



UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE LA COMUNIDAD DE MADRID  
PRUEBA DE ACCESO A LA UNIVERSIDAD

Curso 2024-2025

Modelo

MATERIA: EMPRESA Y DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO

**INSTRUCCIONES GENERALES Y CALIFICACIÓN**

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

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

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

**PREGUNTA 1 (2 puntos)**

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

a) Responda el siguiente apartado:

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

b) Responda **uno** de estos dos subapartados:

- b.1.) Defina estrategia de integración vertical (0,5 puntos) y ponga un ejemplo de cómo una empresa que pertenece al sector del automóvil se puede integrar verticalmente hacia atrás (0,5 puntos).
- b.2.) Diferencie entre una fusión de empresas y una absorción (1 punto).

**PREGUNTA 2 (3 puntos)**

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

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

Teniendo en cuenta la información anterior, se pide:

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

c.1) Sabiendo que la empresa tiene previsto vender cada unidad de producto a un precio de venta de 15€, ha consumido 75.000€ en materias primas y el coste por hora trabajada de cada empleado es de 8 euros, calcule e interprete la productividad global de la empresa en la alternativa que ha seleccionado de mayor productividad (1 punto). Analice cómo se vería afectada la productividad global de la empresa en las siguientes situaciones (0,50 puntos): incorporación de nuevas tecnologías al proceso productivo y una avería en las máquinas de la empresa.

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

### PREGUNTA 3 (2 puntos)

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

a) Responda el siguiente apartado:

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

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

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

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

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

### PREGUNTA 4 (3 puntos)

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

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

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

c) Responda a **uno** de estos dos subapartados:

- c.1) Calcule los valores de las siguientes ratios de la empresa e interprete su resultado (0,5 puntos):
- Ratio de liquidez: activo corriente / pasivo corriente. Valor recomendado de referencia: entre 1,5 y 2.
  - Ratio de endeudamiento: pasivo / (patrimonio neto + pasivo). Valor recomendado de referencia: entre 0,4 y 0,6.

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

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

## **EMPRESA Y DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO**

### **CRITERIOS ESPECÍFICOS DE CORRECCIÓN Y CALIFICACIÓN**

1. Conocer las estrategias de crecimiento empresarial e identificarlas en ejemplos concretos.
2. Calcular e interpretar el concepto de productividad del factor trabajo y de productividad global, así como de la tasa de variación de la productividad. Igualmente, conocer ciertas actuaciones empresariales pueden influir en la productividad de una empresa. Asimismo, conocer las funciones principales del departamento de RRHH y en concreto las herramientas de la motivación laboral.
3. Saber identificar las dimensiones de un análisis DAFO y aplicar a un ejemplo concreto los conocimientos sobre los instrumentos que componen las 4P del marketing mix.
4. Saber distinguir las distintas masas patrimoniales que componen un Balance de Situación, así como aplicar dicho conocimiento al cálculo e interpretación de indicadores financieros.

# EMPRESA Y DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO

## SOLUCIONES

### PREGUNTA 1 (2 puntos)

- a) En el caso de El Pozo BienStar la compañía ha optado por una estrategia de expansión, en concreto de desarrollo de producto, ya que hay una leve modificación del mismo y se vende al mismo mercado.

Cuando hablamos de la incorporación de más de veinte empresas, que no tienen relación con el negocio inicial, el sector agroalimentario, el Grupo ha optado por diversificarse de manera no relacionada, o heterogénea.

- b.1) Estrategia de crecimiento que implica que la empresa añada actividades de creación de valor, anteriores (integración vertical hacia atrás) o posteriores (integración vertical hacia delante) a las que realizaba anteriormente.

Una empresa del sector del automóvil se puede integrar verticalmente hacia atrás cuando ella fabrique los componentes que necesita: motores, ruedas, volantes, etc., en lugar de comprarlos a proveedores independientes.

- b.2) En una fusión de empresas las empresas se unen, creando una nueva, y desapareciendo la personalidad jurídica de ellas como independientes.

En una absorción desaparece la empresa absorbida y sobrevive la absorbente que la compra, aumentando su tamaño.

### PREGUNTA 2 (3 puntos)

- a) La productividad del trabajo es el cociente entre la producción obtenida y las unidades de factor trabajo empleadas. Para cada una de las alternativas, la productividad será:

1º Alternativa:  $12.500 / (5 \text{ empleados} \times 1.200 \text{ horas}) = 2,08$  unidades de producto por hora de cada trabajador.

2º Alternativa:  $12.500 / (4 \text{ empleados} \times 1.400 \text{ horas}) = 2,23$  unidades de producto por hora de cada trabajador.

3º Alternativa:  $12.500 / (4 \text{ empleados} \times 1.300 \text{ horas} + 2 \text{ empleados} \times 1.300 \text{ horas} \times 0,65 \text{ de la jornada}) = 1,81$  unidades de producto por hora de cada trabajador.

Con estos resultados, la alternativa más productiva es la 2º alternativa.

- b) La mejor alternativa es la 2º, al realizar 2,23 unidades la hora de cada trabajador, frente a la peor, que es la 3º alternativa, donde se hacen 1.81 unidades.

Tasa de variación:  $(2,23 - 1,81) / 1,81 \times 100 = 23,20 \%$  más productiva.

- c.1) La productividad global es la productividad del conjunto de factores empleados por la empresa, que en este caso está formado por trabajo y materias primas:

- Trabajo =  $(4 \text{ trabajadores} \times 1.400 \text{ horas} \times 8 \text{ €/hora trabajada}) = 44.800 \text{ €}$

- Materias primas = 75.000 €

- Ingresos:  $12.500 \text{ unidades} \times 15\text{€/unidad} = 187.500 \text{ €}$

P. Global =  $187.500 / (44.800 + 75.000) = 1,57$

Por cada euro de factor productivo empleado se obtienen 1,57 euros de ingresos de producto terminado y vendido.

La incorporación de nueva tecnología o de avances tecnológicos supondrá un incremento de la productividad global por permitir un incremento de la producción y una reducción de los consumos empleados. Por su parte, una avería en la máquina supondrá una reducción de la productividad global, por el incremento de los costes asociados a las reparaciones, así como el tiempo que se pierda en la avería, durante la cual no se puede producir.

c.2) La motivación laboral son los estímulos que recibe el trabajador y le guían a actuar de una determinada manera en el ámbito del trabajo. Los estímulos se combinan con la naturaleza del trabajador y con otros condicionantes del entorno, induciéndole a seguir un camino laboral, con el objetivo de satisfacer unas necesidades que no tiene cubiertas.

Entre las herramientas motivacionales pueden citarse las siguientes, entre otras:

- a) Condiciones laborales (Salario que se cobra, incentivos salariales, horario, conciliación, posibilidad de trabajar de forma no presencial, etc.)
- b) Puesto de trabajo (acorde a sus intereses, formación y responsabilidad; trabajo en equipo que fomente el clima laboral, posibilidades de ascenso y promoción, etc.)
- c) Ambiente o clima laboral (Compañerismo, se permite participar y dar opinión, se tiene en cuenta al trabajador, actividades externas al trabajo con compañeros, etc.)
- d) Autonomía (Asumir responsabilidades, que sus opiniones se valoren, que se sepa delegar, poder trabajar con un horario flexible y/o por proyectos, etc.)
- e) Reconocimiento del trabajo (Incentivos al trabajo bien hecho, posibilidad de promoción, etc.)

### **PREGUNTA 3 (2 puntos)**

a) El componente del DAFO en las diferentes situaciones es el siguiente:

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

b.1) Promoción y comunicación: para propiciar la compra por parte de los adolescentes podemos utilizar campañas publicitarias con cantantes o deportistas que sean los favoritos de los adolescentes, en soportes de publicidad de masas, como la televisión.

Atendiendo a las tendencias de la transformación digital de nuestra sociedad, la empresa debería tener su propio canal en redes sociales para publicitar sus productos, así como desarrollada su propia aplicación para móvil.

Actualmente los clientes confían en las reseñas y recomendaciones virtuales, por lo que sería importante atender al marketing digital impulsando este tipo de experiencias personales con personalidades conocidas. También, se puede contratar a influencers para que hagan una colaboración y faciliten códigos de descuento, en sus canales de difusión, como Tiktok, X Corp o Instagram.

b.2) Distribución: El público adolescente se maneja en la red, por lo que, podría distribuirse mediante un canal propio directo, ya sea en la tienda on-line de la página web del videojuego o en la propia app para dispositivos móviles. También se pueden emplear plataformas de distribución donde terceros son intermediarios como las tiendas digitales de los dispositivos móviles (por ejemplo, Google Play o Apple Store), lo que facilita la experiencia de compra mediante estos distribuidores.

Otro canal se puede establecer en lugares físicos donde se pueden adquirir fondos virtuales con tarjetas prepago. En este caso los distribuidores podrían ser cualquier tienda, especializada o no, que venda tarjetas prepago o tarjetas regalo. Algunos ejemplos podrían ser: tiendas de videojuegos, grandes almacenes, papelerías, perfumerías low-cost, gasolineras, etc.

#### PREGUNTA 4 (3 puntos)

a) El resultado es la diferencia entre el activo total y el pasivo y el patrimonio neto sin el resultado =  $50.000 - 38.000 = 12.000 \text{ €}$

b) Balance:

ACTIVO		PASIVO	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>48.000</b>	<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>37.000</b>
<b>Inmovilizado Intangible</b>	<b>6.000</b>	Capital social	25.000
Aplicaciones informáticas	7.500	Resultado del ejercicio	12.000
Amort. acum. Inmov. intangible	-1.500	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>8.500</b>
<b>Inmovilizado Material</b>	<b>42.000</b>	Deudas a largo plazo	8.500
Equipamiento informático	52.000	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>4.500</b>
Amort. Acum. Inmov. material	-10.000	Deudas a corto plazo	1.800
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>2.000</b>	Proveedores	2.700
Clientes	600		
Bancos	1.400		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>50.000</b>	<b>TOTAL PATR. NETO Y PASIVO</b>	<b>50.000</b>

c) Alternativas:

c.1) Ratio de liquidez: activo corriente / pasivo corriente =  $2.000 / 4.500 = 0,44$ .

La empresa tiene un valor de liquidez bajo, lo que indica que tendría problemas para hacer frente a sus deudas a corto plazo con sus activos a corto plazo.

Ratio de endeudamiento: pasivo / (patrimonio neto + pasivo) =  $13.000 / 50.000 = 0,26$ .

El valor de endeudamiento es bajo, lo que indica que las deudas no tienen un peso excesivo o preocupante sobre los recursos financieros totales de la empresa.

Pago al proveedor a 90 días: Esta decisión implica un aumento del pasivo, lo que supondrá un empeoramiento de la ratio de endeudamiento.

Venta de mobiliario: Esta operación supone una disminución del activo no corriente y un aumento del activo corriente, pero no tiene ninguna repercusión en la ratio de endeudamiento.

c.2) Fondo de Maniobra = Activo corriente - Pasivo corriente =  $2.000 - 4.500 = -2.500 \text{ €}$

El fondo de maniobra negativo indica que la empresa tiene problemas de liquidez, ya que no puede hacer frente a sus obligaciones a corto plazo con sus activos corrientes.

Préstamo bancario a 4 años para disponer de más dinero en efectivo: Esta operación permite aumentar el activo corriente sin aumentar el pasivo corriente, por lo supone una mejora del fondo de maniobra y, por tanto, de su liquidez.

Compra de ordenadores con un préstamo a 3 meses: Esta decisión supone en este momento un incremento del pasivo corriente de la empresa, lo que implicará un empeoramiento de su fondo de maniobra y agravará los problemas de liquidez que ya tiene.