseu un 1 o un 2 o un 3)
Avaluació de l'entorn econòmic, social, polític o tecnològic	1
Capacitat estratègica (recursos de què disposa l'empresa i el conjunt de capacitats i competències que es poden desenvolupar a escala d'organització)	1
Eines i control estratègic	3
Avaluació de les alternatives estratègiques	2
Expectatives dels promotors o emprenedors del negoci (definició dels objectius i metes que cal arribar)	1

4.2.

[1,15 punts]

Expliqueu dos tipus de creixement: la participació en societats i la *Joint-ventures*:

- **Participació en societats**, es dona quan una empresa compra una part del capital social d'una altra amb la intenció de dominar-la, sigui de manera total o parcial, i amb la particularitat que cap empresa perdi la forma jurídica. El control pot ser absolut, quan la compra és de més del 80% del capital social de l'altra, majoritari, quan és més del 50%, i minoritari, quan és menor del 50%.

- ***Joint-ventures***, són acords entre dues o més empreses que aporten capital o algun altre actiu. En general, es realitzen entre empreses de diferents països, quan una d'elles vol operar en un país sobre el qual no té gaire informació. L'empresa estrangera aporta capital i tecnologia, mentre que el soci local aporta bàsicament coneixements sobre el mercat local i com accedir-hi.

A continuació s'indiquen 5 tipus de creixement, **indica si corresponen a un tipus de creixement intern o extern**:

Tipus de creixement	*Creixement intern o extern*
Fusió Pura	Creixement extern
Penetració del mercat	Creixement intern
Hòldings	Creixement extern
Diversificació	Creixement intern
Clúster	Creixement extern

4.3.

[0,5 punts]

a) avantatge competitiu

b) poder de negociació del proveïdor

c) dimensió

d) deslocalització

e) global

4. PAU 2022 · Setembre · Sèrie 3 · Exercici 4

Exercici 4

[2,5 punts]

4.1

[0,9 punts]

Per fer una anàlisi estratègica cal estudiar:

- L'entorn econòmic, social, polític o tecnològic i les característiques de tot el que envolta l'empresa defineixen el conjunt d'amenaces que cal enfrontar, i el de les oportunitats que cal aprofitar.

- La capacitat estratègica de l'empresa són els recursos de què disposa l'empresa i el conjunt de capacitats i competències que es poden desenvolupar a escala d'organització. Es tracta de factors interns que determinen l'estratègia, és a dir, els punts febles que cal evitar i els punts forts que cal potenciar.

- Les expectatives dels promotors o emprenedors del negoci. És fonamental que els propietaris de l'empresa o els seus gestors professionals defineixin de manera clara i prèvia a quins objectius o metes cal arribar, pel que fa a la millora del nivell de beneficis, de la posició competitiva o de la valoració de les accions de l'empresa en el mercat de valors.

4.2

[0,7 punts]

a) L'estratègia de penetració del mercat és una estratègia de diversificació.

Fals. L'estratègia de penetració del mercat és una estratègia d'especialització.

b) L'estratègia multidomèstica consisteix en el fet que l'empresa descentralitza la seva organització i les decisions productives i de comerç en cada país en el qual opera. Així, dona una resposta personalitzada o més diferenciada per a cada filial d'aquesta empresa internacionalitzada, segons les característiques, els recursos i les necessitats locals del país on opera.

Vertader

c) La deslocalització és el trasllat d'activitats productives des de països industrialitzats fins a països en desenvolupament caracteritzats per tenir nivells sensiblement inferiors en la renda per capita i, per tant, en el salari mitjà de la població.

Vertader

d) La visió d'una empresa és la seva raó de ser i inclou els objectius que vol aconseguir en el present i els factors que són essencials per a assolir l'èxit.

Fals. La visió d'una empresa és la imatge de futur de l'empresa, com vol ser a llarg termini i quines metes pretén aconseguir.

e) Entre les característiques de les pimes hi ha la capacitat de desenvolupament en mercats intersticials, és a dir, d'aprofitar els buits que deixen les grans empreses en els mercats.

Vertader

4.3

[0,9 punts]

- El creixement intern de l'empresa és l'increment de la seva capacitat productiva, és a dir, del seu patrimoni mitjançant noves inversions. Pot optar per incrementar la capacitat productiva i mantenir el mateix producte o per diversificar la producció per aconseguir nous mercats.

- L'estratègia de diversificació d'una empresa consisteix a produir béns que tenen relació amb el producte original i, per tant, ja tenen un avantatge competitiu respecte dels seus competidors.

- Un hòlding és una companyia que controla les activitats d'unes altres mitjançant l'adquisició de totes o d'una part significativa de les seves accions. El principal benefici econòmic d'aquest tipus d'estructura empresarial és l'eficiència fiscal: la càrrega tributària sobre el compte de resultats consolidada pot ser menor que la suma de les càrregues sobre cadascuna de les empreses del grup considerades individualment. Aquest efecte pot ser encara més important quan la seu del hòlding es troba en un país amb una legislació fiscal més laxa o amb uns tipus impositius més reduïts que aquell o aquells on operen les companyies del grup.

5. PAU 2022 · Juny · Sèrie 2 · Exercici 4

Exercici 4 [2,5 punts en total]

4.1.

[1,2 punts]

a) Les amenaces de nous competidors.

b) La participació en societats.

c) El hòlding.

d) El creixement extern.

e) L'anàlisi estratègica.

f) Multidomèstica.

4.2.

[0,8 punts]

- "Suposa l'extensió de les relacions econòmiques fins a arribar a assolir un mercat global interdependent".

  Correspon a l'explicació del concepte: **GLOBALITZACIÓ (lletra *f*).**

- "Implica l'obertura de l'empresa als mercats internacionals".

  Correspon a l'explicació del concepte: **INTERNACIONALITZACIÓ (lletra *g*).**

- "Té relació amb l'objectiu global de l'empresa d'afegir valor a les diferents àrees de l'empresa. És un marc de referència per a la presa de decisions, és global (implica tots els àmbits de l'empresa) i té una dimensió temporal a llarg termini".

  Correspon a l'explicació del concepte: **ESTRATEGIA CORPORATIVA (lletra *a*).**

- “Persegueix l’estandardització de les polítiques comercials en mercats exteriors buscant economies d’escala”.

Correspon a l’explicació del concepte: **ESTRATÈGIA GLOBAL (lletra *h*).**

- “Consisteix en la unió de dues o més societats per a crear-ne una de nova”.

Correspon a l’explicació del concepte: **FUSIÓ PURA (lletra *d*).**

- “És una part de l’anàlisi de l’entorn competitiu i forma part del model de les cinc forces competitives”.

Correspon a l’explicació del concepte: **GRAU DE RIVALITAT DELS COMPETIDORS (lletra *c*).**

- “Permet convertir-se en el propi proveïdor o client”.

Correspon a l’explicació del concepte: **ESTRATÈGIA DE DIVERSIFICACIÓ VERTICAL (lletra *e*).**

- “Pot aprofitar les economies d’escala per a assolir l’èxit empresarial. Aquesta estratègia consisteix a guanyar clients mitjançant uns preus de venda més baixos. Per a tenir èxit, l’empresa ha de ser capaç d’operar amb un cost de producció menor que els seus rivals”.

Correspon a l’explicació del concepte: **ESTRATÈGIA DE LIDERATGE EN COSTOS (lletra *b*).**

4.3.

[0,5 punts]

Explicació dels dos conceptes següents:

La deslocalització és el trasllat d’activitats productives des de països industrialitzats fins a altres països en desenvolupament (normalment amb menys desenvolupament que el seu i que sol estar en vies de desenvolupament) caracteritzats per tenir nivells sensiblement inferiors a la seva renda per càpita i, per tant, al salari mitjà de la producció, amb l’única finalitat de minimitzar els costos.

Un clúster, districte industrial o clúster industrial, en l'àmbit econòmic, és una concentració geogràfica d’empreses, institucions i agents relacionades amb un determinat mercat, producte o sector industrial. Aquesta agrupació crea unes economies d’aglomeració que proporciona

avantatges competitius. Comparteixen coneixements i recerca, disposen de mà d’obra qualificada, més proveïdors i clients tècnics, etc.

6. PAU 2022 · Juny · Sèrie 5 · Exercici 4

Exercici 4 [2,5 punts en total]

4.1.

[1 punt]

Anàlisi de l'entorn competitiu: el model de les forces competitives. Les 5 Forces de Porter són:

F1. Poder de negociació dels clients: força que tenen els clients i la seva capacitat per imposar les seves condicions a les variables fonamentals de l'operació de compravenda, com el preu dels productes, la qualitat, els terminis de lliurament, etc.

F2. Poder de negociació dels proveïdors: el poder de negociació es refereix en aquest cas a una amenaça imposada sobre la indústria per part dels proveïdors, a causa del poder que aquests disposen ja sigui pel seu grau de concentració o grandària, per l'especificitat dels inputs que proveeixen, per l'impacte d'aquests en el cost de la indústria, etc.

F3. Amenaça de nous competidors: si en un sector de l'economia entren noves empreses, la competència augmentarà i provocarà una ajuda al consumidor aconseguint que els preus dels productes de la mateixa classe disminueixin; però també ocasionarà un augment en els costos, ja que si l'organització desitja mantenir el seu nivell en el mercat haurà de realitzar despeses addicionals.

F4. Amenaça de productes substitutius: Respecte a aquesta força s'han de ressaltar les característiques del producte o del sistema tecnològic productiu-comercial i la possible existència de singularitats de propietat industrial i la seva protecció. D'altra banda, mercats en els quals existeixen molts productes iguals o similars, que fan que sigui un entorn procliu a l'existència de clons o productes substitutius dels originals, suposen en general baixa rendibilitat.

F5. Grau de rivalitat dels competidors: més que una força, la competència i rivalitat entre els competidors ve a ser el resultat de les quatre anteriors forces. La rivalitat entre els competidors defineix la rendibilitat d'un sector, és a dir, la rivalitat serà més intensa si hi ha molts competidors de poca dimensió. Com menys competència hagi en un sector, normalment serà més rendible i viceversa.

4.2.

[1,5 punts]

Definició de cinc conceptes:

-Estratègia de Diferenciació de Producte: el que busca aquesta estratègia es que el producte sigui percebut per part del client com a significativament diferent respecte el producte de la competència, i fins i tot, que aquesta percepció sigui de producte únic o totalment diferent. Per aquesta raó el client pot estar disposat a valorar més el producte i pagar més per la seva compra.

-Estratègia Multidomèstica: es quan l'empresa descentralitza la seva organització i les decisions productives i de comerç en cada país al qual opera. Així, dona una resposta personalitzada o més diferenciada per a cada filial d'aquesta empresa internacionalitzada, segons les característiques, recursos i necessitats locals del país on opera. Ben sovint, es veu una certa independència entre les directrius i el directius de les filials i de la seu matriu origen o central; també es pot contractar treballadors al país de la filial i hi ha una adaptació a les normatives o regulacions així com una planificació del comerç i màrqueting d'acord amb els gustos, requeriments i característiques dels consumidors del país.

-Les activitats primàries (cadena de valor). Són l'essència de la contribució a la creació de valor de l'empresa. Són aquelles que tenen a veure amb la logística interna, ,la seva producció, les de logística, comercialització i els serveis de post-venda.

-La implantació de l'estratègia: una vegada s'ha dissenyat i elegit l'estratègia a seguir, s'ha de definir i planificar com s'ha de implantar. Per tant es la darrera i tal vegada la més difícil etapa d'aquesta direcció estratègica on, a partir dels objectius a llarg termini de l'empresa, s'ha de dissenyar i planificar la proposta i adopció de les línies d'acció, i l'assignació dels recursos necessaris per a complir-los, definint un pla temporal de les accions estratègiques que cal desenvolupar.

-Estratègia Global: tracta d'obtenir un avantatge competitiu comú amb una centralització de recursos globals per tots els països en els quals opera, i tota l'administració la fa des del país d'origen de l'empresa matriu. Les filials solen ser simples canals de distribució.es quan l'empresa planteja la programació productiva i l'administració de manera global per a tots els països on opera, amb idea de simplificar centralitzant els recursos globals i extraure un avantatge competitiu d'aquest fet. Així doncs, les filials tenen poc marge d'independència i capacitat per programar canvis diferencials sobre la producció, tipus de productes i pautes de màrqueting o comerç, i per tant tots els productes són iguals per a tots els països, amb les mateixes marques i altres paràmetres de màrqueting.

7. PAU 2021 · Setembre · Sèrie 1 · Exercici 4

Exercici 4

4.1.

[1 punt]

L'estratègia multidomèstica: té com a prioritat **la sensibilitat a les diferències entre els mercats dels diferents països**, i per aquest motiu, l'empresa multidomèstica aborda la seva activitat internacional país a país adoptant una estructura **totalment descentralitzada** que dona una elevada **autonomia als directius de les filials locals**, que, en general, solen ser originaris del mateix país.

En resum: mercats heterogenis, estructura descentralitzada i autonomia de les filials.

Exemple: Telefónica, durant molt de temps ha implementat un model multidomèstic per gestionar la seva presència a Amèrica Llatina. Té presència, entre d'altres països, a Xile, Puerto Rico, Veneçuela, Argentina, Colòmbia, Perú, Mèxic, Portugal i Romania.

L'estratègia global: aquestes empreses perceben el món com **un únic mercat homogeni** al qual ofereixen productes iguals, amb les mateixes marques i elaborats en plantes de fabricació especialitzades des d'on es cobreix tot el món.

Per tant, aquestes empreses no tenen en compte les diferències entre països, ja que necessiten aconseguir les economies d'escala que els permetin ser competitives en cost.

L'empresa global té una estructura **molt centralitzada**, on la matriu és qui té tota la capacitat de decisió. El paper de les **filials exteriors és totalment passiu**, ja que es limiten a implantar les ordres de la matriu en el mercat geogràfic que els toca.

En resum: mercat homogeni, estructura centralitzada i filials exteriors sense poder de decisió.

Exemple: Levi Strauss canvia la seva estratègia, a final dels 80, i passa de ser una companyia multidomèstica a ser multinacional global. Com a conseqüència d'aquest canvi, les filials exteriors de la nord-americana perden la seva autonomia sobre el mercat interior i passen a estar totalment supeditades a l'autoritat de la matriu.

4.2.

[0,5 punt]

Explicació:

El creixement intern es dona quan l'empresa realitza un augment de la seva dimensió per mitjà d'inversions a la seva pròpia estructura.

El creixement intern d'una empresa es refereix a l'increment de la seva capacitat productiva, és a dir, del seu patrimoni mitjançant noves inversions.

Descripció de dues formes o estratègies de creixement intern. Cada llibre de batxillerat ofereix diferents tipus o formes de creixement.

a) Per poder créixer, l'empresa realitza l'adquisició de nous factors de producció per tal d'augmentar el seu volum d'operacions, com, per exemple, la construcció de noves instal·lacions, la contractació de personal, la compra de maquinària, etc.

La pròpia empresa realitza inversions en la seva pròpia estructura (construcció de nous edificis o noves instal·lacions i adaptacions d'antigues, adquisició de nova maquinària, contractació de treballadors, etc.), és a dir, en resum, que suposa la inversió en factors productius per a augmentar la capacitat productiva de l'empresa.

b) Els recursos financers que l'empresa empra per al seu creixement poden provenir de l'increment de les vendes, de noves aportacions dels socis o de l'endeutament.

c) **Estratègia de Penetració del Mercat:** Sense canviar els productes, l'empresa ha de vendre més (i per tant produir més) als mateixos mercats actuals a través de estratègies i tàctiques de màrqueting. A vegades es tracta de utilitzar o aplicar eines de producte com l'envàs, l'etiqueta, millorar la qualitat, etc., i així augmentar l'atractivitat d'aquest; altres vegades s'aconsegueix més penetració amb canvis o adaptació de preus; també es pot aconseguir mitjançant canvis en la distribució i els segments dels actuals mercats, etc.

d) **Estratègia de Desenvolupament de Productes:** L'empresa basa el seu creixement en la decisió de produir nous productes, que distribuirà als mateixos mercats actuals. A vegades es tracta de productes complementaris com l'exemple d'una empresa productora de cervesa que decideix produir aigua mineral embotellada que distribuirà als mateixos clients dels actuals mercats i així creixeran les vendes.

e) **Estratègia de Desenvolupament de Mercats**: En aquest cas l'empresa continua amb els mateixos productes però decideix, per créixer, augmentar els mercats de destinació dels productes. Aquests mercats nous implicaran vendre a persones noves i es pot aconseguir amb l'obertura de diferents mercats geogràfics i tenint en compte també nous segments o grups als que fins ara no veníem els nostres productes.

f) **Estratègia de Diversificació:** Aquesta estratègia combina els nous productes amb els nous mercats. Malgrat tot que pot ser la més arriscada, ja que l'empresa s'enfronta a vendre nous productes a clients de mercats desconeguts, també és la que pot donar un resultat de creixement més alt, en el cas que aconseguim conèixer millor els nous mercats i consumidors i adaptar-nos a ells.

4.3.

[1 punt]

Explicar **quatre estratègies** de creixement extern. **Només se'n demanen quatre**, a la solució hi trobareu moltes més.

Les més importants són:

- **Fusió pura:** Unió de diverses empreses per la qual se'n crea una de nova. L'empresa que sorgeix assumeix els drets i obligacions de les empreses que es dissolen sense que hi hagi liquidació, i així es forma un patrimoni únic de l'empresa fruit de la fusió. Per exemple, quan es van fusionar BBV i Argentaria, donant lloc a BBVA.

- **Fusió per Absorció:** Una empresa n'adquireix una altra, l'absorbida desapareix, mentre que la principal es manté i assumeix el lideratge. La Caixa (ara CaixaBank) va absorbir, per exemple, Caixa Girona; es va mantenir la primera mentre que va desaparèixer la segona.

- **Participació:** Una empresa compra part del capital social d'una altra amb intenció primer de participar i després dominar-la i gestionar-la de manera parcial o total. Aquesta participació pot portar al control absolut quan es té més del 80% del capital social de l'altra empresa, al control majoritari quan es té més del 50% del capital social, o al control minoritari quan es té menys del 50%.

- **Cooperació:** És quan una empresa obre una col·laboració o cooperació en matèria de comerç, per exemple, creant un consorci d'exportació (l'exemple de Campofrío, El Pozo, Guijuelo i altres empreses per comercialitzar el pernil espanyol per tot el món).

- **Franquícia:** Una de les operatòries estructurals més estesa. És quan una empresa explota el saber fer (*Know How* o *Savoir Faire*) que ha acumulat amb la seva experiència i crea unitats d'explotació per a la producció de béns o serveis o per la venda de productes. És el cas d'Inditex-Zara, McDonalds, Corporació Alimentària de Guissona, etc., que han creat la seva xarxa de franquiciats.

- **Joint-Venture:** Dues o més empreses llancen un projecte empresarial conjunt. No perden identitat individual, eviten fer-se competència entre elles i aconsegueixen sumar experiència i coneixements complementaris en el nou producte-mercat. Per exemple, Nestlé i Coca-Cola, una amb coneixements de te i l'altra, de refrescos, creen Nestea.

- **Unió Temporal d'Empreses (UTE):** Es tracta d'una Unió Temporal d'Empreses fer a un fi determinat, i és considerada com una forma de cooperació transitòria específica del sector de la construcció.

- **Clúster:** Concentració geogràfica d'empreses, institucions, universitats, centres de recerca i administracions públiques, que comparteixen interès per un sector econòmic concret.

- **Trust o Concentració Vertical:** Conjunt d'empreses que formen part de diferents fases del procés de producció i cadena de valor, i que intenten reduir costos i dominar el mercat.

- **Càrtel o Concentració Horitzontal:** Grup d'empreses del mateix sector productiu que dominen gairebé pràcticament tot el mercat i es posen d'acord pel que fa als preus i les estratègies de venda. És el cas de l'OPEP en el món del petroli.

- **Hòldings:** Forma d'organització d'empreses en la qual una companyia aconsegueix les accions o participacions de les altres empreses i passa a controlar aquestes companyies. A vegades es sinònim de grup empresarial.

8. PAU 2021 · Juny · Sèrie 5 · Exercici 4

Exercici 4

4.1.

[1,3 punts]

Les Cinc Forces de Porter és un model d'anàlisi estratègica elaborat per l'economista i professor Michael I. Porter de Harvard Business School al 1979.

El model de les Cinc Forces de Porter proposa un marc de reflexió estratègica sistemàtica per determinar la rendibilitat d'un sector específic, normalment amb la finalitat d'avaluar el valor que es genera i la projecció futura d'empreses o unitats de negoci que operen en aquest sector, per tal de poder formular l'estratègia corporativa.

Les 5 Forces de Porter són:

- Amenaça de productes substitutius
- Amenaça de nous competidors
- Poder de negociació dels clients
- Poder de negociació dels proveïdors
- Grau de rivalitat dels competidors.

A) Amenaça de productes Substitutius.

S'han de ressaltar i entendre les característiques del producte o del sistema tecnològic productiu-comercial i la possible existència de singularitats de propietat industrial i la seva protecció. Per exemple les patents farmacèutiques, patents informàtiques o tecnologies molt difícils de copiar, permeten fixar els preus en solitari i suposen normalment una molt alta rendibilitat. D'altra banda, mercats en els quals existeixen molts productes iguals o similars, que fan que sigui un entorn procliu a l'existència de clons o productes substitutius dels originals, suposen en general baixa rendibilitat. Per tant, per tal de superar aquesta amenaça s'haurà de pensar en *crear dificultats per la substitució* o generar un nivell elevat de *diferenciació del producte* que realment allunyi aquesta possibilitat.

B) Amenaça de nous competidors

Es relaciona amb el fet que si en un sector de l'economia entren noves empreses, la competència augmentarà i provocarà una ajuda al consumidor aconseguint que els preus dels productes de la mateixa classe disminueixin; però també ocasionarà un augment en els costos, ja que si l'organització desitja mantenir el seu nivell al mercat haurà de realitzar despeses addicionals.

C) Poder de negociació de clients

Un mercat o segment no serà atractiu quan els clients estan molt ben organitzats, el producte té molts substituts, no és molt diferenciat o és de baix cost per al client, el que permet que es puguin fer substitucions per igual o a un cost menor. Les creixents exigències de grans compradors estan enfocades a la reducció de preus, més qualitat i millor servei, per tant, una corporació veurà afectats els seus marges d'utilitat.

D) Poder de negociació dels proveïdors

Un mercat o segment del mercat no serà atractiu quan els proveïdors estiguin molt ben organitzats gremialment, tinguin forts recursos i puguin imposar les seves condicions de preu i mida de la comanda (amb l'agreujant si les entrades que subministren no tenen substituts o són escassos i de alt cost).

E) Grau de rivalitat dels competidors

La rivalitat entre els competidors defineix la rendibilitat d'un sector, o sigui, com menys competit es trobi un sector, normalment serà més rendible i viceversa. Aquest grau de rivalitat interna dins un sector determinat, habitualment depèn de *l'estructura de la competència* (la rivalitat serà més intensa si hi ha una atomització dels competidors de poca dimensió); i també dels *costos fixos elevats*, que fan que els competidors siguin més agressius amb les altres empreses mitjançant guerra de preus.

4.2.

[1,2 punts]

Michael E. Porter va investigar sobre com les empreses podien obtenir avantatges competitius amb diferents estratègies. Es molt coneguda l'aportació teòrica de Porter des de Harvard University (EE.UU.), on va classificar i diferenciar tres estratègies competitives per generar i obtenir aquests avantatges competitius:

a. ***Estratègia de Diferenciació de Producte:*** Amb aquesta estratègia l'empresa busca que el producte, sigui bé, servei o idea que ofereix, sigui percebut i acceptat pel consumidor com a diferent o únic davant dels productes oferts per les empreses de la competència. Per aquesta raó, per aquest producte diferenciat el consumidor està disposat a pagar un preu més alt. Aquesta diferencia de valor pot ser creada a partir de atributs especials o rellevants, característiques de disseny o altes, qualitat del mateix, garanties o inclòs un millor servei i atenció post-venda, que generaran aquest avantatge competitiu per l'empresa.

b. ***Estratègia de Costos Baixos o de Lideratge de en Costos:*** Aquesta estratègia, que neix de l'anàlisi de la cadena de valor, considera que si una empresa es capaç de reduir els costos en base al coneixement i domini de la mateixa i de les aplicacions d'innovacions tecnològiques oportunes, d'economies d'escala o d'abast (scope economy), podrà arribar a liderar l'industria en costos baixos, lo que implicarà obtenir el producte d'un determinat nivell de qualitat, a un preu de cost mes baix que les empreses de la competència. Així, dins d'un mercat l'empresa de costos baixos podrà proposar un preu més baix per al producte (guerra de preus), sense renunciar a un bon marge de beneficis que doni l'avantatge competitiu a l'empresa.

c. ***Estratègia d'Enfocament, Segmentació o d'Especialització:*** En aquest cas, l'estratègia empresarial pren atenció no a tot el mercat al complert sinó a una part del mateix, es a dir, l'enfoc concret es a un segment del mercat. D'aquesta manera, l'empresa s'adapta i opta per tractar de diferent manera a cada grup de consumidors diferent i homogeni, respecte una característica del consumidor (nivell de poder adquisitiu, edat, sexe, geografia, gustos o requeriments diferents respecte la qualitat o altres atributs del producte, etc.), obtenint més opcions favorables d'atracció, percepció i satisfacció derivades del producte, i avantatge competitiu per l'empresa. En molts casos, es pot aplicar les dos estratègies anteriors (de diferenciació de producte i de costos baixos) afegint-hi aquesta de segmentació.

9. PAU 2020 · Setembre · Sèrie 4 · Exercici 4

Exercici 4

4.1. Completeu les frases següents amb el mot o mots que corresponguin.

[1,50 punt]

a) Cadena de valor.
b) Lideratge en costos.
c) Deslocalització.
d) Corporativa.
e) Curt termini.

4.2. Definiu els termes següents:

[1 punt]

a) **Creixement intern:** és l'increment de la capacitat productiva o de la varietat de productes i serveis que s'ofereixen al mercat per part de l'empresa.
b) **Internacionalització:** obertura de l'empresa als mercats internacionals i la seva vinculació amb aquests mercats.
c) **Grau de rivalitat dels competidors:** és el nivell o la intensitat de la competència present en un determinat mercat i definirà la rendibilitat final que acabarà tenint l'empresa.
d) **Avantatge competitiu:** és el conjunt de característiques internes que l'empresa ha de desenvolupar per aconseguir i/o reforçar una posició d'avantatge davant les empreses de la competència.

10. PAU 2020 · Juny · Sèrie 1 · Exercici 4

Exercici 4

4.1. Les petites i mitjanes empreses (pimes) tenen avantatges i inconvenients. Empleneu la taula següent amb dues característiques de cada tipus (sense explicar-les).
[0,8 punts]

Avantatges de les pimes **Els estudiants només n'han de citar dues**	**Inconvenients de les pimes** **Els estudiants només n'han de citar dues**
Organització flexible	Poca formació empresarial
Integració del personal	Poca capacitat financera
Desenvolupament en mercats intersticials	Nivell de qualificació i formació tècnica del personal
Creadores d'ocupació	Obsolescència tecnològica

4.2. Sempre s'ha comentat que un dels sistemes que tenen les pimes per a sobreviure en un entorn fortament competitiu és créixer. Expliqueu quines formes de creixement empresarial existeixen i esmenteu dos avantatges de cadascuna.
[0,8 punts]

Creixement intern, es dona quan l'empresa realitza un augment de la seva dimensió per mitjà d'inversions en la seva pròpia estructura. Aquesta tipologia de creixement també es denomina *creixement natural* o *orgànic*.
Creixement extern, consisteix en l'ampliació de l'empresa per mitjà de l'adquisició, la participació o el control d'altres empreses.

El creixement intern té els avantatges següents:

- Permet l'adquisició de factors de producció més actuals (el personal amb formació més actualitzada, novetats tecnològiques, maquinària d'última generació, etc.).
- Presenta la possibilitat d'un creixement més organitzat i gradual, per tant, permet que es vagin realitzant els canvis necessaris d'adaptació de l'estructura organitzativa a la nova dimensió.

El creixement extern té els avantatges següents:

- Estalvi de temps, ja que és molt més ràpid i permet augmentar la dimensió des del mateix moment en què es tanca la negociació d'integrar la nova empresa.
- Permet superar les barreres d'entrada a un sector o un mercat geogràfic en el quals el creixement intern resultaria molt difícil.
- Facilita l'entrada a mercats o sectors madurs, molt sobredimensionats on no tindria sentit créixer per mitjà del creixement intern, afegint més sobredimensió a l'oferta del sector.

➢ Els correctors no han de buscar la perfecció en la definició per aplicar la màxima puntuació. Qualsevol explicació que demostri que l'estudiant argumenta correctament el que es demana es donarà per bona.

4.3. Si una pime es vol obrir als mercats internacionals pot optar per tres estratègies d'internacionalització. Esmenteu aquestes tres estratègies i expliqueu-ne només una.

[0,9 punts]

Anomenar:

Estratègia Multidomèstica

Estratègia Global

Estratègia transnacional

NOMÉS HAN D'EXPLICAR-NE UNA. Diferents estratègies en el procés d'internacionalització de les empreses

Aquesta obertura als mercats internacionals que suposa la internacionalització de les empreses implica decisions per tal de portar a terme operacions per vincular-se amb aquests mercats i portar i vendre els productes i/o serveis a l'exterior. Les empreses que s'internacionalitzen poden optar per decidir **tres tipus d'estratègies d'internacionalització**:

1. **Estratègia multidomèstica**: És quan l'empresa descentralitza la seva organització i les decisions productives i de comerç en cada país en què qual opera. Així, dona una resposta personalitzada o més diferenciada per a cada filial d'aquesta empresa internacionalitzada, segons les característiques, recursos i necessitats locals del país on opera. Ben sovint, es veu una certa independència entre les directrius de les filials i de la seu matriu origen o central; també es poden contractar treballadors al país de la filial i hi ha una adaptació a les normatives o regulacions així com una planificació del comerç i màrqueting d'acord amb els gustos, requeriments i característiques dels consumidors del país.
2. **Estratègia global**: És quan, al contrari de l'estratègia anterior, l'empresa planteja la programació productiva i l'administració de manera global per a tots els països on opera, amb la idea de simplificar centralitzant els recursos globals i extraure un avantatge competitiu d'aquest fet. Així doncs, les filials tenen poc marge d'independència i capacitat per programar canvis diferencials sobre la producció, tipus de productes i pautes de màrqueting o comerç, i, per tant, tots els productes són iguals per a tots els països, amb les mateixes marques i altres paràmetres de màrqueting. És normal que en moltes d'aquestes empreses els directius i administradors d'alt nivell siguin del país origen de l'empresa.
3. **Estratègia transnacional**: És quan l'empresa elimina fronteres o barreres geogràfiques i així utilitza totes les seves estratègies de producció i vendes sense tenir en compte d'on procedeixen, és a dir, sense tenir en compte la filial que les promou i les proposa. D'aquesta manera, l'empresa pot utilitzar transnacionalment totes les idees i propostes vinguin d'on vinguin, i així poder explotar nous productes i/o serveis a nivell global. L'empresa amb estratègia transnacional té una visió global del mercat i pot assignar determinats papers importants a qualsevol de les filials, dins de l'àmbit comercial, de la innovació i desenvolupament de nous productes i serveis o innovació i desenvolupament tecnològic, o dins d'altres àmbits. Tot l'anterior amb l'idea de maximitzar la utilitat i l'eficiència dels recursos, la productivitat i reduir costos. Es podria dir que l'empresa programa i té una visió global, però actua de manera local; seria una estratègia intermèdia entre la multidomèstica i la global anteriors.

   Nota: Els correctors no han de buscar la perfecció de les respostes per aplicar la màxima puntuació. Qualsevol explicació a les preguntes obertes que demostri que l'estudiant argumenta correctament el que es demana a l'enunciat es donarà per bona.

11. PAU 2020 · Juny · Sèrie 3 · Exercici 4

Exercici 4

4.1. Es poden definir diferents nivells d'estratègia empresarial en relació amb els objectius que es volen assolir i els recursos que es volen utilitzar. Expliqueu els tres nivells d'estratègia o tipus d'estratègies genèriques.
[0,9 punts]

Els nivells d'estratègia que es poden identificar són:

Corporatiu, s'encarrega de prendre les decisions relacionades amb l'objectiu o abast global de l'empresa, amb la intenció de satisfer les expectatives dels propietaris o dels gestors i afegir valor a les diferents àrees de l'empresa.

De negoci, fa referència a aspectes més concrets, com la definició dels elements que poden fer competitius els productes de l'empres dins el seu mercat o segments de mercat.

Operatiu, buscar gestionar de manera eficient els recursos de l'empresa, a escala d'un departament o més general, tenint com a marc de referència les estratègies de l'empresa a escala superior.

Nota: Els correctors no han de buscar la perfecció en les explicacions per aplicar la màxima puntuació. Qualsevol explicació que demostri que l'estudiant argumenta correctament el que es demana es donarà per bona.

4.2. Expliqueu en què consisteix la cadena de valor de Michael E. Porter i amb quina finalitat s'utilitza. Exposeu també com es classifiquen les activitats d'una empresa segons la cadena de valor.
[1 punt]

La cadena de valor és una eina analítica que consisteix a descompondre i analitzar totes les activitats que es duen a terme en una empresa per a fabricar o vendre un producte o servei. D'aquesta manera es pot estudiar l'aportació de valor de cadascuna de les activitats i els costos que representen, a més d'identificar quines són les fonts d'avantatge competitiu i estar en disposició de definir les estratègies competitives més adequades per al desenvolupament de l'empresa.

Les activitats de la cadena de valor de Porter es poden diferenciar entre les Activitats primàries i de suport:

Les Activitats primàries, són l'essència de la contribució a la creació de valor de l'empresa doncs són el desenvolupament de l'activitat en si mateixa. Inclouen les activitats de: Logística interna, Producció, Logística interna, Comercialització i vendes i Serveis.

Les Activitats de suport, per si soles no aporten valor, però són necessàries per complementar les activitats primàries. Inclouen les activitats: Administració i gestió, Direcció de recursos humans, Tecnologia i les Finances, comptabilitat , qualitat, etc.

Nota: Els correctors no han de buscar la perfecció en les explicacions per aplicar la màxima puntuació. Qualsevol explicació que demostri que l'estudiant argumenta correctament el que es demana es donarà per bona.

4.3. Completeu les frases següents amb el mot o mots que corresponguin:
[0,6 punts]

a) Quan s'intenten vendre més productes als mercats actuals captant els consumidors de la competència i augmentant la freqüència de compra dels consumidors actuals es posa en pràctica una estratègia de _____.

b) En l'àmbit empresarial, les _____ fan referència a les dificultats que es troba una empresa a l'hora d'accedir a un mercat, un producte o una marca de creació recent. Aquestes poden ser de diferents classes, com ara de caràcter legal, econòmic o ètic.

c) La força que tenen els clients per a imposar les seves condicions en les variables fonamentals de l'operació de compravenda, com ara el preu final, la qualitat, els terminis de lliurament, etc., es coneix com a _____.

d) El moviment que fan algunes empreses consistent a traslladar els centres de treball que tenen als països desenvolupats cap a països amb menys costos per a l'empresa (generalment països en via de desenvolupament) s'anomena _____.

a) Penetració de mercat
b) Les barreres d'entrada
c) Poder de negociació dels clients
d) Deslocalització

12. PAU 2019 · Setembre · Sèrie 5 · Exercici 4

Exercici 4

Diferencia els conceptes següents:
[2 punts]

a) Visió/missió

La visió consisteix en la imatge de futur de l'empresa, com serà a llarg termini i les metes que pretén aconseguir, mentre que la missió d'una empresa és la seva raó de ser, la finalitat i el propòsit fonamental davant el públic al qual es dirigeix.

b) Estratègia corporativa / estratègia operativa

L'estratègia corporativa és aquella que pren les decisions relacionades amb els objectius globals de l'empresa, mentre que l'operativa busca gestionar eficientment els diferents recursos d'una empresa a escala departamental per tal d'assolir les estratègies de nivell superior (corporativa o de negoci).

c) Barreres d'entrada / barreres de sortida

Les barreres d'entrada són factors diferents que dificulten o impedeixen que una empresa s'introdueixi en un nou mercat, mentre que les barreres de sortida provoquen que un nou competidor, un cop ha entrat al mercat, tingui molt complicada la sortida del mateix mercat.

d) Internacionalització/deslocalització

La internacionalització és l'obertura de l'empresa als diferents mercats internacionals, mentre que la deslocalització pretén el trasllat total o parcial de les activitats de l'empresa a països poc desenvolupats.

e) Estratègia global / estratègia multidomèstica

L'estratègia global pretén la internacionalització tractant el món de forma global, on s'ofereixen els mateixos productes intentant evitar duplicitat de tasques amb una estructura molt centralitzada; mentre que en l'estratègia multidomèstica, les empreses, fan la seva activitat internacional país a país, amb directius del propi país, amb força autonomia de la seu central; són unitats disperses, unides per la propietat del capital.

13. PAU 2019 · Juny · Sèrie 1 · Exercici 4

Exercici 4

4.1. Es poden definir diferents nivells d'estratègia en relació amb els objectius que es volen assolir i els recursos que es volen utilitzar. Esmenteu els tres nivells d'estratègia (o tipus d'estratègies genèriques), expliqueu-los i poseu un exemple de cada un. (0,90 punts).

Els nivells d'estratègia que es poden identificar són:

- ✓ Corporativa: s'encarrega de prendre les decisions relacionades amb l'objectiu o abast global de l'empresa, amb la intenció de satisfer les expectatives dels propietaris o dels gestors i afegir valor a les diferents àrees de l'empresa.

Exemple: internacionalitzar l'empresa.

- ✓ De negoci: fa referència a aspectes més concrets, com la definició dels elements que poden fer competitius els productes de l'empres dins el seu mercat o segments de mercat.

Exemple: aplicar l'estratègia de lideratge de costos o la de diferenciació de producte o servei.

- ✓ Operativa: buscar gestionar de manera eficient els recursos de l'empresa, a escala d'un departament o més general, tenint com a marc de referència les estratègies de l'empresa a escala superior.

Exemple: si voleu aconseguir aplicar l'estratègia de lideratge de costos, tots els departament de l'empresa han d'ajudar-hi i establir un pla perquè no es disparin els costos de cap departament.

4.2. Expliqueu en què consisteix la deslocalització d'una empresa i argumenteu quina relació té amb la subcontractació d'empreses (també anomenada *outsourcing*). (0,50 punts).

La deslocalització és el trasllat d'activitats productives des de països industrialitzats fins a països en desenvolupament caracteritzats per tenir nivells sensiblement inferiors a la seva renda per càpita i, per tant, al salari mitjà de la població. Hi ha empreses que decideixen traslladar la producció a un altre país per minimitzar costos.
Hi ha empreses que deslocalitzen o externalitzen només una part de la producció, és a dir, subcontracten (*outsourcing*) amb la finalitat de reduir costos; també es coneix com a *externalització de costos*.

4.3. Definiu què és el procés d'internacionalització d'una empresa, i, a continuació, digueu en què consisteix l'estratègia d'internacionalització multidomèstica. (0,60 punts).

El procés d'internacionalització és l'obertura als mercats internacionals, és a dir, les operacions que du a terme una empresa per vincular-se amb els mercats internacionals. L'estratègia d'internacionalització multidomèstica consisteix en què una empresa descentralitza la seva organització en cada país en què opera, és a dir, l'empresa dona una resposta més diferenciada per a cada filial segons les necessitats locals del país on opera. Ben sovint es contracten treballadors locals perquè administrin l'empresa, a més, hi ha independència entre les directrius de les filials i les de la seu central. Tot l'enfocament comercial va destinat al país on s'operarà.

14. PAU 2019 · Juny · Sèrie 4 · Exercici 4

Exercici 4

4.1. Enumereu els cinc elements de l'entorn (forces competitives del mercat) que determinen l'estratègia empresarial i que són coneguts com les *cinc forces competitives de Michael E. Porter*.

[0,5 punts]

Els cinc factors o forces a tenir en compte en l'anàlisi de l'entorn són:

- ✓ el grau de rivalitat de la competència,
- ✓ l'amenaça d'entrada de nous competidors,
- ✓ l'existència de productes substitutius,
- ✓ la força negociadora de clients, i
- ✓ la força negociadora de proveïdors.

4.2. Una farmàcia és habitualment una pime. Esmenteu tres avantatges de les pimes respecte a les grans empreses a l'hora de competir en un mercat globalitzat i justifiqueu la resposta.

[0,75 punts]

Algunes de les principals avantatges de les pimes davant de les grans empreses són:

- ✓ **Flexibilitat:** La seva dimensió i estructures de decisió les permeten reaccionar més ràpid als canvis que es produeixen als mercats.
- ✓ **Proximitat:** Estableixen una relació amb el client més personalitzada, directa i estreta.
- ✓ **Escassa conflictivitat laboral:** La seva dimensió fa que les relacions en l'àmbit laboral acostumin a ser més fàcils.
- ✓ **Aprofitament de nínxols de mercat no atractius per a les grans empreses** però que ofereixen oportunitats de negoci atractives per a les pimes.

Nota:

Aquesta pregunta pot tenir diferents respostes. Es valora que hagin tres avantatges degudament justificades.

4.3. El propietari d'una coneguda empresa del sector de l'alimentació considera que cal implementar noves estratègies per tal d'adaptar-se a les noves exigències de l'entorn.
En aquesta línia, des de diferents nivells directius de la companyia, s'estan valorant tres accions. Identifiqueu a quina estratègia correspon cadascuna:

- **— Absorbir una empresa farinera mitjançant una ampliació de capital. S'espera que amb aquesta acció es reduirien els costos de fabricació: _____.**
- **— Vendre productes a grans empreses distribuïdores per accedir al mercat de marques blanques, que fins ara no havien considerat. Aquesta acció només s'aplicaria al negoci de fabricació de galetes i no afectaria la resta d'unitats de negoci de l'empresa: _____.**
- **— Implementar un sistema de qualitat nou per a tota l'empresa, impulsat des del departament de producció: _____.**

[0,75 punts]

a) Es tracta d'un creixement extern, amb **una fusió per absorció.** És una estratègia corporativa. A més, pel que sembla **es tracta d'un lideratge de costos**, ja que persegueix l'objectiu de reduir costos de fabricació. Qualsevol de les dues opcions és donarà per bona. **No han de posar les dues. Només una.**

b) **Estratègia de negoci** (ja que es pren únicament per a la unitat de negoci de les galetes). Aquesta acció també aniria en la línia de **l'estratègia de lideratge en costos** (marques blanques) que s'ha comentat abans. Qualsevol de les dues opcions és donarà per bona. **No han de posar les dues. Només una.**

c) **Estratègia funcional**, ja que sembla que la decisió s'ha pres des de la direcció del departament de producció.

15. PAU 2018 · Setembre · Sèrie 3 · Exercici 4

Exercici 4

Missió / Visió.
La missió d'una empresa és la seva raó de ser, el seu propòsit fonamental, i respon a qüestions del tipus «què fem?» o «a què ens dediquem?».

En canvi, la visió consisteix en la imatge de futur de l'empresa, com serà a llarg termini i les metes que pretén aconseguir.

Estratègia corporativa / estratègia funcional.
L'estratègia corporativa és el nivell més alt d'estratègia. Correspon a les decisions estratègiques (que estableixen, per exemple, el perfil de la cartera de negocis i els camps d'activitat on es vol estar present) que prenen els directius que ocupen els nivells jeràrquics més elevats de l'organització.

Les estratègies funcionals o operatives són aquelles relacionades amb el dia a dia i que tenen una dimensió temporal a curt termini.

Poder de negociació dels proveïdors / poder de negociació dels clients.
S'entén per poder o força de negociació d'una empresa la capacitat d'aquesta d'imposar qualsevol condició de l'operació de compravenda realitzada (en les transaccions i negociacions amb proveïdors o clients), ja sigui fixant els preus, les qualitats dels productes, els terminis de lliurament o les formes de cobrament o pagament.

La diferència entre els dos termes rau en el fet que aquest poder de negociació recaigui en els proveïdors (per exemple, quan el mercat de matèries primeres està concentrat) o en els clients (per exemple, quan els clients disposen d'informació completa i poden imposar condicions).

Estratègia de lideratge en costos / estratègia de diferenciació.
La primera és aquella estratègia de negoci que explota els avantatges competitius en costos. Així, es dona quan una empresa té uns costos inferiors als dels seus competidors en un producte o servei determinat que té un nivell de qualitat similar.

La segona, en canvi, és aquella estratègia de negoci que explota els avantatges competitius de les característiques diferents dels productes o serveis. Així, es dona quan una empresa tracta d'aconseguir que els clients estiguin disposats a pagar un preu més alt per alguna diferència del producte o servei en relació amb el dels competidors.

Estratègia multidomèstica / estratègia transnacional.
L'estratègia multidomèstica és aquella que entén que els mercats internacionals són diferents, per la qual cosa l'empresa s'ha d'adaptar a cada un d'ells i atendre les diversitats culturals.

En l'estratègia transnacional es treballa amb una visió global de mercat, mitjançant una xarxa internacional de recursos i capacitats per a aconseguir els avantatges de l'eficiència global, però sense oblidar les diferents necessitats locals.

16. PAU 2018 · Juny · Sèrie 1 · Exercici 4

Solució no disponible: la pauta oficial no la inclou o no s'ha pogut localitzar.

17. PAU 2018 · Juny · Sèrie 5 · Exercici 4

Solució no disponible: la pauta oficial no la inclou o no s'ha pogut localitzar.

18. PAU 2017 · Setembre · Sèrie 2 · Exercici 4

Exercici 4

4.1. [1 punt]

a) competidors
b) global
c) cadena de valor
d) superior
e) intern
f) visió
g) internacionalització
h) localització
i) petites
j) barreres d'entrada

4.2. [1 punt]

La missió d'una empresa és la seva raó de ser, el seu propòsit fonamental, i respon a qüestions del tipus *què fem?* o *a què ens dediquem?*

La fusió pura es dona quan dues o més societats s'uneixen per constituir-ne una de nova; ambdues es dissolen, però no es liquiden i formen un patrimoni únic.

En l'estratègia transnacional es treballa amb una visió global de mercat, mitjançant una xarxa internacional de recursos i capacitats per aconseguir els avantatges de l'eficiència global, però sense oblidar les diferents necessitats locals.

Les estratègies funcionals o operatives són aquelles relacionades amb el dia a dia i que tenen una dimensió temporal a curt termini.

19. PAU 2017 · Juny · Sèrie 1 · Exercici 4

Exercici 4

4.1.

L'empresa ha dut a terme un creixement intern. Es pot deduir del fet que l'empresa augmenta la seva dimensió adquirint nous factors de producció (nau industrial, maquinària, creació de botigues i contractació de nous treballadors).

4.2.

En una primera fase, l'any 2005, realitza una estratègia de diversificació horitzontal en ampliar la seva gamma de productes a mercats molt semblants. Però en una segona fase, l'any 2015, decideix dur a terme una estratègia de diversificació vertical quan crea 50 botigues i es converteix en el seu propi distribuïdor. Ara fabrica i ven al detall.

4.3.

Es diu *deslocalització*. Alguns dels motius són: costos laborals més baixos, legislacions més laxes en l'àmbit laboral, fiscal o mediambiental.

4.4.

Els elements que cal estudiar per poder realitzar un diagnòstic de l'entorn al qual s'enfronta l'empresa són:

- La intensitat de la competència, com més empreses hi ha en un mercat, més gran és la competència i més difícil és obtenir beneficis.
- Competidors potencials, possibles empreses que volen entrar al mercat. Serà més o menys difícil en cas que hi hagi o no barreres d'entrada.
- Existència o no de productes substitutius, què són aquells que satisfan la mateixa necessitat.
- Poder negociador de clients i/o de proveïdors. És la capacitat d'aquests d'imposar condicions en les operacions de compravenda, ja sigui imposant preus, terminis de lliurament de producte o terminis de pagament o cobrament.

4.5.

La cadena de valor consisteix a identificar totes les activitats necessàries per fabricar i/o vendre un producte o un servei per part de l'empresa, analitzant el valor que cadascuna aporta al preu final.
S'utilitza per distingir aquelles activitats que són fonts d'avantatges competitius per poder decidir posteriorment l'estratègia més adequada.

20. PAU 2017 · Juny · Sèrie 5 · Exercici 4

Exercici 4

4.1.

A. Cadena de valor. La cadena de valor és un model que descriu les activitats que aporten valor a l'empresa. L'anàlisi d'aquesta permet distingir les activitats necessàries de les innecessàries, és a dir, les que generen valor de les que no.

B. Estratègia de diferenciació. L'estratègia de diferenciació consisteix a oferir un producte o servei que el consumidor percep com a únic i no assimilable al de la competència i per això està disposat a pagar-ne un preu superior.

C. Estratègia corporativa. L'estratègia corporativa és el nivell més alt d'estratègia i correspon a les decisions estratègiques (per exemple, sobre el perfil de la cartera de negocis que s'ha de desenvolupar) que prenen els directius que ocupen els nivells jeràrquics més elevats de la organització.

D. Internacionalització. La internacionalització és l'obertura d'una empresa cap a mercats internacionals i inclou les operacions que fa una organització per vincular-se a aquests mercats internacionals.

E. Barreres d'entrada. Les barreres d'entrada són els obstacles que dificulten l'accés de noves empreses a un sector determinat, mitjançant la disminució de les expectatives de beneficis dels possibles nous competidors.

4.2.

A. Falsa.

La vertadera seria:

La **fusió pura** es produeix quan dues o més empreses, generalment de dimensions similars, acorden unir-se i crear-ne una de nova, de manera que les empreses anteriors es dissolen.

B. Falsa.

La vertadera seria:

Un **clúster** és una concentració geogràfica d'empreses o institucions que comparteixen l'interès per un sector econòmic.

C. Falsa.

La vertadera seria:

En termes generals, un dels avantatges del creixement **extern** respecte al creixement **intern** és l'estalvi de temps.

D. Vertadera

E. Vertadera

21. PAU 2016 · Setembre · Sèrie 1 · Exercici 4

Exercici 4

4.1.

a) transnacional
b) clúster
c) fusió pura
d) corporativa
e) poder negociador
f) pimes
g) intern
h) deslocalització
i) multidomèstica
j) segmentació

4.2. Les barreres d'entrada són els factors que impedeixen o dificulten en gran mesura la incorporació de noves empreses a una indústria.

Tipus de barreres d'entrada.

1. Diferenciació del producte. El desig de diferenciar el producte originarà uns costos addicionals a l'empresa entrant, com per exemple, els costos derivats de publicitat i màrqueting.
2. Avantatges absoluts en els costos. Les empreses ja instal·lades, tenen moltes vegades avantatges en els costos respecte a l'empresa entrant.
3. Existència d'economies d'escala.
4. Les exigències inicials de capital.
5. La legislació de patents. Es confereix a un productor el dret exclusiu de fabricació i comercialització d'un determinat producte.

22. PAU 2016 · Juny · Sèrie 3 · Exercici 4

Exercici 4

4.1.
La *visió* consisteix en la imatge de futur de l'empresa, com serà a llarg termini i les metes que pretén aconseguir.
La *missió* d'una empresa és la seva raó de ser, la finalitat i el propòsit fonamental davant el públic al qual es dirigeix. Permet contestar a les preguntes com ara: què fem?, a què ens dediquem?, quin és el nostre públic objectiu?, què ens diferencia de la competència?, entre d'altres.
Exemples: resposta lliure.

Per tenir una referència, per exemple, podem tenir en compte la missió i visió de l'empresa Nestlé (extretes de la seva pàgina web corporativa):
Missió
Contribuir a la nutrició, salut i benestar de les persones, posant a la seva disposició productes de la màxima qualitat per a qualsevol moment del dia i per a totes les etapes de la vida, gestionant els negocis de manera que creïn valor per a la companyia alhora que per a la societat.
Visió
Ser l'empresa reconeguda com a líder en nutrició, salut i benestar a nivell mundial per part dels seus consumidors, empleats, clients, proveïdors i tots els grups d'interès relacionats amb l'activitat de la companyia.

4.2.
És el procés de gestió d'una o més estratègies empresarials, adaptant-les a l'entorn canviant amb la finalitat d'assolir l'èxit a l'empresa.

4.3.
L'*estratègia d'enfocament* o *segmentació* consisteix a dividir el mercat total d'un determinat bé o servei en diversos segments i especialitzar-se en un d'ells, aplicant les tècniques necessàries.

4.4.
La *diversificació* suposa un canvi en la trajectòria de l'empresa perquè implica desenvolupar-se a partir d'uns productes i mercats nous, ampliant d'aquesta manera la seva cartera de negoci. Aquesta és l'estratègia de creixement més arriscada, ja que exigeix nous coneixements i estructura empresarial.
L'estratègia de diversificació horitzontal consisteix a oferir nous productes, substitutius o complementaris que pertanyen a la mateixa línia d'activitat, en mercats semblants als habituals de l'empresa. La finalitat és controlar o arribar a dominar els competidors. En canvi, l'estratègia de diversificació vertical consisteix que l'empresa es converteixi en el seu propi proveïdor o client, realitzant activitats que abans cobria amb operacions externes de mercat. Per exemple una petroliera que adquireix una refineria i benzineres.

Exercici 4

A. L'estratègia competitiva d'enfocament s'aplica quan l'empresa té la intenció de focalitzar la seva activitat en un segment de mercat. Per fer-ho pot fer us de la diferenciació i/o del lideratge en costos. En cas que opti per la diferenciació, tindrà com a objectiu oferir un producte diferent dels competidors amb un valor afegit rellevant, d'aquesta manera podrà justificar l'augment de preus respecte de la competència. En canvi, si adopta una estratègia de lideratge en costos, mirarà de produir amb uns costos més baixos que els de la competència.

La internacionalització és el procés pel qual l'empresa s'obre a mercats internacionals. Les estratègies d'internacionalització es poden considerar un tipus concret d'estratègies de creixement del més alt nivell corporatiu, ja que la seva implantació a l'empresa té fortes repercussions organitzatives i impliquen, generalment, importants canvis culturals i maneres de procedir a l'empresa.

B. Són moltes les variables que les empreses poden tenir en compte a l'hora de decidir la ubicació de l'activitat empresarial. En funció de l'empresa i del seu tipus d'activitat es consideraran unes o altres. Algunes d'aquestes variables serien:

- El grau de desenvolupament d'infraestructures de transports i comunicacions.
- La proximitat a les fonts de matèries primeres.
- La proximitat als clients.
- L'accés a les xarxes de subministraments.
- L'accés al mercat de treball.
- El cost del terreny i de les construccions.
- El desenvolupament econòmic de la regió.
- La legislació fiscal, jurídica i mediambiental.
- La facilitat d'accés a recursos financers.

C. Seguir una estratègia d'internacionalització global significa que l'empresa pretén aconseguir un avantatge competitiu comú. Les empreses que segueixen aquest tipus d'estratègia no tenen en compte les diferències entre països, tenen com a intenció racionalitzar les seves activitats a nivell mundial. Venen els mateixos productes, amb les mateixes marques. A banda, i tal com diu el text, les decisions estratègiques més importants, és a dir les que pren la direcció, es faran des del país d'origen, des del Barcelonès.

D. Aquesta empresa ha experimentat un creixement extern. El creixement extern s'explica pel control, l'adquisició, l'absorció, la fusió o la cooperació amb altres empreses amb la finalitat d'accedir a nous mercats o formar acords entre si. Quan el mercat nacional no és suficient per al creixement extern, aquestes empreses si poden, s'internacionalitzen, és a dir, s'obren a mercats exteriors. En aquest cas, clarament, l'empresa ha optat per un creixement extern perquè ha fet un acord (*joint venture*) amb una empresa estrangera.

24. PAU 2015 · Setembre · Sèrie 5 · Exercici 4

Exercici 4

4.1. Definiu els termes següents:
a) Clúster.
b) Estratègia corporativa.
c) Estratègia multidomèstica.
d) Estratègia global.
e) Creixement intern.
[1 punt]

4.2. A què fa referència la *deslocalització* de l'activitat productiva d'una empresa? Enumereu un mínim de vuit factors que poden condicionar la decisió de localització d'una empresa.
[1 punt]

SOLUCIÓ:

4.1.
Clúster: Un clúster és una concentració geogràfica d'empreses, organitzacions i institucions, que comparteixen l'interès per un sector econòmic i estratègic concret, i que n'afavoreixen la localització.

Estratègia corporativa: L'estratègia corporativa és el nivell més alt d'estratègia i defineix els negocis que cal desenvolupar i aquells que convindria suprimir.

Estratègia multidomèstica: L'estratègia multidomèstica és aquella que entén que els mercats internacionals són diferents, per la qual cosa l'empresa s'ha d'adaptar a cada un d'ells i atendre les diversitats culturals.

Estratègia global: Aquesta estratègia considera l'existència d'un únic mercat mundial homogeni i, per tant, l'empresa pot establir una estratègia única: mateixos productes i mateixes marques elaborats en plantes de fabricació especialitzades des d'on es satisfà la demanda de tot el món.

Creixement intern: El creixement intern fa referència a aquell que realitza una empresa mitjançant noves inversions dins de la mateixa empresa, la qual cosa n'augmenta el patrimoni i la capacitat productiva.

4.2.
Deslocalització: La deslocalització fa referència al fet de traslladar algunes de les fases de la cadena de producció, o tot el procés de producció, a un altre país, on els costos de producció i transport resulten més barats.

Alguns factors que condicionen la localització d'una empresa són els següents:
- ✓ el cost dels terrenys;
- ✓ la demanda del mercat;
- ✓ la disponibilitat i l'accés a les matèries primeres;
- ✓ les infraestructures de transports i comunicacions;
- ✓ la legislació mercantil, fiscal, social;
- ✓ el mercat de treball;
- ✓ l'accés al mercat de capitals;
- ✓ el desenvolupament de la regió...

25. PAU 2015 · Juny · Sèrie 2 · Exercici 4

Exercici 4

4.1. Definiu els termes següents:

A. Estratègia corporativa
B. Estratègia global
C. Creixement intern
D. Fusió pura
E. Clúster

[1 punt: 0,2 punts per cada definició]

A. L'estratègia corporativa és el nivell més alt d'estratègia. Correspon a les decisions estratègiques (que estableixen per exemple el perfil de la cartera de negocis i els camps d'activitat on es vol estar present) que prenen els directius que ocupen els nivells jeràrquics més elevats de l'organització.

B. L'estratègia global considera que els mercats internacionals són un únic mercat homogeni i per això l'empresa pot establir una estratègia única (mateixos productes i mateixes marques elaborats en plantes de fabricació especialitzades des d'on es satisfan les necessitats de tot el món). Aquestes empreses tracten d'evitar les duplicitats d'activitats i de funcions i racionalitzar les seves activitats a nivell mundial.

C. El creixement intern fa referència a aquell que realitza una empresa mitjançant noves inversions dins de la mateixa empresa, augmentant el patrimoni i la capacitat productiva de l'empresa. L'empresa augmenta la seva dimensió per mitjà d'inversions en la seva pròpia estructura.

D. La fusió pura es dóna quan dues o més societats (generalment de dimensions equivalents) s'uneixen per constituir-ne una de nova, de manera que desapareixen a continuació les empreses o formes jurídiques anteriors.

E. Un clúster és una concentració geogràfica d'empreses, institucions, etc., que comparteixen l'interès per un sector econòmic i estratègic concret, afavorint la localització, que competeixen entre elles però a la vegada cooperen.

4.2. Expliqueu dues estratègies de desenvolupament empresarial i poseu un exemple de cadascuna d'elles.
[0,5 punts]

Lideratge en costos. L'estratègia de lideratge en costos pretén aconseguir l'avantatge competitiu respecte als competidors mitjançant uns costos molt baixos de producció. S'adopta quan una empresa presenta uns costos inferiors als dels seus competidors en un determinat producte o servei semblant en el seu nivell de qualitat.
Exemples: Primark, Hacendado...

Estratègia de diferenciació. L'estratègia de diferenciació posa l'èmfasi a diferenciar el producte del de la competència, més enllà de la diferència en preu. Aquestes empreses proven d'aconseguir que els clients estiguin disposats a pagar un preu més alt per alguna diferència del seu producte o servei en relació amb els seus competidors.
Exemples: ColaCao, Happy Pills, BMW...

4.3. Per a què serveix l'anàlisi de la cadena de valor d'una empresa? Enumera dues activitats primàries i una de suport d'aquest model.
[0,5 punts]

La cadena de valor té per objectiu entendre el funcionament de l'empresa. Pretén analitzar quines són les activitats necessàries, per tal de separar-les de les innecessàries (aquelles que no generen cap valor per al client i de les quals es podria prescindir).

Activitats primàries (poden ser dues de les següents):
Logística interna
Producció
Logística o distribució externa
Màrqueting i vendes
Servei postvenda

Activitats de suport (pot ser una de les següents):
Aprovisionament
Desenvolupament de tecnologia
Administració de recursos humans
Infraestructura

26. PAU 2015 · Juny · Sèrie 4 · Exercici 5

Exercici 5

5.1. Una empresa productora d'electrodomèstics que actualment està localitzada a Catalunya decideix traslladar la fàbrica a un altre país, en via de desenvolupament.

a) Anomeneu i definiu a quin fenomen econòmic es fa referència i expliqueu els efectes que tindria aquest trasllat sobre el país d'origen i sobre el país de destinació de l'activitat productiva.
[0,5 punts]

b) Exposeu un mínim de cinc factors que l'empresa deu haver tingut en compte a l'hora de decidir a quin país traslladarà la seva activitat.
[0,5 punts]

5.2. Indiqueu si les afirmacions següents són certes o falses i justifiqueu la resposta:

a) Les petites i mitjanes empreses no poden dur a terme processos d'internacionalització.
[0,25 punts]

b) Quan una empresa n'absorbeix una altra, podem dir que s'està produint un creixement intern.
[0,25 punts]

c) L'estratègia de diferenciació és una estratègia competitiva que persegueix la distinció oferint sempre una qualitat superior i un preu inferior en comparació amb la competència.
[0,25 punts]

d) Mitjançant les estratègies competitives, l'empresa pretén aconseguir algun tipus d'avantatge competitiu.
[0,25 punts]

SOLUCIÓ:

5.1. A.
Es tracta de la deslocalització empresarial, la qual es pot definir com la transferència d'una activitat productiva des de països industrialitzats cap a països en vies de desenvolupament amb rendes per càpita i salaris mitjans inferiors.

Per al país d'origen té un efecte negatiu important sobre l'economia perquè provoca un augment de l'atur i de la desinversió amb efectes directes sobre altres sectors empresarials.

Per al país de destinació es produeix l'efecte contrari i normalment es produeix un augment dels ingressos d'exportació, creació d'ocupació, salaris més alts, els treballadors adquireixen un major nivell de qualificació i especialització i millora de la competitivitat a mig termini.

5.1. B.
Els principals factors possibles serien:
- ✓ Tenint en compte que el cost més elevat per l'empresa és el de personal, el principal criteri serà la cerca de costos salarials més baixos així com altres beneficis econòmics com menor pressió fiscal, sòls barats, ajuts governamentals...
- ✓ La competitivitat creixent i global de les empreses. Les empreses multinacionals es poden orientar a mercats més primitius i sense tantes regulacions tant a nivell comercial com en les altres condicions de producció.
- ✓ Els diferencials de tipus de canvi de les monedes (per exemple, l'elevada cotització de l'euro pot fer menys competitius els països de la zona euro).
- ✓ El desig de créixer cap a nous mercats molt més joves i dinàmics a causa de la maduresa dels mercats de les economies occidentals.

- ✓ Les diferències legislatives entre països en els àmbits fiscal, laboral o mediambiental, que augmenten o disminueixen l'atractiu dels països a l`hora de localitzar una companyia.
- ✓ Expansió d'Internet: permet una comunicació barata i en temps real entre els centres productius localitzats en qualsevol lloc del món, i per a la coordinació dels lliuraments entre productors i minoristes a escala internacional.
- ✓ Transport més barat: en els darrers trenta anys les tarifes de transport marítim han disminuït gairebé un 70%. A més també s'han abaratit els serveix aeris.
- ✓ El desenvolupament de noves formes d'inversió, fonamentalment, la subcontractació internacional, les franquícies, les fusions d'empreses, etc.

5.2. A.
FALSA.
La internacionalització és l'obertura als mercats internacionals. Les petites i mitjanes empreses poden obrir-se a mercats internacionals i per tant, poden internacionalitzar-se, malgrat que tenen més dificultats que les empreses multinacionals al tenir menys capacitat financera, tecnològica i d'innovació. Per això, alguns organismes de l'Administració ajuden les empreses a fomentar la innovació i la internacionalització.

5.2. B.
FALSA.
La fusió per absorció és una possibilitat de creixement extern. Quan una empresa absorbeix una altra es produeix una ampliació de la capacitat i del volum d'operacions per mitjà de l'adquisició, la participació o el control d'altres empreses ja existents.
En canvi, el creixement intern suposa augmentar la dimensió d'una organització mitjançant inversions en la seva pròpia estructura.

5.2. C.
FALSA.
L'estratègia de diferenciació pretén que el producte sigui significativament diferent dels que ofereixen els competidors fins al punt que pot generar la percepció que el producte és únic. Però això no sempre va lligat a un preu menor que la competència.
Al contrari, és possible que el client, per mantenir aquesta percepció d'exclusivitat en el producte, estigui disposat a pagar un preu més elevat i sigui més fidel al producte.

5.2. D.
CERTA.
L'objectiu de les estratègies competitives és millorar la posició competitiva de l'empresa respecte de les altres empreses del sector, és a dir, la definició d'una característica o d'una qualitat que faci que l'empresa superi la competència de manera genèrica i sostinguda.

Exercici 4

4.1.

Avantatge competitiu:
és el conjunt de característiques internes que l'empresa ha de desenvolupar per obtenir i reforçar una posició d'avantatge davant dels seus competidors. Aquestes característiques distintives permeten obtenir beneficis i rendibilitats superiors a la mitjana obtinguda per la resta de les empreses rivals.

Barrera d'entrada:
són els obstacles que dificulten l'accés de noves empreses a un determinat sector, ja que disminueixen els beneficis potencials dels possibles nous competidors. D'aquesta manera, a causa d'aquestes barreres d'entrada, a les empreses entrants no els resulta tant atractiva l'entrada en aquest sector. Les barreres frenen l'accés de noves empreses i protegeixen a les companyies ja existents i protegint al seu nivell de beneficis.

Estratègia de lideratge en costos:
és aquella estratègia de negoci que explota els avantatges competitius en costos. Així, es dona quan una empresa té uns costos inferiors als dels seus competidors en determinat producte o servei amb un nivell de qualitat similar.

Estratègia de diferenciació:
és aquella estratègia de negoci que explota els avantatges competitius de les característiques diferents dels productes o serveis. Així, es dona quan una empresa tracta d'aconseguir que els clients estiguin disposats a pagar un preu més alt per alguna diferència del producte o servei en relació als dels competidors.

Estratègia d'enfocament o segmentació:
és aquella estratègia de negoci, de lideratge en costos o de diferenciació, que s'aplica a una part del mercat. Així, la segmentació del mercat és un procés que consisteix a dividir el mercat d'un bé o un servei en diversos grups més petits i internament homogenis (segments de mercat).

4.2.

a) Lidl:
Estratègia en lideratge de costos. Tal i com diu el seu lema "la calidad no es cara". És un supermercat de baix cost i que pot competir per mantenir la seva qualitat.

b) Apple:
Estratègia de diferenciació. Aconsegueix aportar al mercat productes molt innovadors i únics en el mercat.

c) Ferrari:
Estratègia de segmentació, ja que s'adreça a un nínxol de mercat composat per gent amb un alt poder adquisitiu.

d) Ikea:
Estratègia de lideratge en costos. Ofereix una àmplia gamma de mobiliari a un cost molt baix.

Exercici 4

4.1.

ESTRATÈGIA MULTIDOMÈSTICA:

La prioritat de l'empresa que adopta aquesta estratègia és la sensibilitat a les diferències entre els mercats dels diferents països, per la qual cosa, aborda una activitat internacional país a país, amb una estructura totalment descentralitzada que dóna molta autonomia als directius de les filials locals (normalment, autòctons del país). Resumint, en aquest cas l'empresa dona una resposta diferenciada a cada filial en funció de les necessitats locals. Cada filial actua de forma independent respecte a la seu central. Els treballadors solen ser autòctons de cada país.

La multinacional es converteix en un conjunt d'unitats disperses amb una escassa interrelació i amb poca eficiència global. Les filials exteriors disposen d'elevats nivells d'autonomia pel que fa al mercat local i els mecanismes de coordinació per part de la matriu es limiten al control financer de les filials.

ESTRATÈGIA GLOBAL:

Les filials actuen de forma depenent perquè es centralitzen els recursos globals per a tots els països on s'opera. Les empreses que adopten aquest tipus d'estratègia tracten d'evitar la duplicitat d'activitats i de funcions que té l'empresa multidomèstica.

Tots els productes, marques, administració... són iguals a tot arreu, ja que perceben el món com un únic mercat homogeni, sense diferències entre països. L'estructura d'aquestes empreses és molt centralitzada i generalment els administradors són del país d'origen de l'empresa matriu, la qual és qui té tota la capacitat de decisió. Així, el paper de les filials exteriors és totalment passiu, ja que es limiten a implantar les ordres de la matriu per al mercat geogràfic que cobreix.

ESTRATÈGIA TRANSNACIONAL:

Es treballa amb una visió global de mercat, mitjançant una xarxa internacional de recursos i capacitats per a aconseguir els avantatges de l'eficiència global, però sense oblidar les diferents necessitats locals. Les filials de cada país fan aportacions en funció de les seves funcions i característiques, treballant de manera autònoma. Tot el que sorgeix a les filials, com a font d'idees i habilitats, s'utilitza en benefici del conjunt de la multinacional. El paper de la matriu és el de coordinació del conjunt de filials, les quals poden generar els avantatges competitius.

4.2.

S'entén per poder o força de negociació d'una empresa la capacitat d'aquesta d'imposar qualsevol condició de l'operació de compravenda realitzada (en les transaccions i negociacions amb proveïdors o clients), ja sigui fixant els preus, les qualitats dels productes, els terminis de lliurament o les formes de cobrament o pagament.

Un elevat grau de concentració (nombre reduït d'empreses grans en un sector) dóna molt poder negociador a aquests reduït número de companyies. Si, en canvi, els que es troben concentrats són els clients (molt poques empreses compradores), aquests seran els que imposin les condicions. De la mateixa manera, un baix nombre de proveïdors de determinada matèria primera farà que disposin d'un elevat poder de negociació.

Com més important sigui la informació disponible sobre l'estructura de costos de l'empresa client o proveïdora, més poder de negociació es tindrà, ja que se sabrà per quina banda es pot forçar millor la baixada de preus.

4.3.
- Poca formació empresarial.
- Poca capacitat financera.
- Qualificació i formació tècnica del personal i obsolescència tecnològica.
- Organització flexible i facilitat de comunicació entre el personal de l'empresa perquè el nombre de treballadors és reduït.
- Integració del personal perquè generalment participa de les responsabilitats.
- Desenvolupament en mercats intersticials. S'aprofiten els buits de mercat que deixen les empreses grans.
- Creadores de feina per disposar de més treball que no pas capital.

29. PAU 2014 · Juny · Sèrie 4 · Exercici 4

Exercici 4
4.1.
a) Cert.

b) Fals. Es refereix al creixement intern (no a l'extern), el qual és lent a causa de que només es disposa dels recursos i capacitats propis de l'empresa.

c) Fals. La definició es refereix a l'estratègia funcional (no a la corporativa).

d) Fals. La definició es refereix a l'estratègia de lideratge en costos (no a la d'enfocament).

e) Fals. Els efectes negatius que es mencionen es refereixen a la deslocalització internacional d'una companyia (no a la internacionalització).

4.2.
Definició:
Les barreres d'entrada són les dificultats que tenen les noves empreses que volen accedir a un sector, a causa de la disminució de les expectatives de beneficis dels possibles nous competidors. Les barreres tracten de dificultar l'entrada de les noves empreses a la vegada que protegeixen les empreses ja existents (i protegint el seu nivell de beneficis).

En sectors atractius on les empreses ja existents presenten o esperen beneficis elevats, hi haurà empreses disposades a entrar-hi. Per això, les empreses ja establertes voldran estar protegides dels competidors potencials amb majors barreres d'entrada al sector.

Algunes barreres d'entrada són:
1. Necessitats de capital inicial: Els costos de capital necessaris per establir-se per primera vegada en un sector poden ser elevats, de manera que constitueixi un obstacle gran per a les empreses que hi volen accedir. A més, si aquestes inversions inicials són costos que no es podran recuperar si el negoci falla, la barrera d'entrada encara serà més evident.

2. Política governamental: Algunes lleis protegeixen determinats sectors prohibint directament l'entrada de noves empreses en aquestes indústries. Altres legislacions poden incidir en determinades característiques dels productes que poques empreses poden assumir, la qual cosa constitueix un impediment a l'accés d'aquestes empreses al sector.

3. Economies d'escala: Com que les empreses ja existents des de fa temps en un sector acostumen a tenir una quota de mercat consolidada que els permet fabricar i vendre grans quantitats de producte a un cost més baix, són més eficients que les empreses noves que accedeixen per primera vegada al mercat. Aquest fet dificulta l'accés d'aquestes últimes i es constitueix com una barrera d'entrada de les noves empreses.

4. Accés als canals de distribució: Les empreses ja existents en un sector poden tenir copats els canals de distribució, la qual cosa resulta un nou obstacle per a les noves empreses que es volen fer un forat en el mercat.

30. PAU 2013 · Juny · Sèrie 3 · Exercici 4

Exercici 4 (Bloc 3: 2 punts)

4.1. Patxi Poch, ara a l'atur, s'està plantejant obrir un forn de pa amb els diners que ha obtingut en concepte de liquidació de l'antiga feina. En canvi, la seva companya, Lali López, amb una capacitat emprenedora excel·lent, vol iniciar un negoci d'emmagatzematge de components auxiliars per a la indústria de l'automòbil. Com que la localització de l'activitat empresarial és una decisió estratègica important que condicionarà a curt i a mitjà termini l'activitat i els mateixos resultats de l'empresa, en Patxi i la Lali valoren diferents locals i naus industrials per a ubicar aquests dos negocis. Exposeu raonadament quatre variables que cal tenir en compte (dues de diferents per cada cas) a l'hora de decidir la ubicació del forn de pa i del magatzem.
[1 punt]

Són moltes les variables que les empreses poden tenir en compte a l'hora de decidir la ubicació de l'activitat empresarial. En funció del tipus d'activitat es consideraran unes o altres. Algunes d'aquestes variables serien:

- El grau de desenvolupament d'infraestructures de transports i comunicacions.
- La proximitat a les fonts de matèries primeres.
- La proximitat als clients.
- L'accés a les xarxes de subministraments.
- El mercat de treball.
- El cost del terreny.
- El desenvolupament de la regió.
- La legislació fiscal, jurídica i mediambiental.
- La facilitat de crèdit.
- Factors demogràfics.

El forn de pa hauria de tenir en compte la proximitat als clients (ja que és una empresa en la que convé estar prop dels clients finals), el cost del local i els factors demogràfics (edat, nivell de renda, nivell cultural, ... de la població).

Per decidir la localització del magatzem s'hauria de tenir en compte el grau de desenvolupament de les infraestructures de transports i comunicacions (molt important en aquest cas per garantir el transport i la comunicació dels components de la indústria de l'automòbil), l'accés a xarxes de subministraments i el cost del terreny o nau industrial, entre d'altres.

4.2. Completeu les frases següents:
[1 punt]

A) L'estratègia que consisteix a aplicar els avantatges competitius de l'empresa, tant si és de lideratge en costos com de diferenciació del producte, en un segment de mercat concret, s'anomena ...

estratègia d'enfocament o d'especialització o de segmentació o de nínxol de mercat.

B) L'eina utilitzada per a descompondre i analitzar cadascuna de les activitats que es duen a terme en una organització per a fabricar i vendre un producte o servei determinat s'anomena ...

cadena de valor

C) El conjunt de característiques internes que una empresa ha de desenvolupar per a obtenir i reforçar una posició d'avantatge davant dels competidors s'anomena...

avantatge competitiu

D) Quan una empresa presenta uns costos inferiors als dels competidors en un determinat producte o servei d'una qualitat semblant adopta una estratègia ...

de lideratge en costos

31. PAU 2013 · Juny · Sèrie 4 · Exercici 4

Exercici 4 (Bloc 3: 2 punts)

4.1. Per a cadascuna de les situacions empresarials del quadre següent, determineu si l'empresa ha aplicat una estratègia de creixement intern o extern i digueu de quin tipus d'operació es tracta (fusió pura, fusió per absorció, préstec o endeutament amb entitats de crèdit, emprèstit o emissió de deute, adquisició majoritària o minoritària, etc).
[1,2 punts]

Situació empresarial	*Tipus de creixement*	*Tipus d'operació*
L'empresa A demana 100.000 € al banc.		
L'empresa B integra C dins del seu patrimoni i C desapareix.		
L'empresa D fa una emissió d'obligacions a 3 anys.		
L'empresa E compra el 40% de l'empresa F.		
L'empresa G i l'empresa H desapareixen i es forma la nova empresa I.		
L'empresa J compra el 70% de l'empresa K.		

Situació empresarial	Tipus de creixement	Tipus d'operació
L'empresa A demana 100.000 € al banc.	Intern	Préstec o endeutament amb entitats de crèdit
L'empresa B integra C dins del seu patrimoni. C desapareix.	Extern	Fusió per absorció
L'empresa D fa una emissió d'obligacions a 3 anys.	Intern	Emprèstit o emissió de deute
L'empresa E compra el 40% de l'empresa F.	Extern	Adquisició minoritària
L'empresa G i l'empresa H desapareixen per formar la nova empresa I.	Extern	Fusió pura
L'empresa J compra el 70% de l'empresa K.	Extern	Adquisició majoritària.

4.2. Definiu *creixement intern* i *creixement extern* i determineu, com a mínim, una de les seves implicacions.
[0,8 punts]

DEFINICIÓ CREIXEMENT INTERN
El creixement intern és el que realitza una empresa mitjançant noves inversions dins de la mateixa empresa.

DEFINICIÓ CREIXEMENT EXTERN
El creixement extern és el que es realitza per alguna operació d'adquisició, fusió, control o cooperació amb d'altres empreses i s'accedeix a nous mercats.

IMPLICACIÓ CREIXEMENT INTERN
S'incrementa el patrimoni i la capacitat productiva de l'empresa.

IMPLICACIÓ CREIXEMENT EXTERN
Disminueix el número d'empresa i incrementa la mida de les empreses que persisteixen.

32. PAU 2012 · Setembre · Sèrie 4 · Exercici 4

Exercici 4 (Bloc 3: 1 punts)

El jutjat mercantil número 6 de Barcelona ha adjudicat la unitat productiva de Cacaolat a l'aliança formada per Damm, Cobega i Victory Turnaround. El grup invertirà 66 milions: 62 a adaptar l'antiga fàbrica de Damm a Santa Coloma de Gramenet, on al 2013 traslladaran tota la producció de batuts, i 4 més a modernitzar la planta d'Utebo (Saragossa), on es continuarà fent la llet condensada

Damm i Cobega seran els socis industrials, per la seva experiència en el sector de les begudes, i es repartiran a parts iguals la majoria d'accions: el 49% cadascuna, mentre Victory mantindrà el 2%. La nova Cacaolat serà una empresa autònoma i independent dels seus accionistes, tant a nivell de gestió com de producció i comercialització.

El fabricant de cerveses i l'embotelladora de la Coca-Cola aprofitaran les sinergies i volen portar el Cacaolat a tot l'Estat i també a fora. Principalment al nord d'Àfrica, on Cobega ja té presència i on també distribuiran llet condensada, i també pensa en el sud de França. Pel que fa a producte s'anirà més enllà i s'ampliarà la gamma de batuts.

La decisió judicial ha valorat molt positivament el fet que l'oferta inclogui ja una nova planta a Santa Coloma de Gramenet, propietat de Damm, un pla industrial per a la planta de Saragossa, una forta capacitat financera i un pla social per a tots els treballadors.

Informació extreta de EL PUNT AVUI (9/11/2011)

a) A quin tipus de decisió estratègica es refereix el text? Raoneu la resposta.
[0,5 punts]

b) Quin tipus de creixement es produeix?
[0,5 punts]

c) El nou grup té intenció d'internacionalitzar la companyia? Per què?
[0,5 punts]

d) Considereu que la nova empresa seguirà un procés de deslocalització? Argumenteu la vostra resposta.
[0,5 punts]

Solució:

a) A quin tipus de decisió estratègica es refereix el text? Raoneu la resposta.

Es podria dir que aquesta decisió ha estat presa per part dels directius que ocupen els nivells jeràrquics més elevats, per tant, l'estratègia a què es refereix el text és una estratègia corporativa. La direcció estratègica a nivell corporatiu (estratègies corporatives) està supervisada pels directius, per exemple pel consell de direcció. Les estratègies corporatives fixen els criteris i defineixen les orientacions en què ha de basar-se la resta de decisions empresarials. Representen, per tant, un marc de referència per a la presa de decisions de l'empresa.

b) Quin tipus de creixement es produeix per part de Damm?

Es produeix un creixement extern. Participació en societats és dóna quan una empresa compra part del capital social d'una altra empresa amb la intenció de dominar-la, ja sigui de manera parcial o total. Cap de les empreses no perd la seva capacitat jurídica. La participació en empreses comportarà diferents nivells de control segons el percentatge de capital adquirit. En

aquest cas, el control és minoritari atès que l'adquisició per part de cada empresa és inferior al 50%.

c) El nou grup té intenció d'internacionalitzar la companyia? Per què?

Es defineix internacionalització com l'obertura als mercats internacionals, és a dir, les operacions que una empresa fa per vincular-se amb els mercats internacionals. Per tant, es pot afirmar que Damm i Cobega volen portar Cacaolat a països estrangers (Nord d'Àfrica, Sud de França,...).

d) Considereu que la nova empresa seguirà un procés de deslocalització? Argumenteu la vostra resposta.

La deslocalització és un fenomen que sorgeix de la globalització. Significa traslladar alguna de les fases de la cadena de producció, o tot el procés de producció d'una empresa a un altre país menys desenvolupat, amb l'objectiu principal de reduir costos, obtenir incentius fiscals o financers,... per tal d'augmentar la rendibilitat empresarial. A partir del text no es pot interpretar que Cacaolat es vulgui deslocalitzar, tot el contrari, es vetllarà per mantenir les plantes de Catalunya i Aragó.

33. PAU 2012 · Juny · Sèrie 1 · Exercici 4

Exercici 4 (Bloc 3: 1 punts)

4.1. Una empresa ha fet un important esforç per augmentar el volum d'operacions, amb relació a l'exercici econòmic anterior. Quines alternatives de creixement pot posar en pràctica una organització? Expliqueu breument en què consisteixen i comenteu un avantatge de cadascuna. [1 punt]

Alternatives de creixement:
Hi ha dues alternatives de creixement o desenvolupament per a una empresa: creixement intern i extern.

* El **creixement intern**, natural o orgànic es dóna quan l'empresa augmenta les seves dimensions o el seu volum d'operacions per mitjà d'inversions en la seva pròpia estructura.

El creixement intern presenta diversos avantatges com ara:
1. Permet l'adquisició de factors més recents (maquinària tecnològicament més avançada, personal amb formació més actualitzada, dissenys més innovadors, etc.)
2. Permet una ampliació gradual de la dimensió de l'empresa, la qual cosa permet una millor planificació del creixement.

* El **creixement extern** es dóna quan l'empresa augmenta les seves dimensions o el seu volum d'operacions per mitjà de l'adquisició, la participació o el control d'empreses ja existents.

El creixement extern presenta diversos avantatges com ara:
1. Un important estalvi de temps, ja que és molt més ràpid que el creixement intern.
2. Pot ser la única manera de superar una barrera d'entrada a un sector o un mercat geogràfic al que sí té accés l'empresa adquirida, participada o controlada.
3. No sobredimensiona l'oferta del sector, en el cas que aquest sigui madur, tal com faria el creixement intern.

4.2. Al mes de maig del 2010 apareixia la noticia següent en un diari de gran abast:

Les assemblees de Caixa Catalunya, Caixa Tarragona i Caixa Manresa han aprovat finalment el procés de fusió de les tres entitats.
La integració de les tres caixes catalanes és la primera gran fusió aprovada pel Banc d'Espanya i la Comissió Europea. La nova entitat, Catalunya Caixa, serà la quarta caixa d'estalvis en el rànquing espanyol i comptarà amb 81.000 milions d'euros d'actius totals.
La configuració de l'equip directiu s'ha dut a terme seguint criteris de vàlua professional estrictes i no per repartiment de quotes...

Quina diferencia hi ha entre la fusió pura i la fusió per absorció entre diferents empreses? Quin és el cas de l'entitat *Catalunya Caixa*?
[1 punt]

La fusió pura es produeix quan dues o més empreses, generalment de dimensions equivalents, acorden unir-se i creen una nova empresa, de manera que desapareixen a continuació les empreses o formes jurídiques anteriors. La nova empresa que sorgeix assumeix els drets i les obligacions de les que es dissolen i formen un patrimoni únic.

La fusió per absorció es produeix quan una empresa n'adquireix (absorbeix) una altre o altres. En aquest cas, l'empresa o les empreses absorbides s'extingeixen, i el seu patrimoni és assumit per l'empresa absorbent.

El cas de Catalunya Caixa és una fusió pura. Les tres entitats anteriors (Caixa Catalunya, Caixa Tarragona i Caixa Manresa) han acordat la unió i han desaparegut per donar lloc a la nova companyia Catalunya Caixa.

34. PAU 2012 · Juny · Sèrie 3 · Exercici 4

Exercici 4 (Bloc 3: 1 punts)
4.1. Exposeu raonadament cinc factors que condicionen la decisió de localització d'una empresa.
[1 punt]

Podrien ser, per exemple, alguns dels següents:

- ✓ Demanda del mercat. Per tal de prendre una decisió de localització, és obvi que s'ha de conèixer l'interès pel producte que hi ha en la zona on l'empresa es vol instal·lar i si ha empreses competidores a la vora.
- ✓ Disponibilitat de les matèries primeres. És necessari que l'accés a les matèries primeres sigui fàcil, ràpid i poc costós.
- ✓ Mercat de treball: legislació laboral, qualificació dels treballadors, etc.
- ✓ Infraestructures de transports i comunicacions, i accés als subministraments. S'ha de valorar el seu cost, qualitat, etc.
- ✓ Cost dels terrenys i construccions.
- ✓ Legislació fiscal, mercantil, social, etc.
- ✓ Accés al mercat de capitals.
- ✓ Desenvolupament de la regió.

4.2. Raoneu si les afirmacions següents són certes o falses.
[1 punt]

A) L'estratègia de desenvolupament coneguda com *lideratge en costos* posa l'èmfasi en diferenciar el producte del de la competència.

B) L'estratègia d'internacionalització coneguda com *multidomèstica* entén que els mercats internacionals són homogenis, per la qual cosa l'empresa pot establir una estratègia única.

C) La *deslocalització* fa referència al fet de traslladar una fàbrica, seu... a un altre país on els costos de producció i transport resulten més barats.

D) L'estratègia *funcional* és el nivell més alt d'estratègia i defineix els negocis a desenvolupar i aquells a suprimir.

E) La *fusió pura* es dóna quan dues o més societats s'uneixen per constituir una de nova; ambdues es dissolen, però no es liquiden.

A) Fals. L'estratègia descrita és la de *diferenciació*. En canvi, l'estratègia de *lideratge en costos* pretén aconseguir l'avantatge respecte els competidors mitjançant uns costos molt baixos de producció.

B) Fals. L'estratègia *multidomèstica* és aquella que entén que els mercats internacionals són diferents, per la qual cosa l'empresa s'ha d'adaptar a cada un d'ells i atendre les diversitats culturals. És l'estratègia *global* la que entén que els mercats internacionals són homogenis.

C) Certa.

D) Fals. L'estratègia *funcional* es refereix a aquella relacionada amb les àrees funcionals de l'empresa.

E) Certa.

35. PAU 2011 · Setembre · Sèrie 2 · Exercici 4 (Opció A)

Exercici 4 (Bloc 3: 1 punt)
Expliqueu raonadament si les següents afirmacions són certes o falses.

A. L'estratègia de lideratge en costos explota els avantatges competitius de les característiques singulars dels productes o serveis que s'ofereixen.
[0,2 punts]

Falsa. Aquesta definició es refereix a l'estratègia de diferenciació.

B. L'estratègia de lideratge en costos es basa a aconseguir que els clients estiguin disposats a pagar un preu més elevat pels productes o serveis que ofereix una empresa, a causa d'alguna diferència amb els seus competidors.
[0,2 punts]

Falsa. Aquesta definició es refereix a l'estratègia de diferenciació.

C. Per a una empresa, l'inconvenient principal del creixement intern és la lentitud que presenta, ja que només s'hi destinen els recursos propis de l'empresa. A més, és més car que el creixement extern.
[0,2 punts]

La primera frase és certa. Pot ser un gran inconvenient si altres empreses competidores opten per mecanismes de creixement extern molt més ràpids.

La segona frase és **falsa**. Generalment el creixement extern és més car que l'intern, ja que s'ha de pagar un sobrepreu pel fet de comprar una empresa en funcionament.

D. El valor afegit és el valor que l'empresa suma a un producte o servei a partir de l'activitat econòmica que genera aquesta empresa.
[0,2 punts]

Certa.

E. L'adquisició d'empreses és la unió de diverses societats per a crear-ne una de nova.
[0,2 punts]

Falsa. Aquesta definició correspon a la fusió d'empreses (o fusió pura). En l'absorció és una de les empreses implicades la que generalment desapareix i s'integra totalment en el patrimoni de l'empresa absorbent.

36. PAU 2011 · Setembre · Sèrie 2 · Exercici 5 (Opció B)

Exercici 5 (Bloc 3: 1 punt)
5.1. Què entenem per PIME?. Esmenteu tres avantatges i tres inconvenients que tenen les PIME respecte de les grans empreses.
[0,75 punts]

Es consideren petites i mitjanes empreses aquelles companyies que no superen els 250 treballadors i que tenen un volum de negoci inferior als 50 milions d'€.

Tres possibles avantatges que tindrien davant les grans empreses serien:
- La seva dimensió i estructura organitzativa és més flexible i per tant s'adapten més ràpidament als canvis del mercat.
- La relació amb els clients és més propera i per tant són més competitives en aquest sentit.
- Tenen menys conflictivitat laboral.

Els principals inconvenients que presenten davant les grans empreses serien:
- Poca capacitat negociadora amb proveïdors i clients.
- Insuficiència de recursos per invertir en recerca, innovació i desenvolupament de nous productes o processos.
- Impossibilitat d'aprofitar economies d'escala associades a la dimensió i per tant, per reduir costos de producció associats a aquestes.

5.2. Què entenem per deslocalització d'empreses?
[0,25 punts]

És el trasllat total o parcial de les instal·lacions productives d'una empresa abans localitzada a un país desenvolupat cap a països en desenvolupament, amb la intenció d'aconseguir una reducció dels costos de producció (generalment, conseqüència dels salaris més baixos dels països en vies de desenvolupament).

37. PAU 2011 · Juny · Sèrie 1 · Exercici 2 (Opció B)

OPCIÓ B

Exercici 2 (Bloc 3: 1 punt)
Una empresa, que té com a activitat principal la producció i distribució de calçat professional per a usos industrials i especialitzats, es troba davant d'una disminució de les vendes a conseqüència de l'entrada de competidors estrangers que ofereixen productes de qualitat molt semblant però a preus més baixos. Com a reacció davant d'aquesta situació adversa, la direcció de l'empresa es planteja diferents possibilitats d'actuació:

a) Instal·lar maquinària més moderna per a elaborar productes de més qualitat que els competidors, la qual cosa incrementarà els costos de producció un 20%.

b) Reconsiderar l'activitat de l'empresa i obrir un negoci nou en un mercat diferent, com ara el del calçat esportiu.

Classifiqueu raonadament aquestes dues alternatives en el lloc que els correspon dins dels nivells de decisions estratègiques bàsiques.
[1 punt]

a)Tenint en compte els tres nivells d'estratègia: corporatiu, de negoci i funcional (o operatiu):

L'estratègia A és una estratègia operativa o funcional ja que implica un canvi en l'estructura productiva de l'empresa amb una millora tecnològica. També té un caràcter d'estratègia a llarg termini perquè aquest canvi no es pot realitzar en un període curt de temps.

L'estratègia B és pot considerar una estratègia corporativa, ja que hi ha un trencament i significa reestructurar la cartera de negocis de l'empresa, obrir nous canals de distribució, diferents estratègies comercials, diferents clients, ...

38. PAU 2010 · Setembre · Sèrie 2 · Exercici 5 (Opció A)

Exercici 5 (Bloc 4: 1 punt / Bloc 3: 1 punt)

5.1. Interpreteu les dues afirmacions següents:
A. Un dels principals avantatges d'un empresari individual és la seva idoneïtat per al funcionament d'empreses de dimensió molt petita.
[0,5 punts]

L'afirmació és certa, ja que es tracta d'un cas en el que la pròpia persona física realitza en nom propi i mitjançant una empresa una activitat comercial, industrial o professional.

És la forma que menys gestions i tràmits ha de fer per a la realització de la seva activitat, ja que no ha de fer cap tràmit d'adquisició de la personalitat jurídica.

A més, por resultar més econòmica, ja que no es crea una personalitat jurídica diferent del propi empresari.

B. Un dels principals inconvenients d'un empresari individual és la responsabilitat patrimonial il·limitada.
[0,5 punts]

L'empresari individual ha de fer front a qualsevol obligació que hagi acceptat en l'exercici de la seva activitat empresarial, fins i tot amb el seu propi patrimoni personal.
No existeix una separació entre el patrimoni de l'empresa i el patrimoni personal. Respon dels deutes de la seva empresa amb la totalitat dels seus béns. Per tant, efectivament, tal com diu l'enunciat d'aquest exercici, aquest és un dels principals inconvenients que pot tenir un empresari individual.

5.2. Justifiqueu si les següents afirmacions són certes o falses:
A. L'estratègia de diferenciació suposa oferir un producte o servei a un preu inferior al de la competència proporcionant un nivell de qualitat similar.
[0,5 punts]

Falsa. Aquesta definició és per a l'estratègia de lideratge en costos o de preus reduïts.

B. L'anàlisi de la cadena de valor d'una empresa permet conèixer les activitats innecessàries que no generen cap valor per al client.
[0,5 punts]

Certa. L'anàlisi de la cadena de valor permet entendre en profunditat quin és el funcionament de l'empresa, quines són les seves activitats necessàries i, per contra, quines són les innecessàries que no generen cap valor per al client i que, per tant, se'n podria prescindir.

39. PAU 2010 · Setembre · Sèrie 2 · Exercici 5 (Opció B)

Exercici 5 (Bloc 3: 1 punt)

5.1. Què s'entén per estratègia empresarial?
[0,5 punts]

L'estratègia és la determinació d'allò que l'empresa es proposa assolir a llarg termini, de la manera com ho pensa fer i dels mitjans de què disposa per a aconseguir-ho. Per tant, suposa la determinació dels objectius bàsics a llarg termini d'una empresa i l'adopció de les actuacions i de l'assignació dels recursos necessaris per a aconseguir l'objectiu que s'ha proposat.

5.2. Quina és la diferència entre fusió i absorció d'empreses?
[0,5 punts]

En la fusió d'empreses s'uneixen diverses societats per crear-ne una de nova, de manera que desapareixen les empreses o formes jurídiques anteriors. L'empresa que sorgeix com a fruit de la negociació de les altres assumeix els drets i les obligacions de les que es dissolen (sense liquidar-se) i formen un patrimoni únic.
En canvi, en l'absorció, una de les empreses implicades desapareix i s'integra totalment en el patrimoni de l'empresa absorbent.

40. PAU 2010 · Juny · Sèrie 1 · Exercici 2 (Opció A)

OPCIÓ A

Exercici 2 (Bloc 3: 2 punts)

2.1. L'empresa de l'exercici 1 vol ampliar les seves instal·lacions i es planteja una nova ubicació per a la seva planta productiva. Exposeu raonadament quatre factors que poden condicionar la decisió de localització d'una companyia.
[1 punt]

Podrien ser **quatre** de les següents variables:

- ✓ Demanda del mercat: si en la zona on es vol instal·lar l'empresa hi haurà interès pel producte que es vol oferir (futurs consumidors) i si la demanda ja està coberta per empreses competidores.
- ✓ Disponibilitat de les matèries primeres necessàries en quantitat i qualitat, considerant aspectes com el cost i la facilitat d'obtenir-les (terminis de lliurament, facilitat de pagament, …).
- ✓ Accés al mercat de treball: disponibilitat dels treballadors necessaris considerant altres aspectes com el costos salarials, coneixements dels treballadors, situació social, laboral i legal, …
- ✓ Comunicacions i transport: si la zona disposa de mitjans de transport utilitzables i si és un lloc de fàcil accés per al transport en general.
- ✓ Accés als subministraments (aigua, llum, telèfon, connexions a Internet, …), considerant el seu cost i també la seva qualitat (sobre tot en casos, com l'aigua).
- ✓ Cost dels terrenys i la construcció, molt variables (especialment pel que fa referència als solars) en funció de les poblacions.
- ✓ La legislació: normativa legal fiscal (per exemple, impostos), mercantil (per exemple, quant a la creació de la societat), laboral (per exemple, en relació al grau d'associacionisme dels treballadors) o social (per exemple, la normativa mediambiental).
- ✓ Accés al mercat de capital, per tal d'obtenir els recursos econòmics necessaris i el finançament necessari per afrontar les inversions.
- ✓ Desenvolupament econòmic de la regió, ja que si aquest és positiu pot ajudar a l'empresa a tirar endavant.

2.2. Definiu els següents tres conceptes: avantatge competitiu, internacionalització de l'empresa i empresa multinacional.
[1 punt]

Avantatge competitiu: és el conjunt de característiques internes que l'empresa ha de desenvolupar per a obtenir i reforçar una posició d'avantatge davant dels seus competidors.
Internacionalització de l'empresa: És un tipus concret d'estratègia de creixement d'una companyia, del més alt nivell corporatiu, que suposa l'obertura de la companyia als mercats internacionals i consta de les operacions que una empresa fa per vincular-se amb aquests mercats internacionals. La seva implantació té fortes repercussions organitzatives a l'empresa i implica forts canvis culturals i de manera de pensar i actuar.

Empresa multinacional: són societats mercantils que sorgeixen d'un procés d'ampliació de mercats per part de les grans empreses al operar en dos o més països (caràcter internacional).

41. PAU 2010 · Juny · Sèrie 1 · Exercici 4 (Opció B)

Exercici 4 (Bloc 3: 1 punt)
4.1. En què consisteix el creixement extern d'una empresa? Enumereu dues estratègies de creixement extern.
[0,5 punts]

El **creixement extern** consisteix en l'ampliació de la capacitat i del volum d'operacions per mitjà de l'adquisició, la participació o el control d'altres empreses ja existents.

Podrien ser dos dels següents conceptes:
- ✓ Fusió d'empreses
- ✓ Absorció d'empreses
- ✓ Cooperació d'empreses

També seria una bona resposta a l'exercici (com a enumeració d'estratègies de creixement):
- ✓ Integració de societats (ja sigui per fusió pura o per absorció)
- ✓ Participació en societats

4.2. Què diferencia l'estratègia de lideratge en costos de la de diferenciació?
[0,5 punts]

L'**estratègia de lideratge en costos** explota els avantatges competitius en costos i es dóna quan l'empresa suporta uns costos inferiors als de la competència per a determinat producte o servei de nivell de qualitat similar.
En canvi, l'**estratègia de diferenciació** explota els avantatges competitius de les característiques diferents dels productes o serveis en relació als de la competència, tractant que el client pagui un preu superior per aquesta diferenciació.

42. PAU 2010 · Juny · Sèrie 4 · Exercici 1

Exercici 1 (Bloc 3: 2 punts / Bloc 4: 2 punts)
1.1. El grup Teurus ha comprat el negoci d'eines elèctriques de l'empresa Cassals. Fundada el 1881, Cassals és avui una empresa líder en el sector d'eines professionals i elèctriques, encara que compta també amb una gran penetració de mercat en el sector del bricolatge d'ús domèstic. Teurus, de la seva banda, s'ha convertit en una de les empreses més importants en el sector del petit electrodomèstic. En un comunicat, Teurus va assegurar que la seva unió amb Cassals "és una important aposta per la innovació i el desenvolupament de nous productes". Des d'un inici, i amb el suport de la xarxa de filials i distribuïdors de Teurus, l'objectiu de Cassals serà potenciar i consolidar la marca en l'àmbit internacional. Teurus, present en més de 65 països i amb deu companyies filials internacionals, té una gran activitat en la generació de noves línies de negoci i una ferma aposta pel desenvolupament de productes propis.

A partir del text anterior, responeu les qüestions següents:

a) En què consisteix el creixement extern d'una empresa? Quins són els seus avantatges i inconvenients, front el creixement intern? Quines vies de creixement extern existeixen?.
[0,75 punts]

El creixement extern consisteix en l'ampliació de la capacitat i el volum d'operacions per mitjà de l'adquisició, la participació o el control d'altres empreses ja existents.

Avantatges:

- Un important estalvi de temps, ja que és molt més ràpid que el creixment intern i permet augmentar la dimensió des del mateix moment en què es tanca la negociació d'integrar la nova empresa.
- Pot ser l'única manera de superar una determinada barrera d'entrada a un sector o un mercat geogràfic en el qual el creixement intern resultaria impossible.
- És una via més fàcil en el cas de mercats o sectors madurs, ja que normalment aquests es troben sobredimensionats i no tindria sentit afegir més sobredimensió mitjançant el creixement intern d'una empresa.

Inconvenients:
És generalment més car que el creixement intern, ja que s'ha de pagar un sobrepreu pel fet de comprar una empresa en funcionament.
Els processos de creixement extern poden presentar problemes d'integració de dues empreses que poden ser molt diferents entre elles.

Vies de creixement extern:

A. Integració de societats:
   - Per fusió pura
   - Per fusió per absorció

B. Participació de societats

b) Quin tipus de creixement extern experimentarà el grup Teurus? Per què?.
[0,25 punts]

El text fa referència a l'adquisició de Cassals per part de Teurus. Per tant, en aquest cas, l'empresa Cassals s'extingirà i el seu patrimoni serà assumit pel grup Teurus.

c) En aquest cas, la unitat de negoci d'eines elèctriques Cassals s'internacionalitzarà ? Per què?
[0,25 punts]

Sí. La marca Cassals s'internacionalitzarà, tal i com ha fet el grup Teurus, el qual ja s'ha obert a mercats exteriors. Tal com es diu al text, amb el suport de la xarxa de filials i distribuïdors de Teurus, l'objectiu de Cassals serà potenciar i consolidar la marca en l'àmbit internacional. Un dels avantatges de la internacionalització és que l'empresa pot augmentar les seves vendes i aprofitar-se de les economies d'escala.

d) L'empresa Teurus, ha entrat en un procés de deslocalització? Raoneu la vostra resposta.
[0,25 punts]

La deslocalització és el trasllat de part o de tot el procés productiu d'una empresa d'un país desenvolupat a un altre en vies de desenvolupament, amb l'objectiu principal de reduir costos, obtenir incentius fiscals o financers,.... El text no esmenta en cap moment que l'empresa Teurus o Cassals vulguin deslocalitzar la seva producció. En tot cas, internacionalitzar-se sí.

e) Què s'entén per avantatge competitiu d'una empresa? Poseu dos exemples d'avantatges competitius que pugui tenir una empresa respecte als seus competidors.
[0,5 punts]

L'avantatge competitiu és el conjunt de característiques internes que l'empresa ha de desenvolupar per obtenir i reforçar una millor posició en el mercat davant dels seus competidors. La possessió d'avantatges competitius permeten obtenir beneficis i rendibilitats superiors a la mitjana obtinguda per les competidores.

Exemples:
Els dos tipus d'avantatges competitius bàsics són:
* obtenir un producte a un menor cost que la competència (avantatge en costos).
* obtenir un producte clarament diferenciat del de la resta de comeptidors (diferenciació del producte).

1.2. Tres antics treballadors de l'empresa Cassals, amb coneixements i experiència en el sector del bricolatge d'ús domèstic, decideixen emprendre un nou projecte empresarial. Per això, han dissenyat un Pla d'empresa que inclou, entre d'altres, la següent informació:

- Capital inicial disponible entre els tres emprenedors: 9.000 €
- Inversió inicial necessària: 19.000 €
- Per poder obtenir finançament aliè els bancs els exigeixen un capital mínim del 40% de la inversió necessària per tirar endavant el negoci.
- Capacitat màxima de producció anual: 12.000 unitats/any
- Volum de producció i venda a partir del qual s'obtenen beneficis: 8.000 unitats
- Estimacions de vendes anuals: 6.000 unitats el primer any i 10.000 el segon.

Amb aquesta informació es demana:

a) Justifiqueu la viabilitat legal de la nova empresa (tipus de forma jurídica).
[1 punt]

Els tres socis poden formar una societat limitada o una cooperativa.

El capital mínim necessari per formar una societat de responsabilitat limitada és de 3.005,06 € i la seva aportació inicial és superior (9.000 €). En el cas de la societat cooperativa, el capital mínim caldria fixar-lo als Estatuts.

No podrien formar una societat anònima perquè el capital mínim necessari és de 60.101,21€, ni tampoc, òbviament, una empresa individual.

Tant si creen una societat limitada com una cooperativa, la responsabilitat quedaria limitada als 9.000 € aportats.

b) Justifiqueu la viabilitat financera (obtenció de finançament) de la nova empresa.
[0,5 punts]

Com que la inversió inicial necessària és de 19.000 € i el capital inicial disponible és de 9.000 €, necessiten aconseguir 10.000 € més per iniciar el projecte empresarial. Per poder obtenir finançament aliè els bancs els exigeixen un capital mínim del 40% de la inversió necessària per tirar endavant el negoci, és a dir, estan disposats a aportar fins al 60% de la inversió inicial. Així, poden aportar un màxim de 11.400 €, que supera els 10.000 € que necessiten els tres empresaris.

c) Justifiqueu la capacitat de la nova empresa per a obtenir beneficis.
[0,5 punts]

El primer any no assoleix el llindar de rendibilitat (de 8.000 unitats) i les estimacions de vendes anuals només són de 6.000 unitats. Per tant, no aconseguiríem arribar a una situació de beneficis.

En el segon any sí es podrien obtenir beneficis, perquè la previsió de vendes anuals és de 10.000 unitats. Amb aquest volum de producció i venda, es superaria la quantitat de 8.000 unitats i s'aconseguirien beneficis.

Per tant, el projecte serà viable des d'un punt de vista econòmic en un horitzó temporal superior a dos anys.

43. PAU 2010 · Juny · Sèrie 5 · Exercici 5 (Opció B)

Exercici 5 (Bloc 3: 1 punt)
Segons una noticia publicada en premsa fa uns mesos:
La firma tèxtil catalana Tango ha inaugurat recentment el seu sisè establiment a la India, un dels països amb major potencial de creixement per als propers anys que les principals empreses del sector han posat en el seu punt de mira. Es tracta d'un local comercial emplaçat en el centre DLF Promenade, a la ciutat de Nova Delhi. En opinió de Kamal Hamil, director de First Brands, la companyia que comercialitza Tango a la India, "es tracta d'un nou concepte de botiga, molt diferent a la que els nostres clients han vist fins ara. El local té una superfície comercial més gran que la resta i està dissenyat seguint uns criteris estètics totalment internacionals".
L'empresa planeja inaugurar tres nous establiments en el mercat local en ciutats com Hyderabad, Pune i Ahmedabad. Actualment, la firma opera dos botigues a Delhi, dues més a Bombay, una a Gurgaon i una altre a Bangalore.

Segons la informació que recull el text:

a) L'empresa Tango ha fet una internacionalització o una deslocalització? Raoneu la resposta.
[0,33 punts]

S'interpreta a partir del text que l'empresa tèxtil Tango ja fa temps que es va internacionalitzar. Ara, seguint amb la seva estratègia de creixement i d'increment de les vendes, ha obert una nova botiga a la India (on ja disposava de cinc tendes amb anterioritat).
En el text no es comenta res del trasllat de la producció amb l'objectiu d'aconseguir uns menors costos de producció (amb la reducció de costos salarials, entre d'altres aspectes), la qual cosa indicaria que es tractaria d'una deslocalització de la producció. Però, no és així.

b) Quin tipus de creixement està adoptant l'empresa Tango a la India? Raoneu la resposta.
[0,33 punts]

S'interpreta a partir del text que, en aquest cas concret per a la India, es tracta de creixement extern, ja que s'ha associat amb l'empresa First Brands, que és la que comercialitza els productes de Tango a la India.

c) Quina variable externa ha incidit en la decisió de Tango de localitzar una nova botiga a la India? Raoneu la resposta.
[0,33 punts]

Es tracta del potencial de desenvolupament econòmic de la regió. Tal i com es comenta en el text, la India és un dels països amb un major potencial de creixement per als propers anys que, de fet, ja ha atret a les principals empreses del sector tèxtil. En països on no hi ha hagut un creixement sostingut durant els últims anys, no interessa establir-hi una empresa, ja que costarà tirar-la endavant.

44. PAU 2004 · Setembre · Sèrie 5 · Exercici 5 (B pla antic)

Exercici 5:

a)

- La societat adquireix personalitat jurídica a partir del moment de la inscripció de l'escriptura de constitució en el Registre Mercantil
- És una societat mercantil de tipus capitalista
- El capital social està repartit en participacions
- El capital mínim és de 3.005 €. Aquest capital pot ser en metàl·lic i/o en béns o drets
- La responsabilitat dels socis és limitada al capital aportat
- Es pot constituir la societat a partir d'un soci (societats unipersonals)

(1 punt)

b)

Una matriu de decisió és una taula amb files i columnes que conté tots els elements que intervenen en el procés de presa de la decisió. Aquesta taula o matriu decisional conté:

- Les estratègies: formades per variables controlables que són les alternatives o opcions que es poden triar.
- Els estats de la naturalesa: són variables no controlables i que el decisor no pot influir en cap moment.
- Els resultats esperats en cadascuna de les estratègies que s'estimen mitjançant prediccions.
- Les probabilitats de que es produeixi cadascun dels estats de la naturalesa.

(1 punt)

45. PAU 2004 · Juny · Sèrie 1 · Exercici 2 (A pla antic)

OPCIÓ A

Exercici 2:

L'organització informal inclou el conjunt de relacions personals i socials que no estan preestablertes per la direcció o organització de l'empresa, però que sorgeixen espontàniament quan les persones s'associen entre si.

L'organització informal no neix d'una manera predeterminada, sinó que en la majoria dels casos és conseqüència d'una sèrie de circumstàncies com poden ser: les relacions personals entre els membres que no apareixen en l'organigrama; l'aparició de líders espontanis o l'existència de problemes no resolts per l'organització formal.

(1 punt)

46. PAU 2004 · Juny · Sèrie 1 · Exercici 2 (B pla antic)

OPCIÓ B

Exercici 2:

El procés directiu integra aquestes quatre funcions:

1. funció de **planificació**: és la primera tasca de la direcció. La planificació constitueix l'estudi i la fixació dels objectius que cal assolir referents al sistema total (l'empresa) i a cadascun dels seus subsistemes. Així doncs, la planificació consisteix en fixar uns objectius, marcar les estratègies per a aconseguir-los, definir les polítiques de l'empresa i establir criteris de decisió, sempre amb la intenció d'aconseguir els fins de l'empresa.

2. funció d'**organització**: consisteix en dissenyar un sistema de funcionament basat en la determinació de les funcions o rols que han de complir les persones que integren l'empresa, així com les relacions que s'estableixen entre ells.
3. funció de **gestió**: consisteix en fer possible que les persones que formen l'empresa realitzin les tasques prèviament planificades i organitzades amb la finalitat de què s'assoleixin els objectius generals de l'empresa. La gestió ha de tenir en compte l'estructura organitzativa i ha d'haver definit i aplicat l'estil de direcció.
4. funció de **control**: consisteix en verificar que tot surti tal i com s'havia previst en fer la planificació, tant pel que fa als objectius generals, com als subobjectius més concrets. En realitat, la finalitat del control és detectar les desviacions que es produeixen respecte de les previsions prèvies, amb la intenció de corregir-les, si és possible, abans que es produeixin conseqüències negatives per a l'empresa.

(1 punt)

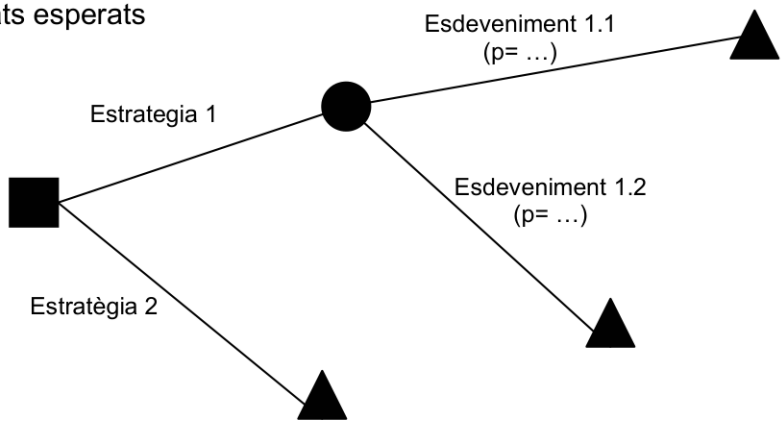
47. PAU 2004 · Juny · Sèrie 1 · Exercici 3 (A pla antic)

Exercici 3:
Un arbre de decisió és un graf, és a dir, un conjunt format per vèrtex units per camins o arestes, on s'expliquen les diferents seqüències de les decisions que s'han de prendre i els diversos esdeveniments o successos que es poden presentar.
L'arbre és doncs, una forma de representar la informació disponible i totes les alternatives que s'hi poden trobar.
Per a elaborar un arbre de decisió es segueixen els següents passos:

1. determinar on es vol arribar i el conjunt d'accions possibles
2. representar en l'arbre totes les alternatives possibles
3. construït el graf, determinar-ne els resultats i marcar els punts finals
4. aplicar la probabilitat de que succeeixi cada esdeveniment

després es passa a la representació utilitzant tres elements:

- punts de decisió
- esdeveniments
- resultats esperats



(1 punt)

48. PAU 2004 · Juny · Sèrie 1 · Exercici 3 (B pla antic)

Exercici 3:
L'organització formal és l'estructura intencional definida i identificada en què l'empresa situa cadascun dels seus elements en el lloc que creu més adient. És una estructura a la qual s'han d'ajustar les persones que formen part de l'empresa i que cooperen entre si per a assolir uns objectius predeterminats.
Una de les condicions clau perquè l'organització formal funcioni és que cadascun dels seus elements sàpiga quin és el seu paper i la seva responsabilitat.
Perquè l'organització formal de l'empresa quedi ben definida i sigui comprensible per a totes les persones que hi treballen, s'acostuma a representar l'estructura mitjançant els organigrames.
La funció bàsica dels organigrames és la d'esquematitzar l'estructura de l'empresa de tal manera que es diferenciïn els seus elements, que es diferenciïn els nivells i posicions d'autoritat, que sigui fàcil de comprendre i senzill, és a dir, que contingui els elements indispensables.
(1 punt)

49. PAU 2004 · Juny · Sèrie 1 · Exercici 5 (A pla antic)

Exercici 5:

a)

El sistema Just-a-Temps és un mètode integrat de gestió del proveïment i de la fabricació, l'objectiu del qual consisteix en eliminar tots els elements que no són necessaris en cada etapa del procés de fabricació i/o de proveïment, bàsicament per tal d'assegurar la qualitat dels productes i serveis de l'empresa i també de reduir llurs costos. En conseqüència, es propugna produir o subministrar exactament el nombre d'unitats en el moment en que aquestes són necessàries. Aquest fet comporta que els materials i mercaderies restin el mínim temps possible en l'empresa i, d'altra banda, la total desaparició dels estocs, tant de primeres matèries com de productes acabats, així com els que habitualment s'originen en el decurs del procés productiu. D'acord amb aquesta visió, és més important (atès que provoca més cost) mantenir els fluxos de producció que maximitzar la utilització de la maquinària.

Com a principals avantatges es poden citar:

- L'estalvi (en termes de cost d'oportunitat) motivat per la desaparició de les existències
- La reducció dels costos de gestió del magatzem
- La continua adaptació a les necessitats del mercat: la producció pot ajustar-se en tot moment a la demanda real existent en el mercat
- Integració dels proveïdors en el procés productiu de l'empresa
- La major flexibilitat de l'organització empresarial

(1 punt)

b)

El màrqueting *mix* integra quatre elements:

1. el **producte**: unitat o conjunt de béns o serveis que tenen un elevat grau de substitució entre ells. Aquest és l'element essencial dins de la política de màrqueting, ja que és l'objecte a través del qual l'empresa pot influir en el mercat. Des del punt de vista del màrqueting, el producte és tot allò que es desitja comprar.
2. el **preu**: quantitat de diner que el comprador d'un determinat producte o servei lliura al venedor a canvi de la seva adquisició. És la variable del màrqueting que influeix més ràpidament en les decisions del comprador. És per això que el seu estudi és molt important. El preu del producte no depèn únicament de la voluntat de l'empresa; la demanda de mercat, la competència i la fase del cicle de vida en què es troba el producte, són entre altres, factors que influeixen en la fixació del preu.
3. la **promoció**: és el conjunt de tècniques de màrqueting que tenen com a finalitat comunicar les característiques del producte i ressaltar-ne els atributs per potenciar en els clients el desig de consumir-lo i, alhora, mantenir els clients habituals.
4. la **distribució**: és la que permet que el producte es trobi en el lloc i moment adequats per a poder passar a mans del consumidor. Per tant, la distribució inclou tot el conjunt de processos que condueixen el producte des de l'empresa fins al consumidor.

(1 punt)

50. PAU 2004 · Juny · Sèrie 3 · Exercici 3 (B pla antic)

Exercici 3:
L'organització lineal o jeràrquica es basa en el principi d'autoritat directa del cap sobre els seus subordinats. Tothom depèn d'un superior que es qui dóna les ordres, i només se'n poden rebre d'aquesta persona. Per tant cada persona es troba subordinada a un immediat superior del qui ha de rebre les ordres.
És un model d'estructura organitzativa que pot ser vàlid per a empreses petites i mitjanes o altres empreses grans amb explotacions simples o processos d'un sol producte.
Els avantatges d'aquest model d'organització són:
- La simplicitat: l'autoritat i les responsabilitats estan perfectament definides
- La rapidesa en la presa de decisions

Els inconvenients:
- Manca de flexibilitat
- Pot comportar desmotivació en els subordinats
- Excessiva concentració d'autoritat

(1 punt)

51. PAU 2003 · Setembre · Sèrie 3 · Exercici 3 (Opció A)

Solució no disponible: la pauta oficial no la inclou o no s'ha pogut localitzar.

52. PAU 2003 · Setembre · Sèrie 3 · Exercici 4 (Opció A)

Solució no disponible: la pauta oficial no la inclou o no s'ha pogut localitzar.

53. PAU 2003 · Setembre · Sèrie 3 · Exercici 5 (Opció A)

Solució no disponible: la pauta oficial no la inclou o no s'ha pogut localitzar.

54. PAU 2003 · Juny · Sèrie 2 · Exercici 3 (Opció B)

Exercici 3

El responsable del proveïment en una empresa ha de realitzar les compres de materials o primeres matèries o de productes que necessita l'empresa per la seva activitat de fabricació o de comercialització. Això comporta una selecció acurada dels proveïdors a fi d'aconseguir el principal objectiu del proveïment, que no és altre que posar a disposició de l'empresa allò que necessita, en el moment i en el lloc que ho necessita, amb la millor relació qualitat/preu possible.

En conseqüència, els objectius de la realització de compres es podrien concretar en:

- *aconseguir els preus més baixos possibles*
- *assegurar la qualitat desitjada en els productes o materials subministrats*
- *obtenir els terminis de lliurament que siguin més favorables per l'empresa*
- *aconseguir unes òptimes condicions de lliurament, entre les que s'inclouen també els costos inherents a la compra, els de transport, etc..*

L'assoliment del primer dels objectius pot entrar en contradicció amb la resta, per tal com aconseguir una rebaixa en els preus pot suposar bé reduir la qualitat dels proveïments, bé no poder gaudir dels terminis i condicions de lliurament desitjats o bé haver de demanar quantitats superiors a les planificades, etc.

PAUTA DE CORRECCIÓ
L'exercici pretén que l'alumne demostri que coneix l'activitat de proveir. En conseqüència es valorarà l'argumentació, més que la correcció terminològica de la resposta. Malgrat que no citi tots els objectius enumerats en el solucionari, o citi d'altres, es considerarà raonablement contestat, quan l'alumne faci esment al primer dels objectius esmentats (reducció de costos) i a un altre més.

55. PAU 2003 · Juny · Sèrie 2 · Exercici 4 (Opció A)

Exercici 4

Douglas Mc Gregor formalitzà les diverses formes en què un dirigent d'empresa defineix els seus col·laboradors mitjançant un model organitzatiu que es pot resumir en dues posicions extremes conegudes com teoria X i teoria Y. A diferència de la visió Y, la teoria X reflecteix la situació d'una institució, en la qual existeix una manca de confiança del/s dirigent/s vers els seus col·laboradors, perquè està/n convençuts que:

- *els col·laboradors, en aquest cas els esportistes, treballen només per motius econòmics i per tant no assoleixen un paper actiu en l'assoliment dels objectius del club esportiu, sobretot quan aquests no són fàcils d'aconseguir*
- *els esportistes busquen sempre realitzar l'esforç mínim*
- *els objectius personals dels esportistes s'oposen als del club, per la qual cosa sovint actuen sense assumir iniciatives i/o responsabilitats.*

Per tant, el comportament que es descriu en l'enunciat és clarament autoritari i, per tant, es pot catalogar sens dubte dins de la teoria X, definida per Mc Gregor.

PAUTA DE CORRECCIÓ:
En aquest exercici es pretén que l'alumne identifiqui en un cas pràctic les diverses visions possibles sobre la gestió directiva. No s'haurà de valorar correctament respost l'exercici si l'alumne, tot i encertar en l'assignació, no addueix raonaments, com els inclosos en el present solucionari.

56. PAU 2003 · Juny · Sèrie 2 · Exercici 5 (Opció A)

Exercici 5

El mètode ABC és un dels criteris que hom pot aplicar per a dur a terme la gestió dels estocs d'una empresa, tan de productes acabats com de primeres matèries i/o d'altres components. S'utilitza primordialment en empreses que disposen d'una gamma àmplia i molt variada de productes, l'excessiu nombre dels quals entorpeix la correcta realització d'una gestió de les existències, tant de primeres matèries i/o materials com de tota mena de productes o articles.

L'objectiu que vol assolir aquest mètode és la determinació del nivell d'atenció que hom ha de prestar a cadascuna de les mercaderies i/o objectes emmagatzemats per una empresa, per tal d'incórrer en les despeses de gestió de les existències mínimes possibles. Amb aquesta finalitat, el mètode o model ABC es basa en la classificació de

les existències en tres grups, ordenats en ordre decreixent en funció de la seva importància en relació a l'import de les existències d'una empresa, a saber:

- *Grup A: hom aplega aquells articles "més cars", el valor total dels quals és molt important, per la qual cosa mereixen atenció especial, malgrat no tractar-se habitualment de moltes unitats.*

  Habitualment s'inclouen aquells productes o materials, l'import dels quals representa, en conjunt, un percentatge superior a la meitat del valor total de les existències de l'empresa. En nombre, tanmateix, acostumen a ser els que suposen el menor percentatge en relació al nombre total de productes emmagatzemats.
- *Grup B: s'hi agrupen els articles "menys rellevants", o que es consideren secundaris, amb un valor total que hom avalua amb una importància intermèdia - llurs percentatges no són massa significatius - tant pel que fa al nombre d'unitats físiques com a llur valoració.*
- *Grup C: s'hi inclouen els articles més barats i que els que tenen menys importància quan es tracta de gestionar els magatzems. En conseqüència són els que representen un reduït import total del magatzem, però que acostumen a ser els més nombrosos.*

Com a resum es pot dir que els articles rellevants es cataloguen en el grup A, els secundaris o d'importància relativa en el grup B i els articles poc significatius per a la gestió dels estocs i/o inventaris en el darrer grup C.

Per tant, els articles(o referències) catalogats en el grup A mereixen unes tècniques de gestió acurades i un seguiment temporal més curt i minuciós, mentre que el control dels inclosos en els altres dos grups (sobretot els del Grup C) pot ser més senzill i més distanciat en el temps.

Com a condició per a una efectiva utilització del mètode cal citar que és difícil dur a terme una classificació d'aquest tipus si l'empresa no disposa d'una codificació de tots els seus productes.

Hom pot emprar també una representació gràfica d'aquesta relació mitjançant una "corba ABC", situant en l'eix d'ordenades el percentatge del valor de cada article respecte del total de les existències i col·locant en el d'abscisses el percentatge del nombre d'unitats d'un article en relació al nombre total d'unitats físiques aplegades en el magatzem.

PAUTA DE CORRECCIÓ:
En aquest exercici es pretén que l'alumne identifiqui el mètode ABC i la seva classificació en tres grups, com una eina per seleccionar els articles que mereixen ser gestionats de prop. Més que la quantificació percentual que delimiten del pes relatiu de cadascuna de les tres subdivisions (informació que no s'ha inclòs en el solucionari, per tal com hi ha massa opinions força divergents entre sí) el corrector ha de valorar la correcció, àdhuc terminològica, dels raonaments fets per l'alumne.

57. PAU 2003 · Juny · Sèrie 2 · Exercici 5 (Opció B)

Exercici 5

Els elements que configuren una situació de decisió són:

- *Alternatives: són les diferents opcions que pot triar el que decideix.*
- *Estats de la natura: són el conjunt de variables què no controla el que decideix, però que poden afectar els resultats finals de la decisió.*
- *Probabilitats d'aparició dels estats de la natura: són les diferents probabilitats que es doni un determinat estat de la natura.*
- *Desenllaços: són els resultats esperats, fruit de cada combinació alternativa / estat de la natura.*

- *Criteris de decisió: consisteix en establir un criteri i unes restriccions que permetin triar la millor alternativa.*

PAUTA DE CORRECCIÓ:
L'exercici pretén que l'alumne demostri que sap identificar les variables a considerar en un procés de presa de decisions. S'avaluarà, en conseqüència, la correcció en l'explicació de l'alumne, malgrat no ser totalment encertat l'exemple proposat, atès que només se li demana per tal de facilitar-li la resposta.

58. PAU 2003 · Juny · Sèrie 2 · Exercici 6 (Opció A)

Exercici 6

La direcció de l'empresa pot definir-se com un procés de decisions que fixa els objectius de l'activitat empresarial en el futur, que coordina decisions que determinen els mitjans disponibles i arbitra els mitjans per assolir els esmentats objectius, en definir i controlar el seu ús.

En conseqüència, les funcions que un directiu ha de desenvolupar en el sí d'una organització seran:

- *la planificació o la fixació de la política empresarial a llarg termini, així com la seva concreció en plans o polítiques d'actuació, be a mig o llarg termini (planejament) com a curt termini (programació)*
- *l'organització o l'establiment de regles i instruccions de funcionament i/o comportament que assegurin la consecució dels objectius. Aquests regles impliquen les relacions de les persones entre si i amb respecte a les funcions que han de dur a terme en l'empresa*
- *la gestió o el desenvolupament d'accions que asseguren la presa de decisions orientades a l'assoliment dels objectius i llur acompliment posterior per part del personal de l'empresa*
- *el control o la realització de comparacions periòdiques de les previsions realitzades en relació als objectius respecte als resultats o acompliments efectivament aconseguits*

PAUTA DE CORRECCIÓ:
L'exercici pretén que l'alumne demostri que coneix les quatre funcions que ha de dur a terme un responsable de la direcció d'una empresa. En conseqüència es valorarà la correcció de l'argumentació de l'alumne, més que la correcció terminològica de la resposta.

59. PAU 2003 · Juny · Sèrie 5 · Exercici 1

Solució no disponible: la pauta oficial no la inclou o no s'ha pogut localitzar.

60. PAU 2003 · Juny · Sèrie 5 · Exercici 4 (Opció A)

Solució no disponible: la pauta oficial no la inclou o no s'ha pogut localitzar.

61. PAU 2003 · Juny · Sèrie 5 · Exercici 4 (Opció B)

Solució no disponible: la pauta oficial no la inclou o no s'ha pogut localitzar.

62. PAU 2003 · Juny · Sèrie 5 · Exercici 5 (Opció B)

Solució no disponible: la pauta oficial no la inclou o no s'ha pogut localitzar.

63. PAU 2002 · Setembre · Sèrie 1 · Exercici 2 (Opció A)

OPCIÓ A

Exercici 2

a)

L'expressió comanda òptima designa la quantitat de producte que l'empresa ha de sol·licitar als seus proveïdors en una comanda, per tal de reduir al mínim els costos vinculats a la gestió d'inventaris derivats d'aquesta comanda. Per determinar el seu valor es calcula la quantitat o lot econòmic de compra que l'empresa ha de demanar als seus proveïdors, de forma que el cost de l'aprovisionament sigui mínim. En el seu càlcul s'ha d'incloure la quantitat d'existències que disminueix mentre l'empresa espera que el proveïdor lliuri el material.

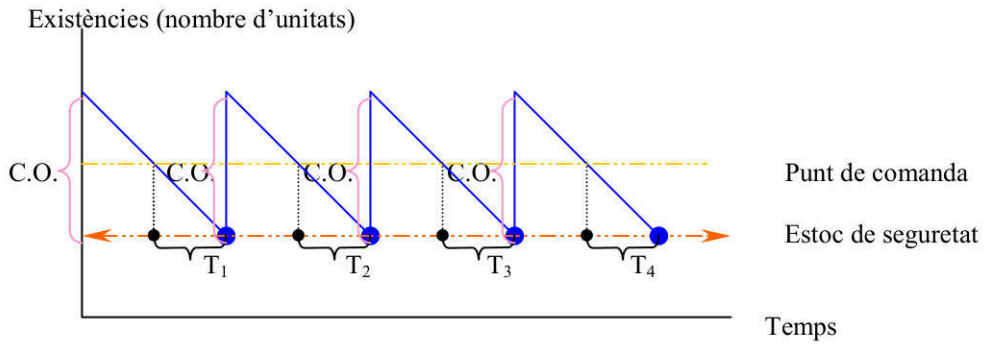
El termini de lliurament o d'aprovisionament és el període de temps que passa entre l'emissió d'una comanda i la recepció física dels materials comprats. L'empresa emet una nova comanda, quan el nivell d'existències assoleix un xifra mínima (que hom anomena punt de comanda).

Per estoc de seguretat s'entén la quantitat de matèries primeres que l'empresa manté en previsió de situacions anormals, provocades per incompliments dels terminis de lliurament de les comandes per part dels proveïdors o subministradors o per variació en les previsions de producció i/o comercialització de la pròpia empresa, habitualment degudes a augments no previstos o inesperats de demanda.

Un volum d'existències per sota de l'estoc de seguretat significa que l'empresa no disposa de suficients existències per continuar fabricant o bé venent, la qual cosa pot provocar bé aturades en la producció, bé la insatisfacció dels clients.

b)

La comanda òptima es pot representar a partir d'una gràfica , en l'eix d'ordenades de la qual figuren les existències (en unitats físiques), i en el d'abscisses el temps.



L'estoc de seguretat, una quantitat fixa d'existències en el decurs del temps, es representa per una línia paral·lela a l'eix d'abscisses, representada en l'anterior gràfica per la recta de traç discontinu de color vermell.
El punt de comanda, igualment una quantitat fixa, es representa també per una línia paral·lela a l'eix d'abscisses, representada en l'anterior gràfica per la recta de traç discontinu de color taronja.

Els punts blaus (coincidents amb la línia que representa l'estoc de seguretat) representen el moment en què es lliuren les comandes o es reben les mercaderies comprades. Els punts negres indiquen el dia en què s'emeten les comandes. Per tant la distància entre aquests dos punts (referenciades amb T_i) és la representació gràfica del concepte termini de lliurament o d'aprovisionament.

La comanda òptima pot representar-se gràficament per mitjà de l'augment d'existències que es produeix el dia en que es reben els materials adquirits. En l'anterior gràfica s'ha identificat amb la designació C.O.

L'exercici pretén avaluar si l'alumne comprèn en què consisteix un model de gestió d'inventaris: no tan sols a partir de les definicions del seus components principals, sinó descrivint la seva interacció. La representació gràfica del segon apartat és previst per tal de facilitar aquesta segona part de la resposta. Per això hom avaluarà l'adequació del contingut per sobre de la correcció terminològica dels termes emprats en la resposta.

64. PAU 2002 · Setembre · Sèrie 1 · Exercici 2 (Opció B)

OPCIÓ B

Exercici 2

a) *La matriu de cost d'oportunitat que s'obté de l'anterior matriu de decisions, és:*

	Demanda alta	*Demanda mitjana*	*Demanda baixa*
Sabates d'home	*60.000 €**	*45.000 €**	*0 €**
Sabates de dona	*55.000 €**	*0 €**	*35.000 €**
Sabates infantils	*0 €**	*50.000 €**	*65.000 €**

b) El criteri de Savage es fonamenta en allò que hom pot deixar de guanyar per tal com es desconeix l'estat de la naturalesa, per la qual cosa el que ha de decidir tractarà de minimitzar aquest valor. Per tant, s'aplica el criteri mini-max a la matriu de cost d'oportunitat calculada en el paràgraf anterior.

Els costos condicionals d'oportunitat màxims de cada estratègia són:

$$V\,E_{\text{sabates d'home}} = 60.000\ €\ *$$

$$V\,E_{\text{sabates de dona}} = 55.000\ €\ *$$

$$V\,E_{\text{sabates infantils}} = 65.000\ €\ *$$

Segons el mètode de Savage, l'empresari hauria de triar l'estratègia de fabricar sabates de dona ja que és la que té el mínim cost d'oportunitat.

PAUTA DE CORRECCIÓ:

En l'exercici haurà d'avaluar-se, més que la correcció numèrica dels càlculs, que l'alumne demostri que sap formar la matriu i que coneix el criteri de decisió de Savage. Per tant, no es podrà valorar com a resolt si no existeix coherència entre la proposta de producte i el resultat numèric obtingut.

65. PAU 2002 · Setembre · Sèrie 1 · Exercici 3 (Opció A)

Exercici 3

Les funcions comercial i de producció de l'empresa estan molt lligades entre sí, per tal com l'empresa ha d'intentar vendre el que es fabrica i a l'inrevés, ha de produir el que es pot vendre i el mercat demana. Aquesta interrelació comporta problemes perquè sovint els objectius d'aquestes dues funcions són contradictoris i assolir-los esdevé impossible, per la qual cosa hom ha de decidir entre alternatives oposades.

El Director de producció intentarà reduir despeses de fabricació, tot aprofitant al màxim la capacitat de la fàbrica i produint sèries llargues, però malgrat tot s'ha d'adaptar a les necessitats del Departament comercial que és el departament que coneix les possibilitats de venda dels productes o serveis. No és pot fabricar durant un període llarg de temps més productes dels que necessita el departament comercial. Per tant, el Director de Producció i el Director Comercial han d'actuar de comú acord.

L'exercici pretén avaluar si l'alumne comprèn la incompatibilitat que pot existir entre els objectius de les dues funcions: la comercial i la de producció i, en conseqüència, explicita la col·laboració necessària que han d'establir els dos Departaments de l'empresa, encarregats a dur a terme ambdues funcions. El corrector avaluarà sobretot la coherència de la resposta de l'alumne.

66. PAU 2002 · Setembre · Sèrie 1 · Exercici 4 (Opció A)

Exercici 4

Els arbres de decisió és el recurs gràfic que hom utilitza per analitzar decisions en condicions de risc i sobretot sempre que es doni una seqüència de decisions, cadascuna de les quals mena a diversos resultats incerts. Explica, per tant, les seqüències de les decisions i els esdeveniments que poden succeir.

Les matrius de decisió són taules de doble entrada que recullen informació sobre tots els elements que influeixen en les decisions a emprendre i el seu entorn. A les columnes s'entra informació referent als entorns alternatius i les files les decisions a adoptar.

PAUTA DE CORRECCIÓ:

L'exercici pretén avaluar si l'alumne distingeix entre ambdós instruments. El corrector haurà d'avaluar positivament que l'alumne hagi utilitzat un/s exemple/s, sempre que sigui/n coherent/s amb el raonament adduït.

67. PAU 2002 · Setembre · Sèrie 1 · Exercici 6 (Opció A)

Exercici 6

Com agressions mediambientals es poden citar:

- *abocaments incontrolats de deixalles i/o residus sòlids*
- *abocaments sense depurar de líquids industrials al clavegueram i/o rius/mars*
- *deslliuraments de gasos i de productes químics gasosos*

La principal causa que les empreses no adoptin mesures que evitin la contaminació és bàsicament econòmica, concretament de costos, atès que aquestes polítiques requereixen de maquinària i instruments força costosos. Les empreses no assumeixen, és a dir no internalitzen, aquests costos que habitualment són assumits per la societat, per mitjà de les diverses administracions públiques (Ajuntaments, Consells Comarcals i llurs ens tècnics, com Consorcis, Oficines Tècniques, etc.)

L'exercici pretén que l'alumne identifiqui alguns dels problemes mediambientals d'una societat desenvolupada. Es sol·liciten els exemples a fi de facilitar la resposta dels alumnes. No s'ha de considerar vàlidament respost l'exercici si l'alumne no fa referència a la problemàtica de la internalització dels costos externs.

68. PAU 2002 · Setembre · Sèrie 1 · Exercici 6 (Opció B)

Exercici 6

Amb l'expressió "ruptura d'estocs" es designa la insuficiència de qualsevol tipus d'existències necessaris per a mantenir el ritme de l'activitat productiva d'una empresa. Els perjudicis econòmics que aquesta errada provoca a l'empresa reben la denominació de costos de ruptura

Per tal com es tracta d'una definició el corrector haurà de tenir en compte tan la correcció del concepte com la de la terminologia emprada per l'alumne.

69. PAU 2002 · Juny · Sèrie 2 · Exercici 3 (Opció A)

Solució no disponible: la pauta oficial no la inclou o no s'ha pogut localitzar.

70. PAU 2002 · Juny · Sèrie 2 · Exercici 3 (Opció B)

Solució no disponible: la pauta oficial no la inclou o no s'ha pogut localitzar.

71. PAU 2002 · Juny · Sèrie 2 · Exercici 4 (Opció A)

Solució no disponible: la pauta oficial no la inclou o no s'ha pogut localitzar.

72. PAU 2002 · Juny · Sèrie 2 · Exercici 4 (Opció B)

Solució no disponible: la pauta oficial no la inclou o no s'ha pogut localitzar.

73. PAU 2002 · Juny · Sèrie 3 · Exercici 3 (Opció A)

Exercici 3

La situació i/o ambient d'incertesa és aquella en què es coneixen els estats de la natura però no la probabilitat que es produeixi cadascun d'aquests estats. Davant d'aquest fet diversos autors han desenvolupat mètodes per quantificar la probabilitat d'esdeveniment dels successos.

a)
El mètode de Laplace assigna la mateixa probabilitat a cada estat de la natura; per la qual cosa es quantificarà aquest valor en aquest cas en ***1/3****. Així el valor esperat de cada estratègia serà:*

$$V\,E_{\,blat} = (90 \cdot \mathbf{1/3}) + (300 \cdot \mathbf{1/3}) + (-60 \cdot \mathbf{1/3}) = 110$$

$$VE_{\,ordi} = (54 \cdot \mathbf{1/3}) + (255 \cdot \mathbf{1/3}) + (42 \cdot \mathbf{1/3}) = 117$$

$$V\,E_{\,blat\ de\ moro} = (-63 \cdot \mathbf{1/3}) + (327 \cdot \mathbf{1/3}) + (81 \cdot \mathbf{1/3}) = 115$$

Segons el mètode de Laplace, el pagès hauria de triar l'estratègia de produir ordi, ja que és la que té un valor esperat més gran.

b)
El mètode d'Hurwicz és una combinació entre el criteri pessimista i l'optimista. Assigna probabilitat només als estats de la natura més i menys favorable, en base als coeficients d'optimisme relatiu α (que ha d'estar entre 0 i 1) i de pessimisme relatiu (definit com a 1-α). en relació al desenllaç, respectivament. El coeficient d'optimisme el marca qui pren les decisions; per la qual cosa varia segons l'optimisme del responsable d'adopció de les decisions.

D'acord amb aquest criteri, només interessen la mitjana ponderada dels valors màxims i mínims, és a dir, els millors i els pitjors de cada estratègia, ja que se suma el millor resultat de cada estratègia (ponderat amb el coeficient d'optimisme) i el pitjor resultat de cada estratègia (ponderat amb el coeficient de pessimisme).

En el present exemple es quantifiquen aquest valors en:
Coeficient d'optimisme: ***0.6***
Coeficient de pessimisme: $1 - 0.6 = \mathbf{0.4}$

I, per tant, el valor esperat de cada estratègia serà:

$$VE_{blat} = (300 \cdot \mathbf{0.6}) + (-60 \cdot \mathbf{0.4}) = 156$$

$$VE_{ordi} = (255 \cdot \mathbf{0.6}) + (42 \cdot \mathbf{0.4}) = 169.8$$

$$VE_{blat\ de\ moro} = (-63 \cdot \mathbf{0.4}) + (327 \cdot \mathbf{0.6}) = 171$$

Segons el mètode d'Hurwicz, el pagès hauria de triar l'estratègia de produir blat de moro, ja que és la que té un valor esperat més gran.

PAUTA DE CORRECCIÓ:

En l'exercici haurà d'avaluar-se, més que la correcció numèrica dels càlculs, que l'alumne demostri que coneix els dos mètodes i sap diferenciar-los. Per tant, no es podrà valorar com a resolt si no existeix coherència entre la proposta de producte i el resultat numèric obtingut.

74. PAU 2002 · Juny · Sèrie 3 · Exercici 5 (Opció A)

Exercici 5

Quan s'afirma que l'empresa és una organització es vol dir que l'empresa és formada per persones que, malgrat tenir actituds diferents, actuen per assolir una finalitat comuna i que disposen de mitjans per aconseguir-los.

Aquestes persones poden desenvolupar papers i objectius diferents però estan lligades per relacions de dependència i estan vinculades a una determinada estructura i a una direcció que persegueix un pla comú.

PAUTES DE CORRECCIÓ

El present exercici pretén esbrinar el coneixement teòric per part de l'alumne. Per això el corrector avaluarà l'adequació de la resposta al present solucionari, àdhuc la correcció terminològica en l'escrit de l'alumne.

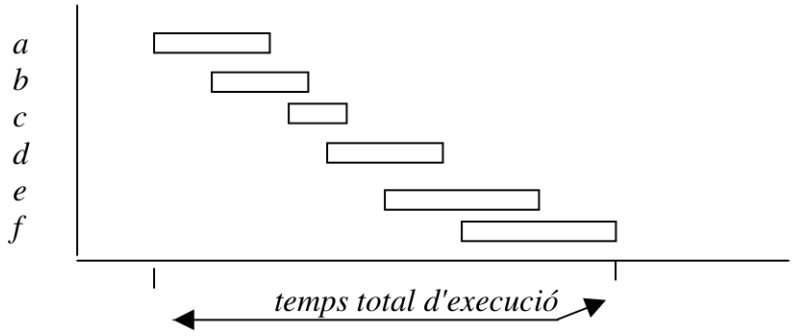
OPCIÓ B

Exercici 2

a)

Les gràfiques GANTT consisteixen en el disseny d'unes barres (o rectangles) que es dibuixen horitzontalment, és a dir paral·lelament a l'eix d'abscisses, i que representen les diverses activitats que s'han de dur a terme en un projecte. L'eix d'ordenades d'aquestes gràfiques representa les diverses activitats o tasques, mentre que en el d'abscisses es reflecteix el temps (habitualment en dies) que tarda cada una d'elles en executar-se.

Així:



Totes les activitats representades de forma successiva en l'anterior gràfica es poden executar simultàniament, les de forma alternativa no s'executen al mateix temps.

b)

Per temps total (o mínim) d'execució d'un projecte s'entén el lapse de temps en el qual es triga a realitzar les activitats de l'esmentat projecte. Aquest és un concepte idèntic per als dos mètodes de planificació de la producció. Així, la durada total d'un procés es mesura, amb l'ajut de les gràfiques GANTT, per la llargària - de les parts de barres no superposades - compresa entre la primera i la darrera barra (o rectangle) dibuixades, tal com es mostra, amb l'ajut de fletxes, en la figura de l'apartat anterior.

PAUTA DE CORRECCIÓ:

En aquest exercici es pretén que l'alumne demostri que coneix com funcionen bàsicament les gràfiques GANTT. Per tant, el darrer apartat b) es considerarà vàlidament respost si l'alumne identifica el concepte de temps total amb la llargària de les barres de les gràfiques GANTT.

76. PAU 2001 · Setembre · Sèrie 4 · Exercici 4 (Opció A)

Exercici 4

Existeixen força productes que poder ser objecte de reciclatge. A moltes de les nostres ciutats ja existeix una recollida selectiva de vidre, de plàstic i/o de cartró/paper (diaris, revistes, paper d'ordinador, sobres..). A més de qualsevol article, envàs o embalatge fabricat en alguna d'aquestes primeres matèries, es pot citar també - sense ànim d'exhaustivitat - els següents productes que es poden reutilitzar:

- *els olis industrials i de consum domèstic*
- *l'aigua*

Com a avantatges es poden citar:

raons econòmiques

- *estalvi de costos empresarials (energètics..)*
- *reducció de les importacions de recursos naturals*
- *disminució del cost de recollida d'escombraries*
- *reducció del cost d'eliminació de residus*
- *supressió dels costos de les mesures de descontaminació (reducció dels efectes dels costos externs)*

raons ecològiques

- *menor utilització dels recursos naturals (aigua...)*
- *protecció del medi ambient*
- *reducció de la desforestació*
- *disminució de la contaminació*
- *reducció de l'impacte ecològic*

PAUTA DE CORRECCIÓ:

En aquest exercici es pretén que l'alumne demostri que coneix els avantatges de l'activitat de reciclatge. Més que la correcció terminològica, hom haurà de valorar la coherència dels raonaments adduïts en la resposta.

77. PAU 2001 · Setembre · Sèrie 4 · Exercici 5 (Opció A)

Exercici 5

Una franquícia és un contracte entre dues empreses que cobreix una gamma àmplia de prestacions de serveis, i/o de subministraments de béns, a més de la cessió d'una denominació comercial i/o d'una marca . En virtut d'aquest contracte una empresa (franquiciadora) es compromet - d'acord amb unes estipulacions molt específiques- a posar a disposició d'una altra (franquiciada) una sèrie de drets d'ús d'elements immaterials (marca, assistència tècnica i comercial, normativa relacionada amb la prestació de serveis, exclusivitat de subministraments en una àrea territorial determinada, etc.) a canvi d'unes contraprestacions econòmiques, habitualment en forma de percentatge sobre la facturació i d'una quota fixa o d'entrada, anomenada també "dret de franquícia".

Com a exemples es poden citar les cadenes de restauració (Mc Donald, Pan & Co., Bocatta, i força pizzeries) i/o les de botigues de roba (Benetton, Massimo Dutti...)

PAUTA DE CORRECCIÓ:

En aquest exercici es pretén que l'alumne demostri que coneix el que és una franquícia. Per tant, més que la correcció terminològica, es valorarà el contingut de les seves explicacions i l'adequació dels exemples adduïts.

78. PAU 2001 · Setembre · Sèrie 4 · Exercici 5 (Opció B)

Exercici 5

Per organització informal s'entén totes aquelles interaccions i relacions espontànies que es desenvolupen entre els diversos individus i components d'una empresa, l'existència de les quals transcendeix i afecta - tan positivament com negativa - a la normativa formal de l'organització, concretada sovint en l'organigrama de l'empresa. Així, les persones adquireixen en aquests grups informals una posició social que provoca que les pautes de comportament i de treball sovint no coincideixin amb les establertes formalment.
El fet de tenir amistat i/o coneixença amb un/a company/a de treball, de compartir una mateixa afecció (esports, col·leccionisme...), de procedir i/o habitar en una mateixa població i/o contrada, de posseir amistats comunes, d'haver viscut experiències semblants i/o de tenir inquietuds similars, etc. pot emprar-se com exemple per a refermar l'explicació.

PAUTA DE CORRECCIÓ:

En aquest exercici es pretén que l'alumne reconegui el fet de l'existència de l'organització informal en les empreses. Per tant, s'ha de valorar sobretot el contingut de les seves explicacions i l'adequació dels exemples adduïts.

79. PAU 2001 · Setembre · Sèrie 4 · Exercici 6 (Opció A)

Exercici 6

La planificació es pot definir com el procés d'adopció avançada de decisions sobre el què - i com - s'ha de fer, tant a mig com a llarg termini. És per tant un procés, en base a unes previsions, de formulació i de selecció d'objectius, de determinació de les estratègies adients i de concreció del desenvolupament de polítiques, programes i pressupostos per a la consecució dels esmentats objectius.

Es poden citar, en conseqüència, com a elements d'un pla:

- *metes* *(finalitats fonamentals de l'empresa)*
- *objectius* *(els resultats que es volen assolir)*
- *polítiques* *(principis bàsics o línies generals a seguir)*
- *programes* *(projecció dels recursos necessaris)*
- *procediments* *(concreció de les actuacions a dur a terme)*
- *regles* *(normativa detallada de funcionament)*
- *pressupostos* *(quantificació monetària del pla)*

PAUTA DE CORRECCIÓ:

En aquest exercici es pretén que l'alumne demostri que sap explicar la funció de planificació. Per tant, més que la correcció terminològica, es valorarà el contingut de les explicacions.

80. PAU 2001 · Setembre · Sèrie 4 · Exercici 6 (Opció B)

Exercici 6

El sistema Just-a-Temps ("Just-in-Time" ó "JiT") és un mètode integrat de gestió del proveïment i de la fabricació, l'objectiu del qual consisteix en eliminar tots els elements que no són necessaris en cada etapa del procés de fabricació i/o de proveïment, bàsicament per tal d'assegurar la qualitat dels productes i/o serveis de l'empresa i també de reduir llurs costos. En conseqüència, es propugna produir o subministrar exactament el nombre d'unitats en el moment en que aquestes són necessàries; aquest fet comporta que els materials i/o les mercaderies restin el mínim temps possible en l'empresa i d'altra banda - com a mínim, en teoria - la total desaparició dels estocs, tan de primeres matèries com de productes acabats, així com els que habitualment s'originen en el decurs del procés productiu. D'acord amb aquesta visió, és més important (atès que provoca més cost) mantenir els fluxos de producció que maximitzar la utilització de la maquinària.

Com a principals avantatges es poden citar:

- *l'estalvi (en termes de cost d'oportunitat) motivat per la desaparició de les existències*
- *la forta reducció dels costos reals (de gestió) del magatzem, atès que traslladen el gruix d'aquests costos als seus proveïdors*
- *la contínua adaptació a les necessitats del mercat: la producció pot ajustar-se en tot moment a la demanda real existent en el mercat*
- *integració dels proveïdors en el procés productiu de l'empresa*
- *la flexibilitat en el treball que comporta organitzar l'empresa per aplicar el sistema JiT*
- *l'existència d'una planificació acurada, principalment de terminis de lliurament i producció que permet eliminar el malbaratament de recursos l'escurçament dels lapses de fabricació*
- *el manteniment continu de la qualitat, que evita la fabricació d'unitats defectuoses*
- *la participació del treballador en la definició i en el manteniment d'aquest sistema.*

PAUTA DE CORRECCIÓ:

En aquest exercici es pretén que l'alumne demostri que sap definir el sistema Just-a-Temps i que coneix que el seu principal avantatge és la reducció de costos (tan reals com d'oportunitat). En conseqüència no s'haurà d'atorgar la qualificació màxima si l'alumne no recull aquesta doble argumentació, ni tampoc si el defineix tan sols com una tècnica de gestió d'inventaris. Tanmateix, hom valorarà el contingut més que la correcció terminològica de les exposicions de l'alumne.

81. PAU 2001 · Juny · Sèrie 2 · Exercici 3 (Opció A)

Exercici 3

a)
A partir de l'enunciat pot formular-se la matriu de decisió següent:

	Subscriure	*No subscriure*
Probabilitat.	*40 %*	*60 %*
Primera gamma de productes	*120.000*	*80.000*
Segona gamma de productes	*80.000*	*120.000*

El valor esperat de la primera gamma de productes és:
*V.E. = (120.000 * 0.4) + (80.000 * 0.6) = 48.000 +48.000 = 96.000*

El valor esperat de la segon gamma de productes és:
*V.E. = (80.000 * 0.4) + (120.000 * 0.6) = 32.000 + 72.000 = 104.000*

b)
Del valor esperat calculat en l'apartat anterior es dedueix que l'empresari decidirà optar per la segona gamma de productes, atès que el valor esperat és superior en la segona gamma de productes.

PAUTA DE CORRECCIÓ:

Aquest exercici pretén que l'alumne apliqui a un cas concret i interpreti els resultats obtinguts d'un procés de presa de decisions en ambient de risc. Per tant, no es considerarà totalment vàlida la resposta al segon apartat b) si l'alumne no la justifica explícitament.

82. PAU 2001 · Juny · Sèrie 2 · Exercici 3 (Opció B)

Exercici 3

a)
Una estructura funcional es caracteritza perquè s'empra l'especialització dels coneixements com a criteri fonamental per dividir les responsabilitats entre el diferent personal de l'empresa. Així, les tasques i responsabilitats s'apleguen per àrees segons el tipus d'activitat, de manera que puguin ser realitzades per persones amb una determinada formació, sovint facilitada per l'empresa, i que són dirigides per especialistes que disposen de coneixements específics sobre les matèries que integren les esmentades àrees.
El principal avantatge rau en el propi criteri utilitzat, és a dir en l'especialització i en els millors resultats que hom pot esperar d'una qualificació més gran dels treballadors. L'empresa guanya, a més, en flexibilitat organitzativa. Per contra, existeix el perill - força

habitual - d'augmentar considerablement els conflictes entre individus i de provocar una descoordinació entre els diversos departaments en que s'estructura l'empresa. Un altre inconvenient rau molts cops en la dificultat de mesurar l'eficiència de treballs de les diferents àrees funcionals, fet que augmenta les rivalitats entre llurs membres.

b)
Una estructura matricial es caracteritza perquè empra, com a mínim, dos criteris per dividir les responsabilitats entre el diferent personal de l'empresa, i en conseqüència aplica un principi d'autoritat doble. Així, els empleats que desenvolupen activitats i assumeixen responsabilitats estan sotmesos i dirigits per dos caps: generalment el cap del projecte i el director del seu departament funcional. En la pràctica, aquest model s'utilitza temporalment per realitzar algun projecte concret que excedeix l'àmbit d'un únic departament.
El principal avantatge rau en la coordinació que resulta de la seva flexibilitat per abordar projectes complexos Per contra, cal citar com a principals inconvenients no tan sols la complexitat de gestió que comporta aquest model, sinó també els conflictes que poden aparèixer quan cada cap emet instruccions oposades i àdhuc contradictòries. Per tractar d'evitar aquest problema s'estableix sovint una jerarquia entre els caps, gaudint un d'ells d'una autoritat superior a la de l'altre.

PAUTA DE CORRECCIÓ:

L'exercici pretén esbrinar si l'alumne coneix els dos models d'estructura organitzativa i els sap diferenciar. Per sobre de la correcció terminològica de les expressions emprades, hom ha d'avaluar els raonaments adduïts i els possibles exemples i/o representacions gràfiques que hagi utilitzat per il·lustrar la seva exposició. (No es suggereix l'ús d'exemples, ni de representacions gràfiques, en l'enunciat en la creença que per una part de l'alumnat pot suposar una complicació i no un ajut a la seva resposta.).

83. PAU 2001 · Juny · Sèrie 2 · Exercici 4 (Opció B)

Exercici 4

El mètode PERT-CPM és un mètode amb una doble vessant, de càlcul i visual, la qual cosa fa que sigui bastant poc útil quan un projecte a desenvolupar és molt complex o complicat. L'obtenció d'informació del camí crític, temps "early" o "last" és molt més important per a les tasques de planificació que per al seu control.

Les gràfiques GANTT, mètode eminentment visual, permeten establir fàcilment diverses simulacions i/o alternatives i són molt més clares per visualitzar el grau d'acompliment dels terminis planificats, atès que fan palès el dia d'inici i el d'acabament de qualsevulla activitat. En conseqüència, l'empresa utilitzarà les gràfiques GANTT

PAUTA DE CORRECCIÓ:

El present exercici pretén esbrinar si l'alumne coneix les limitacions de cadascun d'aquests dos mètodes i per tant si sap les situacions a les que es poden aplicar. No s'ha de considerar vàlidament respost l'exercici si l'alumne respon sense justificar els arguments adduïts.

84. PAU 2001 · Juny · Sèrie 5 · Exercici 3 (Opció B)

Solució no disponible: la pauta oficial no la inclou o no s'ha pogut localitzar.

85. PAU 2001 · Juny · Sèrie 5 · Exercici 5 (Opció A)

Solució no disponible: la pauta oficial no la inclou o no s'ha pogut localitzar.

86. PAU 2000 · Setembre · Sèrie 2 · Exercici 3 (Opció B)

Solució no disponible: la pauta oficial no la inclou o no s'ha pogut localitzar.

87. PAU 2000 · Setembre · Sèrie 2 · Exercici 4 (Opció A)

Solució no disponible: la pauta oficial no la inclou o no s'ha pogut localitzar.

88. PAU 2000 · Setembre · Sèrie 2 · Exercici 4 (Opció B)

Solució no disponible: la pauta oficial no la inclou o no s'ha pogut localitzar.

89. PAU 2000 · Setembre · Sèrie 2 · Exercici 5 (Opció B)

Solució no disponible: la pauta oficial no la inclou o no s'ha pogut localitzar.

90. PAU 2000 · Setembre · Sèrie 6 · Exercici 2 (Opció A)

OPCIÓ A

Exercici 2

Expliqueu en què consisteix la funció d'organització. (1 punt)

SOLUCIÓ:

La funció d'organització consisteix en definir uns mecanismes de funcionament que regulin la col·laboració de les diferents unitats de l'empresa per tal de facilitar la consecució dels objectius empresarials. Aquest mecanisme ha de determinar les activitats i/o tasques a dur a terme, ha de distribuir clarament les funcions o *rols* que han d'acomplir les persones que integren l'empresa, ha de fixar les relacions, d'autoritat i/o de coordinació, que s'estableixen entre elles i, finalment, ha d'assignar-les responsabilitats.

PAUTA DE CORRECCIÓ:

L'exercici intenta bàsicament que l'alumne demostri que entén aquest concepte. S'avalua, per tant, més els raonaments adduïts que la correcció de la terminologia emprada en la resposta

91. PAU 2000 · Setembre · Sèrie 6 · Exercici 3 (Opció A)

Exercici 3

Enumereu els factors productius i expliqueu en què consisteix la funció de producció d'una empresa. (1 punt)

SOLUCIÓ:

Els autors clàssics consideraven bàsicament com a factors productius o *inputs* el treball, el capital i també la terra, atès el caràcter eminentment agrícola de moltes de les produccions de l'època. Posteriorment es matisà l'expressió capital i es distingí entre el capital dinerari (*strictu sensu*) i la maquinària, que s'entenia com una concreció del capital. Modernament s'inclou també en la categoria de factor de producció, a més dels citats, a la direcció i/o organització empresarial.

La teoria de l'empresa es refereix al treball i al capital com a factors de producció.

La funció de producció reflecteix la transformació o fabricació de béns, serveis o productes dins de l'empresa. Es representa habitualment per mitjà d'una fórmula, sovint no explicitada [Q = f (L. K)], que relaciona les unitats de producte fabricat amb les dels factors productius emprats en el procés de fabricació.

PAUTA DE CORRECCIÓ:

L'exercici pretén que l'alumne identifiqui la funció de producció, àdhuc amb per mitjà d'una formulació, tot diferenciant-la d'altres funcions empresarials.

92. PAU 2000 · Setembre · Sèrie 6 · Exercici 3 (Opció B)

Exercici 3

Expliqueu les tasques que ha de fer el directiu d'una empresa, tot relacionant-les amb les funcions internes d'una empresa. (1 punt)

SOLUCIÓ:

El directiu assumeix la màxima responsabilitat de la gestió i/o govern de l'empresa, per la qual cosa ha de definir els objectius a assolir, ha d'establir criteris per fer possible les accions adreçades a la consecució dels objectius marcats, ha de concretar les instruccions adequades per a organitzar, amb aital finalitat, els diversos recursos que integren l'empresa i ha de controlar els resultats realment obtinguts. El directiu, per tant, ha d'organitzar el factor humà i els recursos tècnics o materials de què disposa l'empresa de manera que hom pugui aconseguir els esmentats objectius.

Les funcions internes de l'empresa que constitueixen les tasques pròpies del procés de direcció són la planificació, l'organització, la gestió i el control de tots els factors disponibles.

PAUTA DE CORRECCIÓ:

La qüestió pretén que l'alumne identifiqui la missió del directiu com a responsable màxim de les funcions internes bàsiques de l'empresa.

93. PAU 2000 · Setembre · Sèrie 6 · Exercici 5 (Opció B)

Exercici 5

En les primeres dècades del segle XX en R. H. Wilson va definir una fórmula per planificar la funció d'aprovisionament en l'empresa. Enumereu els principals arguments que utilitzen els que consideren que actualment el seu model és inadequat. (1 punt)

SOLUCIÓ:

Les limitacions principals d'aquest mètode d'avaluació poden resumir-se en els aspectes següents:

- és aplicable tan sols a productes que perdurin en el temps; no així per a productes que es fan malbé: aliments, etc.
- és aplicable només a productes que es consumeixen sovint i/o en grans quantitats
- no és gaire útil quan el termini de realització del gènere sigui molt llarg
- es suposen constants les principals variables que s'empren en la fórmula (quantitats demandades al proveïdor, temps de lliurament de les comandes...)
- es poden obtenir resultats que no puguin aplicar-se a la pràctica pels condicionants propis del lliurament dels productes; per exemple quan les comandes es mesuren per contenidors, ja que no serà possible aconseguir comprar fraccions de contenidor.

PAUTA DE CORRECCIÓ

Amb aquesta qüestió s'intenta conèixer si l'alumne sap situar aquesta tècnica en el seu context, tot detallant les limitacions que es poden desprendre de la utilització d'aquests mètodes.

94. PAU 2000 · Setembre · Sèrie 6 · Exercici 6 (Opció A)

Exercici 6

Enumereu els objectius principals que té la funció de proveïment i justifiqueu per què aquests objectius es poden interferir negativament. (1 punt)

SOLUCIÓ:

Proveir consisteix en posar a disposició de l'empresa allò que necessita, en el moment i en el lloc que ho necessita, amb la millor relació qualitat/preu possible. En conseqüència, els objectius principals es podrien xifrar en:

- aconseguir els preus més baixos possibles
- assegurar la qualitat desitjada en els productes o materials subministrats
- obtenir els terminis de lliurament que siguin més favorables per l'empresa
- aconseguir unes òptimes condicions de lliurament, entre les que s'inclouen també els costos inherents a la compra, els de transport, etc..
- assegurar la necessària continuïtat del flux de mercaderies i primeres matèries ...

L'assoliment del primer dels objectius pot entrar en contradicció amb la resta, per tal com aconseguir una rebaixa en els preus pot suposar bé reduir la qualitat dels proveïments, bé no poder gaudir dels terminis i condicions de lliurament desitjats o bé haver de demanar quantitats superiors a les planificades, etc.

PAUTA DE CORRECCIÓ:

L'exercici pretén que l'alumne demostri que coneix l'activitat de proveir. Malgrat que no citi tots els objectius enumerats en el solucionari, o citi d'altres, es considerarà raonablement contestada, quan l'alumne faci esment al primer dels objectius esmentats (reducció de costos) i a un altre més. Tanmateix, l'alumne hauria de destacar la possibilitat d'interferència d'aquest primer objectiu amb la majoria dels altres objectius: l'exercici s'haurà d'avaluar com incomplet si no explica aquesta problemàtica.

95. PAU 2000 · Setembre · Sèrie 6 · Exercici 6 (Opció B)

Exercici 6

Enumereu tres problemes mediambientals provocats per l'activitat de producció d'una empresa.
(1 punt)

SOLUCIÓ:

Els principals problemes mediambientals són probablement:

- pol·lució atmosfèrica
- contaminació radioactiva (emissió de radiacions...)
- contaminació terrestre (de metalls pesats, per exemple)
- contaminació acústica
- insuficient depuració dels cursos fluvials
- acumulació de residus industrials sòlids
- deficient eliminació de residus gasosos
- esgotament dels recursos energètics
- no renovació dels recursos naturals
- generació de pluges àcides
- destrucció de la capa d'ozó
- escalfament global del planeta...

PAUTA DE CORRECCIÓ:

Es valora bàsicament la correcció en la múltiple argumentació que pot emprar l'alumne, més que l'encert en la terminologia emprada.

96. PAU 2000 · Juny · Sèrie 1 · Exercici 1

Exercici 1

a) Calculeu la durada mínima del projecte.

La durada mínima del projecte és el temps més llarg :

a - d - h - l	amb una durada de	5 + 9 + 5 + 10 = 29
b - e - j - m	amb una durada de	5 + 7 + 10 + 6 = 28
b - e - g - h - l	amb una durada de	5 + 7 + 1 + 5 + 10 = 28
c - f - j - n	amb una durada de	8 + 7 + 6 + 7 = 28
c - f - j - k - m	amb una durada de	8 + 7 + 6 + 1 + 6 = 28

La durada mínima del projecte és, per tant, de 29 dies.

b) Determineu el camí crític del projecte.

El camí crític del projecte és el camí més llarg entre la situació inicial i final.; correspon, per tant, a l'idea del retard més gran que pot suportar el desenvolupament de totes les activitats. El seu objectiu no és altre que la reducció del temps d'execució al mínim.

En el cas de l'enunciat el camí crític és:

a - d - h - l atès que la seva durada és 5 + 9 + 5 + 10 = 29

c) Definiu els elements que constitueixen la tècnica PERT i que es representen per mitjà de nodes i fletxes.

La tècnica PERT pretén optimitzar l'execució d'un projecte. Consisteix en desenvolupar, amb l'ajut d'un gràfic en forma de xarxa (o graf), una sèrie d'activitats o tasques que van encaminades, en una seqüència cronològica, a la consecució d'uns determinats objectius (o successos).

Els seus elements són bàsicament tres: els successos (o esdeveniments) i les activitats, que poden ser de dos tipus, reals o virtuals. Les fletxes representen les activitats que es duen a terme en una empresa, és a dir les maneres en que es realitzen els treballs en una empresa. Els nodes o nusos (o vèrtexs) són les situacions (o successos) de partida i de final d'una activitat.

d) Definiu els conceptes *temps early* i *temps last* que s'utilitzen en l'esmentat mètode PERT - CPM.

Per *temps early* s'entén el període mínim necessari per arribar a un succés o a una situació, és a dir el lapse de temps que permet accedir a un nus o node el més aviat possible. Per *temps last* s'entén el període màxim que pot transcórrer per arribar a un node, sense provocar retards en la durada total del projecte. Aquesta durada total es mesura per el *temps early* del node final.

e) Citeu un altre mètode gràfic de planificació de la producció. Expliqueu breument com funciona.

Es poden citar altres mètodes gràfics per a la planificació de la producció o per a la realització d'un projecte. El més habitual sol ser la gràfica GANTT, que utilitza un eix de coordenades, on el temps figura en l'eix de les abscisses i les tasques en el d'ordenades. En el rectangle (obert) que formen abscisses i ordenades es recullen les diferents tasques o activitats de l'empresa en forma de barres horitzontals, que es disposen longitudinalment una al costat de l'altre, a fi de fer evident la seqüència cronològica de les esmentades tasques o activitats. La llargària de les barres depèn de la durada de la corresponent activitat i/o tasca. Cada activitat o tasca es representa en una línia diferent per tal de fer evident la seqüència, quan llur desenvolupament coincideix cronològicament.

Com a evolució de la tècnica PERT es poden citar el ROY i àdhuc, en un temps molt més recent, el mètode del pas crític o CPM.

PAUTA DE CORRECCIÓ:

En els dos primers apartats no s'ha de valorar tant l'encert numèric, sinó la coherència de la resposta aportada per l'alumne. Qualsevulla indicació gràfica hauria de considerar-se igualment vàlida.

En l'apartat c) es pretén que l'alumne demostri que coneix els dos elements (activitats i situacions) malgrat que no utilitzi expressions com les emprades en el present solucionari (per ex.: nusos, vèrtexs, successos...) que es donen, atesa la diferent terminologia que hom pot trobar en els diferents manuals. L'apartat d) pretén també conèixer si l'alumne coneix i sap explicar els conceptes que ha emprat abans en el càlcul dels dos primers apartats.

L'avaluador considerarà vàlidament respost el darrer apartat si l'alumne defineix mínimament les gràfiques GANTT o cita algun altre mètode de les citats en el solucionari. Atès que l'objectiu és avaluar la seva comprensió es considerarà igualment vàlid si l'alumne recorre a una representació gràfica, àdhuc si aquesta substitueix totalment una explicació escrita.

97. PAU 2000 · Juny · Sèrie 1 · Exercici 2 (Opció A)

Exercici 2

Expliqueu les relacions del departament comercial amb els altres departaments de l'empresa, especialment el de producció i el financer. (1 punt)

SOLUCIÓ :

El departament comercial té una relació de dependència del departament de producció, atès que aquest departament ha de proporcionar-li el producte (acabat) que ha de comercialitzar. Això no obstant, el departament comercial assumeix també una relació d'orientació del departament productiu - fet que és cada cop més rellevant en un entorn competitiu com l'actual - per tal com informa sobre les necessitats reals dels clients i/o detecta els canvis en els gustos o les preferències dels consumidors. Així , han de col·laborar quan han de decidir les quantitats dels diferents productes d'una empresa a produir, llur nivell de qualitat i llurs terminis de lliurament, la composició o presentació dels productes i llurs possibles variacions, etc.

Les relacions del departament comercial amb el departament financer són més aviat de dependència, atès que se centren primordialment en la petició de finançament de les activitats dutes a terme pel departament comercial. Tanmateix mantenen també una relació de col·laboració en les decisions que afecten a la política de vendes i a la fixació de les condicions i del preu de venda dels diversos productes que comercialitza l'empresa. Les visions d'ambdós departaments poden diferir àmpliament en aquests temes i àdhuc poder estar en contradicció: mentre que el departament comercial ha de defensar el preu més competitiu (barat) possible, el responsable del finançament de l'empresa ha de pensar en la maximització dels ingressos, per la qual cosa advocarà per preus elevats.

PAUTA DE CORRECCIÓ:

El corrector avaluarà si l'alumne coneix el doble paper (de dependència i de col·laboració alhora) que caracteritza les interrelacions entre els departaments, objecte de la pregunta, no essent tan important la coincidència de les explicacions amb les incloses en l'anterior solucionari. La correcció terminològica haurà de considerar-se com a rellevant en la resolució del present exercici.

98. PAU 2000 · Juny · Sèrie 1 · Exercici 2 (Opció B)

SÈRIE 1 OPCIÓ B EiOE

Exercici 2

Enumereu la informació que una empresa necessita per poder planificar la producció. (1 punt)

SOLUCIÓ :

Bàsicament cal disposar d'informació pel que fa a:

- les quantitats concretes de cada producte a fabricar, així com els seus terminis d'execució corresponents, dades aquestes que es contenen en el programa de producció de tota empresa
- el nombre i la tipologia de components i/o materials que formen el producte, informació que s'integra en el que es coneix com a llista de materials
- les existències dels anteriors materials i/o components que disposa l'empresa en els seus magatzems, és a dir la disponibilitat d'inventaris
- les quantitats (d'unitats físiques) que s'han encarregat als proveïdors i encara no han arribat o que el magatzem no ha recepcionat. La informació s'obté de les ordres de compres cursades, però encara pendents.
- els terminis de lliurament o el temps necessari per aconseguir cadascun dels components o materials esmentats anteriorment

PAUTA DE CORRECCIÓ:

El corrector considerarà raonablement respost l'exercici si l'alumne cita la informació exposada en els dos primers apartats i, a més, un dels conceptes recollits en els darrers tres apartats anteriors. L'avaluador valorarà la forma com exposa l'alumne les dades que creu que són necessàries per planificar la fabricació en una empresa, malgrat que no les defineixi amb les expressions subratllades en el text, o amb similars.

99. PAU 2000 · Juny · Sèrie 1 · Exercici 3 (Opció B)

Exercici 3

Enumereu les funcions que realitza un departament de recursos humans. Expliqueu en què consisteixen. (1 punt)

SOLUCIÓ :

El departament de recursos humans d'una empresa s'encarrega de:

- **organitzar la plantilla i/o el personal de l'empresa, és a dir cursar les altes i les baixes, definir els perfils professionals necessaris en l'empresa, definir les tasques a desenvolupar per a cada persona a fi de poder seleccionar millor el personal, etc.**
- **seleccionar, bé directament bé amb l'ajut d'intermediaris, i contractar el personal**
- **administrar la plantilla: comprèn tots els tràmits "burocràtics", com ara la signatura de contractes, elaboració de nòmines, determinació dels períodes de vacances i de torns de vacances, si l'empresa les fa esglaonadament, etc.**
- **formar els empleats de l'empresa, directament o indirecta, per tal que coneguin millor llur treball i el puguin desenvolupar amb més eficàcia**
- **assumir les relacions laborals, enteses com a les activitats de negociació i/o de relació amb els diversos representants dels treballadors en relació amb el marc general de les condicions de treball en una empresa (problemàtica de la seguretat, salut i higiene en els llocs de treball, els convenis col·lectius, etc.)**
- **avaluar el personal amb la finalitat d'establir una política de remuneració que ajudi a assolir els objectius de l'empresa**
- **coordinar la política d'informació i de comunicació amb els treballadors**

PAUTA DE CORRECCIÓ:

El corrector considerarà raonablement respost l'exercici si l'alumne cita més de la meitat de les funcions exposades en els apartats anteriors, malgrat que no les defineixi amb les expressions subratllades en el text, o amb similars.

100. PAU 2000 · Juny · Sèrie 1 · Exercici 5 (Opció B)

Exercici 5

Definiu els següents conceptes: cost, despesa i cost d'oportunitat. Diferencieu el concepte de cost dels dos restants. Il·lustreu el vostre raonament amb exemples. (1 punt)

SOLUCIÓ:

El cost es pot definir com la mesura, en termes monetaris, dels recursos utilitzats per assolir un objectiu determinat, o dit amb unes altres paraules, el cost és la valoració dinerària del consum dels recursos utilitzats per l'empresa.

La despesa és la part de cost que hom aplica en un determinat període comptable, habitualment l'any. Per tant, la despesa mesura, en termes monetaris, els recursos que una empresa necessita per dur a terme les activitats que generen ingressos en un exercici econòmic.

Amb l'expressió de cost d'oportunitat s'apleguen tots els recursos econòmics als que hom ha de renunciar com a conseqüència de l'adopció, entre dues o més alternatives, d'una decisió d'inversió. Es pot definir, per tant, com la rendibilitat de la millor alternativa d'inversió disponible per a l'empresa.

La diferenciació entre el concepte de cost i el de despesa rau en la limitació temporal que comporta aquest segon concepte. La diferència existent entre els conceptes de cos i de cost d'oportunitat rau en el fet que el segon no respon a desembossaments d'efectiu i/o a operacions que són habitualment registrades per la comptabilitat d'una empresa. A més el cost d'oportunitat és un concepte dinàmic i subjectiu pel que fa a la seva quantificació, per la qual cosa varia força a mesura que sorgeixen noves possibilitats.

PAUTA DE CORRECCIÓ:

L'alumne ha de fer evident, a més que coneix i sap definir els tres conceptes esmentats, que pot establir les diferències, la principal línia argumental de les quals figura subratllades en el solucionari. El corrector avaluarà bàsicament la correcció de la argumentació de l'alumne -que podrà constatar mitjançant els exemples - més que l'encert en la elecció de la terminologia emprada en la resolució de l'exercici.

101. PAU 2000 · Juny · Sèrie 1 · Exercici 6 (Opció A)

Exercici 6

En la gestió d'inventaris s'empren els indicadors següents: estoc màxim, punt de comanda, estoc mínim i estoc de seguretat. Definiu aquests conceptes i representeu gràficament la seva relació.

(1 punt)

SOLUCIÓ :

S'entén per estoc màxim el nombre més gran d'existències d'un article, d'un component i/o de primeres matèries que es pot acumular al magatzem, atenent els costos que provoca mantenir-lo. Per contra, la quantitat més petita d'existències d'un article, d'un component i/o de primeres matèries o de materials de tot tipus que s'hi pot tenir o que s'ha de mantenir per exigències dels terminis de producció i/o de lliurament dels productes s'anomena estoc mínim.

L'estoc de seguretat es constitueix com a protecció davant la incertesa de les quantitats que es demanaran en el futur. Si bé es pot diferenciar atesa la diferent finalitat per a la qual es constitueix l'estoc, hi ha autors que el defineixen de manera idèntica a l'estoc mínim, per tal com ambdós conceptes fan referència a un nivell mínim d'existències.

Finalment l'expressió punt de comanda es refereix al nivell d'existències que, en assolir-lo, genera la formalització d'una comanda a fi de proveir de nou el magatzem.

Per tal de simplificar les explicacions d'aquest solucionari s'il·lustra la interrelació entre aquests conceptes amb l'ajut de la següent gràfica:

PAUTA DE CORRECCIÓ:

L'exercici pretén esbrinar si l'alumne, a més de conèixer els conceptes i llur definició, els sap interrelacionar. El corrector haurà d'avaluar-ho a partir dels raonaments de l'alumne o d'una gràfica similar a l'exposada *supra*.

102. PAU 2000 · Juny · Sèrie 1 · Exercici 6 (Opció B)

Exercici 6

Una empresa d'accessoris d'automòbil decideix mantenir en el magatzem un 8 % de les vendes previstes del seu producte més important, a fi de garantir el subministrament als grans constructors de cotxes, dels que depèn en bona part el seu volum de facturació. Calculeu la producció que haurà de dur a terme, atenent que disposa encara de 1.500 unitats de l'esmentat article, si preveu vendre un total de 15.000 unitats. (1 punt)

SOLUCIÓ:

Per la simplicitat de l'exercici es transcriu només la resolució numèrica:

Previsió de vendes:	**15.000 unitats**
Existències inicials:	**1.500 unitats**
Existències finals:	**1.200 unitats**
Variació prevista d'existències:	**∇ 300 unitats**
Total unitats a produir:	**15.000 - 300 = 14.700 unitats**

Per tant, l'empresa haurà de planificar la producció de 14.700 unitats.

PAUTA DE CORRECCCIÓ:

Atès que l'exercici tan sols presenta el problema del signe de la variació d'existències en el càlcul del total a produir, el corrector avaluarà negativament tot altre resultat que no s'obtingui de restar la variació dels estocs de la quantitat de vendes previstes. Això no obstant, el corrector no valorarà negativament els errors estrictament de càlcul que l'alumne pugui cometre.

103. PAU 2000 · Juny · Sèrie 3 · Exercici 3 (Opció A)

Solució no disponible: la pauta oficial no la inclou o no s'ha pogut localitzar.

104. PAU 2000 · Juny · Sèrie 3 · Exercici 3 (Opció B)

Solució no disponible: la pauta oficial no la inclou o no s'ha pogut localitzar.

105. PAU 2000 · Juny · Sèrie 3 · Exercici 4 (Opció A)

Solució no disponible: la pauta oficial no la inclou o no s'ha pogut localitzar.

106. PAU 2000 · Juny · Sèrie 3 · Exercici 4 (Opció B)

Solució no disponible: la pauta oficial no la inclou o no s'ha pogut localitzar.

107. PAU 2000 · Juny · Sèrie 3 · Exercici 5 (Opció B)

Solució no disponible: la pauta oficial no la inclou o no s'ha pogut localitzar.