



Proves d'accés a la universitat

Funcionamiento de la empresa y diseño de modelos de negocio

Serie 3

Qualificació		TR
Exercicis		
Suma de notes parcials		
Qualificació final		

Etiqueta de l'estudiant

Ubicació del tribunal

Número del tribunal

Etiqueta de qualificació

Etiqueta de correcció

Resuelva CUATRO de los seis ejercicios propuestos. Puede utilizar una calculadora científica, pero no se permite el uso de las que pueden almacenar datos o transmitir información. En caso de que responda a más ejercicios, solo se valorarán los cuatro primeros.

Ejercicio 1

[2,5 puntos en total]

Clockia es una *start-up* (empresa de nueva creación que, gracias al uso de las nuevas tecnologías, tiene grandes posibilidades de crecimiento) ampurdanesa que vende en exclusiva productos de una marca de relojes inteligentes a varios países europeos donde no tiene ninguna inversión. Actualmente opera en el Empordà (Girona), pero exporta a algunos países europeos. Las dos socias que forman Clockia son jóvenes emprendedoras que han invertido sus ahorros en la creación de esta empresa. Ambas son creativas, divertidas, autodidactas y generosas, y sus amigos las califican de *knowmads*. Además, tienen una dilatada experiencia laboral en distintas empresas, donde han encontrado muchísimos impedimentos para progresar profesionalmente, lo que las ha llevado a crear su propio negocio, que ya tiene 80 trabajadores y 20 millones de euros de cifra de negocio.

Clockia solo puede tener un único proveedor (no puede escoger, porque solo existe un proveedor que le pueda subministrar el reloj que quiere vender), tiene multitud de clientes y su capital social está dividido en participaciones. De cara al próximo año (2025), la empresa quiere hacer una ampliación del negocio y se está planteando invertir en su propia estructura para poder vender sus relojes actuales a otros países del espacio europeo donde todavía no está presente, mejorando así su posición competitiva.

- 1.1. Teniendo en cuenta esta información, rellene la siguiente tabla clasificando la empresa Clockia según la propiedad del capital, el ámbito geográfico de actuación y la forma jurídica, y justifique las respuestas.

[0,9 puntos]

	<i>Tipo de empresa</i>	<i>Justificación (copie una frase del texto que justifique la respuesta)</i>
<i>Propiedad del capital</i>		
<i>Ámbito geográfico</i>		
<i>Forma jurídica</i>		

Seguidamente, en función de la forma jurídica que haya decidido, responda a las tres preguntas siguientes:

- ¿Cuál es el capital mínimo necesario en el momento de la constitución de la empresa?
- ¿Cuál es la responsabilidad de los socios?
- ¿Cuál es el número mínimo de socios?

- 1.2. Explique brevemente el concepto *knowmad*. A continuación, escriba dos características de los *knowmads* que aparecen en el texto. Finalmente, describa en qué consiste la teoría del techo de cristal.

[0,7 puntos]

- 1.3. Copie una frase del texto que haga referencia a la fuerza competitiva (dentro del análisis de las cinco fuerzas de Porter) **más desfavorable** para el entorno competitivo de la empresa y explíquela. A continuación, indique qué tipo de entorno podemos estudiar con el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael E. Porter.
- [0,6 puntos]

- 1.4. De cara al 2025, argumente qué tipo de crecimiento seguirá Clockia y razone con qué estrategia de la matriz de Ansoff estaría ligada la ampliación del negocio de la empresa.
[0,3 puntos]

Ejercicio 2

[2,5 puntos en total]

Espardenyes de Vetes, SA, una empresa que produce material para grupos de baile, presenta los siguientes datos contables:

- El disponible (o efectivo y otros activos líquidos) está constituido por dos partidas: 120,50 € en efectivo en la caja fuerte de la empresa y 379,50 € depositados en el Banc del Lluçanès.
- Las existencias de la empresa son: 10 unidades de materias primas a 6,01 €/unidad, 20 unidades de productos en curso a 5,02 €/unidad y 30 unidades de productos acabados valorados en 139,50 € en total.
- Las deudas totales (pasivo corriente) que la empresa debe pagar a corto plazo ascienden a 1.875 €.
- El activo corriente es de 1.406,25 €.

- 2.1. A partir de los datos del enunciado, deduzca el valor del realizable (actualmente llamado *deudores comerciales y otras cuentas a cobrar más las inversiones financieras a corto plazo*) y, a continuación, calcule la ratio de tesorería de Espardenyes de Vetes, SA y analice el resultado obtenido.

[0,9 puntos]

- 2.2.** Una empresa de la competencia, Barretines Vermelles, SL, presenta el informe de su situación financiera. En este informe figura una ratio de tesorería con un valor de 1,45. Según esta ratio, ¿cuál de las dos empresas (Espardenyes de Vetes, SA o Barretines Vermelles, SL) tiene una mejor situación financiera? Razone la respuesta.
- [0,6 puntos]

- 2.3. La empresa Barretines Vermelles, SL presenta el siguiente balance de situación a 31 de diciembre de 2023 (los importes están expresados en euros).

<i>Activo</i>	<i>Importe (€)</i>	<i>Pasivo y patrimonio neto</i>	<i>Importe (€)</i>
Inmovilizado	170.000	Capital social	50.000
Existencias de materias primas	30.000	Reservas	50.000
Existencias de productos terminados	100.000	Deudas a largo plazo con entidades bancarias	100.000
Clientes	125.000	Proveedores	50.000
Caja	5.000	Acreedores de servicios	180.000
Total activo	430.000	Total pasivo y patrimonio neto	430.000

En primer lugar, vuelva a escribir el balance de situación incorporando el nombre de las masas patrimoniales correspondientes. Seguidamente calcule el fondo de maniobra de esta empresa e interprete el resultado obtenido.

[1 punto]

Ejercicio 3

[2,5 puntos en total]

En un pueblo de la costa del Baix Ebre, la empresa Motamet, SA se dedica a la fabricación y venta de motos de agua.

- 3.1.** La empresa proporciona las siguientes informaciones: tiene unos costes totales de 4.000.000 €, los costes variables por la producción de cada moto de agua (coste variable unitario) son de 3.000 €, al final del año ha producido 500 motos y cada moto la vende a un precio unitario de 4.000 €. La gerenta de Motamet, SA le pide que la ayude a calcular cuántas motos debe vender para que la fabricación le salga rentable. Para ello, calcule el punto muerto o umbral de rentabilidad e interprete el resultado obtenido.

[0,9 puntos]

- 3.2. En la comarca vecina del Baix Camp hay una empresa, Salvcamp, SL, que fabrica salvavidas para motos de agua. Vende cada unidad a un precio unitario de 65 €, los costes variables unitarios son de 35 € y los costes fijos totales anuales son de 30.000 €. Determine el beneficio total anual de esta empresa si vende 1.666 salvavidas.
[0,7 puntos]

- 3.3. La empresa Motamet, SA, cuyo proceso de producción actual se basa solo en el montaje de las diferentes piezas de las motos, se plantea la posibilidad de invertir en la fabricación de motores para motos de agua.

Tiene la posibilidad de realizar dos inversiones: el Motor Corremolt o el Motor Corremés. En la siguiente tabla se facilitan los datos de las dos inversiones:

<i>Motor Corremolt</i>	<i>Motor Corremés</i>
Desembolso inicial: 8.000 €	Desembolso inicial: 11.000 €
Flujos de caja netos año 1: 4.000 €	Flujos de caja netos año 1: 2.000 €
Flujos de caja netos año 2: 6.000 €	Flujos de caja netos año 2: 2.000 €
	Flujos de caja netos año 3: 8.000 €
	Flujos de caja netos año 4: 20.000 €

Determine qué inversión es mejor teniendo en cuenta el criterio del plazo de recuperación (o *payback*) y justifique la respuesta. A continuación, diga un inconveniente de este método estático.

[0,9 puntos]

Ejercicio 4

[2,5 puntos en total]

- 4.1. Relacione cada concepto de la columna de la izquierda de la tabla con una explicación de la columna de la derecha. Para ello, escriba la letra correspondiente (*a, b, c, d, e, f, g, h*) en las casillas de la columna de la derecha. Tenga en cuenta que no puede repetir ninguna letra y no argumente sus respuestas.

[0,8 puntos]

<i>Concepto</i>	<i>Explicación</i>
a) Empresa ambidiestra	☐ Permite presentar el modelo de negocio de la empresa de forma ágil y rápida.
b) Modelo de negocio circular	☐ Busca abrir nuevos espacios de negocio o nichos de mercado. Crea una nueva demanda sin competencia.
c) Innovación incremental	☐ Implica la utilización de la innovación para conseguir explotar el negocio actual y construir el proyecto futuro.
d) Mapa de empatía	☐ Se enfoca en mejorar las características de un producto o servicio que comercializa la empresa, pero no de forma radical o disruptiva.
e) <i>Elevator pitch</i> o discurso del ascensor	☐ Permite personalizar, caracterizar y conocer el prototipo de cliente de la empresa.
f) Modelo de negocio <i>long tail</i>	☐ Ofrece una parte de los servicios sin coste alguno para que el cliente pague por servicios de mayor valor.
g) Océano azul	☐ Promueve alargar la vida útil de los bienes comercializados. Su idea es buscar una forma ética y sostenible de adquirir recursos y encontrar una forma de reutilizarlos alargando su vida útil.
h) Modelo de negocio <i>freemium</i>	☐ Ofrece pocas unidades de muchos productos distintos.

4.2. Indique si las siguientes afirmaciones son verdaderas o falsas. En los casos en que considere que son falsas, modifíquelas para transformarlas en verdaderas.

[1,1 puntos]

<i>Afirmación</i>	<i>¿Verdadera o falsa?</i>	<i>En caso de ser falsa, transfórmela en verdadera</i>
a) Las cuatro preguntas de la matriz ERIC son: qué eliminar, qué reducir, qué incrementar y qué crear.		
b) La narración de historias (o <i>storytelling</i>) permite enviar mensajes a una audiencia utilizando palabras, imágenes o sonidos que conmueven y emocionan.		
c) El modelo de negocio de aplicaciones móviles consiste en lo siguiente: una empresa reconocida cede a un tercero los derechos para explotar su marca.		
d) El modelo de negocio multiplataforma reúne al menos dos grupos de clientes que se aportan valor entre ellos. Las plataformas se hacen más fuertes cuando se van incorporando más usuarios (efecto red).		

4.3. Explique brevemente y con sus palabras qué es el modelo de negocio de suscripción y el de afiliación.

[0,6 puntos]

Ejercicio 5

[2,5 puntos en total]

5.1. Explique para qué sirve la matriz DAFO.

Se dispone de las siguientes características (positivas y negativas) que ha identificado una empresa de productos de repostería industrial de Catalunya:

- a)** Existe una falta de actualización de la maquinaria de la empresa.
- b)** El personal está bien formado.
- c)** Se produce una entrada con fuerza en el mercado de nuevas marcas comerciales.
- d)** Sus clientes son fieles.
- e)** Su marca está afianzada.
- f)** Catalunya cuenta con 86 empresas del sector de la panadería y la repostería industrial, las cuales se estima que facturan 1.001 millones de euros anuales y ocupan a 7.393 trabajadores. Esto favorece a las empresas que forman parte de este sector.
- g)** Se aprecia un aumento de la demanda de productos en envases individuales por parte de la gente más joven.
- h)** Hay cambios en la dieta por parte del mercado, que apuesta por otros productos que sean más saludables que los que ofrece esta empresa.
- i)** La empresa presenta una falta de recursos económicos para renovar la maquinaria existente.
- j)** Hay un envejecimiento del equipo directivo de la empresa y una gran dificultad para sustituirlo.
- k)** El sector exporta más del 40 % de las ventas a los mercados internacionales, una evolución creciente en los últimos años que favorece a las empresas de este sector.
- l)** El Gobierno proporciona ayudas económicas al sector de la panadería y la repostería industrial.
- m)** Existe un incremento al alza de los intereses bancarios.
- n)** Los precios de la empresa son aceptados por los clientes.
- o)** La competencia apuesta por campañas publicitarias agresivas y de gran repercusión.

A continuación, complete en la siguiente matriz las cuatro palabras que forman la sigla DAFO. Finalmente, realice el análisis DAFO de esta empresa colocando las letras de cada característica (*a, b, c, d, e, f, g, h, i, j, k, l, m, n, o*) en la casilla correspondiente. Tenga en cuenta que cada letra solo puede ir en una casilla.

<i>D</i> _____ <i>de la empresa</i> (Complete la palabra)	<i>A</i> _____ <i>del entorno</i> (Complete la palabra)
<i>F</i> _____ <i>de la empresa</i> (Complete la palabra)	<i>O</i> _____ <i>del entorno</i> (Complete la palabra)

[1,05 puntos]

5.2. Explique en qué consiste el *plan de negocio* e identifique cinco partes de su estructura.
[0,7 puntos]

- 5.3. Explique en qué consiste el lienzo de modelo de negocio o modelo *canvas*. A continuación, se ofrece información sobre una aplicación de compra y venta de libros de segunda mano creada por una empresa:
- a) Esta aplicación se dirige a personas que tienen en casa libros que no volverán a leer o libros escolares que no volverán a necesitar.
 - b) La empresa tiene una vía para hacer llegar su propuesta de valor a los clientes que se basa en la utilización de una plataforma digital y una red logística para recoger libros comprados y vendidos. Sin embargo, esta empresa se plantea a través de qué medios puede dar a conocer mejor su propuesta de valor y cómo puede distribuir y vender sus productos, y garantizar, además, la atención posventa.
 - c) La primera vez que un usuario se conecta a la aplicación, debe introducir sus datos de contacto. Esta aplicación se puede descargar en el móvil o en la tableta táctil.
 - d) La acción más importante para que el modelo de negocio funcione es la compra de libros de segunda mano a un precio económico para venderlos después a un precio más alto.

- e) Una vez definido el cliente, a la empresa le toca decidir qué necesidad le satisfará. En este caso, la necesidad del cliente que la empresa quiere cubrir es la comodidad de comprar y vender libros desde cualquier sitio en cualquier momento del día.
- f) El cobro por la venta de libros de segunda mano es muy importante para esta empresa, así como el cobro por facilitar los datos, por mostrar publicidad de una empresa, etc.
- g) La empresa puede establecer acuerdos con proveedores de libros de segunda mano para conseguir beneficios mutuos.
- h) Los activos necesarios de la empresa para llevar a cabo su actividad son físicos, económicos, intelectuales y humanos. Pero, por encima de ellos, destacan la plataforma digital y la red logística para recoger libros comprados y vendidos.
- i) Esta empresa se plantea qué costes implica poner en marcha y mantener su negocio. Valorando los costes, sabrá cuántos libros debe vender para obtener beneficios.

Elabore el lienzo de modelo de negocio o modelo *canvas* de esta aplicación de compra y venta de libros colocando las letras de cada información (a, b, c, d, e, f, g, h, i) en la casilla correspondiente. Tenga en cuenta que cada letra solo puede ir en una casilla.

<i>Bloque o apartado del modelo canvas</i>	<i>Información</i>
Socios o alianzas clave	
Actividades clave	
Recursos clave	
Propuestas de valor	
Relación con los clientes	
Canal	
Segmentos de clientes	
Estructura de costes	
Fuentes de ingresos	

[0,75 puntos]

Ejercicio 6

[2,5 puntos en total]

Señale con un círculo la letra de la opción correcta de las siguientes cuestiones.

[Cada respuesta correcta vale 0,5 puntos. Por cada respuesta errónea se descontarán 0,15 puntos; por las preguntas no contestadas no habrá ningún descuento.]

- 6.1.** Las empresas deben crear y producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad. Los factores de producción
- a) si los clasificamos según su naturaleza, pueden ser bienes libres y comunes o bienes económicos y servicios.
 - b) si los clasificamos en función de su carácter, pueden ser bienes de consumo o de capital.
 - c) son: recursos naturales, trabajo, capital, tecnología y organización empresarial.
 - d) si los clasificamos en función de su carácter, pueden ser bienes de consumo o libres.

- 6.2.** Teniendo en cuenta la protección de la idea, del producto y de la marca del negocio, ¿a qué tipo de protección se hace referencia si se protege lo que se especifica en el siguiente párrafo?
- «Cualquier información o conocimiento, incluidos el tecnológico, el científico, el industrial, el comercial, el organizativo o el financiero, como la formulación de un olor, un algoritmo, invenciones no patentables (o no patentadas), estrategias comerciales, planes financieros, etc.».
- a)** Derechos de autor.
 - b)** Secreto empresarial.
 - c)** Marca registrada.
 - d)** Propiedad industrial.
- 6.3.** ¿A qué estrategia promocional corresponde la frase «Envía tres etiquetas de nuestro producto y consigue un viaje a Bali»?
- a)** Publicidad.
 - b)** Venta personal.
 - c)** Promociones del producto (promociones de venta).
 - d)** Relaciones públicas.
- 6.4.** La estructura organizativa del modelo *teal* se caracteriza porque
- a)** cada persona responde ante un único jefe, quien decide sobre todas las actividades desarrolladas en el ámbito de su unidad.
 - b)** se proporciona autoridad a los especialistas en las tareas relacionadas con su especialidad, de modo que deciden sobre materias de su competencia y eso hace más fluida la estructura.
 - c)** los órganos *staff* o de asesoramiento no tienen autoridad directa sobre nadie, no pueden dar órdenes y se limitan a ayudar en la preparación o la elaboración de las decisiones de quienes ocupan la posición más alta en la línea jerárquica.
 - d)** se prioriza la intervención de los empleados en la toma de decisiones y se los motiva para incentivar el desarrollo creativo de cada uno.
- 6.5.** ¿Qué tipo de innovación ha llevado a cabo la empresa de la que se habla en el siguiente párrafo?
- «Una empresa decide realizar un tipo de innovación que representa una evolución lenta (pero funcional) de sus productos. Concretamente, tiene una marca de ropa deportiva que, con el paso de los años, ha mejorado sus materiales y ha lanzado nuevos modelos más cómodos, ligeros y coloridos».
- a)** Radical (o disruptiva).
 - b)** Tanto puede ser radical como incremental.
 - c)** Investigación y desarrollo.
 - d)** Incremental.

--	--

--	--

Etiqueta de l'estudiant



Institut
d'Estudis
Catalans