



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

Curso **2024-2025**

**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)**

DIA (Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A.) es una compañía fundada en Madrid que opera en España y Argentina, entre otros países. Pertenece al sector de la distribución alimentaria, productos de hogar y cuidado personal. Dentro del proceso de reconversión interna del grupo, una de las líneas clave emprendidas por la cadena de supermercados fue cambiar y dar un impulso a su modelo de franquicia. Tiene más de 2.600 franquicias abiertas, lo que la convierte en la empresa líder del sector de franquicias de supermercados: primera posición en España y la cuarta a nivel europeo. A finales de 2023, la compañía disponía de 1.048 tiendas en Argentina, donde opera desde 1996, de las cuales 796 eran franquicias.

- a) Responda el siguiente apartado: explique qué es una franquicia (0,5 puntos). Explique dos ventajas que aporta este modelo al franquiciado (0,5 puntos).
- b) Responda a **uno** de estos dos subapartados:
- b.1.) Diferencie crecimiento externo e interno (0,5 puntos) e indique a qué modalidad pertenece la franquicia (0,5 puntos).
- b.2.) Defina qué es una empresa multinacional (0,5 puntos) y argumente si DIA puede ser considerada como empresa multinacional (0,5 puntos).

**PREGUNTA 2 (3 puntos)**

La empresa "RANTANTAN" se dedica a la venta de botellas elaboradas con material reciclable. Durante el año 2023 ha producido y vendido un total de 30.000 botellas. Estas se han vendido a un precio de venta de 10 € la unidad. Para su fabricación cuenta con 2 empleados que trabajan a jornada completa. La jornada completa por empleado es de 1.100 horas anuales. El gasto en materias primas para su fabricación ha sido de 7.500 €.

Durante el año 2024, la producción y las ventas se han incrementado un 10% respecto al año anterior. Las botellas se han vendido a un precio de venta de 10 € la unidad. Además de contar con la plantilla del año anterior, ha contratado adicionalmente a un empleado a tiempo parcial, trabajando la mitad de las horas de una jornada laboral completa. Las horas en jornada completa por empleado siguen siendo de 1.100 horas anuales. El gasto en materias primas para su fabricación ha sido de 8.500 €. Teniendo en cuenta la información anterior, se pide:

- a) Calcule e interprete la productividad por hora de cada trabajador en el año 2023 y en el año 2024 (1 punto).
- b) Calcule la tasa de variación de la productividad por hora de cada empleado entre el año 2023 y 2024. Razone si ha sido recomendable la contratación de un nuevo empleado, en términos de productividad (0,5 puntos).
- c) Responda a **uno** de estos dos subapartados:
- c.1) Sabiendo que el coste por hora trabajada de cada empleado es de 18 € la hora, tanto en el año 2023 como en el año 2024, calcule e interprete la productividad global del año 2023 y del año 2024 (1 punto). Describa dos medidas concretas que podría realizar esta empresa para mejorar la productividad (0,5 puntos).
- c.2.) Para mejorar la productividad global puede intervenir el diseño organizativo. Explique qué es la función de organización (0,5 puntos). Explique el modelo en línea o jerárquica y staff (0,5 puntos). Represente gráficamente este modelo organizativo (0,5 puntos).

### PREGUNTA 3 (2 puntos)

La compañía aseguradora FlexyInsurance, caracterizada por su flexibilidad y protección, ha puesto en marcha la posibilidad de activar y desactivar coberturas en sus seguros de automóvil desde la aplicación de la compañía que se encuentra disponible para dispositivos móviles. Actualmente, está trabajando en la posibilidad de extender esta flexibilidad a los seguros de salud.

- a) Responda el siguiente apartado: FlexyInsurance ha realizado un análisis PESTEL o PEST y ha identificado los siguientes factores. Clasifique el tipo de factor que es cada uno de ellos (1 punto):
- Avance del uso de la tecnología y los dispositivos móviles.
  - Envejecimiento de la población.
  - Mayor protección legal de los datos del individuo.
  - Tipos de interés bajos.
- b) Responda a **uno** de los dos subapartados:
- b.1) Explique cuatro etapas necesarias para desarrollar el plan de marketing de los nuevos seguros de salud flexibles (1 punto).
- b.2) Explique cuatro criterios que podría utilizar para definir diferentes segmentos de mercado para los nuevos seguros de salud (1 punto).

### PREGUNTA 4 (3 puntos)

La empresa "LICHIS, S.A.", dedicada a la producción y distribución de comida oriental, presenta la siguiente situación patrimonial a 31 de diciembre de 2024: edificios y terrenos, 400.000 €; existencias, 105.000 €; maquinaria y equipamiento informático, 235.000 €; capital desembolsado por los accionistas, 150.000 €; facturas pendientes de pagar a los proveedores, 185.000 €; facturas pendientes de cobro a los clientes, 20.000 €; préstamo con una entidad de crédito a devolver en 2 años, 270.000 €; deudas con una entidad de crédito a devolver en 8 meses, 60.000 €; reservas, 20.000 €; cuentas corrientes en bancos, 70.000 €; amortización acumulada del inmovilizado material, 120.000 €. Teniendo en cuenta la información anterior, se pide:

- a) Calcule el resultado del ejercicio de esta empresa a 31 de diciembre de 2024 (0,5 puntos).
- b) Elabore el Balance de Situación de la empresa a 31 de diciembre de 2024, indicando las principales masas patrimoniales (1 punto).
- c) Responda a **uno** de estos dos subapartados:
- c.1) 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 o de rotación cada una de estas operaciones: pagar una parte del préstamo que tiene la empresa a 2 años (0,5 puntos); adquirir materias primas pagando al proveedor a 90 días para aumentar el nivel de existencias en el almacén y evitar roturas de stock (0,5 puntos).
- c.2) 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 liquidez cada una de estas operaciones: obtención de un nuevo préstamo a devolver en 15 meses (0,5 puntos); compra al contado de una nueva nave destinada a almacén (0,5 puntos).

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

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

1. Conocer qué es una franquicia como modalidad de crecimiento externo y sus ventajas para el franquiciado. Saber diferenciar crecimiento externo e interno. Conocer el concepto de empresa multinacional e identificarlo en un ejemplo concreto.
2. Calcular e interpretar el concepto de productividad del factor trabajo, así como de la tasa de variación de la productividad. Asimismo, calcular e interpretar la productividad global y conocer ciertas actuaciones empresariales que pueden influir en la productividad de una empresa. Conocer la función de organización, así como diferentes modelos organizativos.
3. Saber identificar los factores de un análisis PESTEL y aplicarlo a un ejemplo concreto. Conocer las etapas para desarrollar un plan de marketing. Saber en qué consiste la segmentación de mercados y aplicarlo a un caso concreto.
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

### (Documento de trabajo orientativo)

**El contenido siguiente tiene carácter indicativo que requiere construcción por parte del estudiante**

#### PREGUNTA 1 (2 puntos)

- a) Una franquicia es un acuerdo en el que una empresa ya creada (el franquiciador) permite a otra persona o empresa (el franquiciado) usar su marca, productos y sistema de negocio a cambio de una tarifa inicial y unos pagos regulares.  
Dos ventajas para el franquiciado son: le permite establecer un negocio con una marca reconocida y una estructura de negocio consolidada y tiene exclusividad para una zona geográfica concreta.
- b.1) El crecimiento interno es el que realiza la empresa a través de nuevas inversiones para aumentar su capacidad productiva, con sus propios recursos. El crecimiento externo implica crecer por procesos de adquisición, fusión o alianzas con otras empresas. La franquicia es un acuerdo de cooperación y, por ello, es crecimiento externo.
- b.2) Una empresa multinacional es aquella que opera en los mercados exteriores a través de filiales, es decir, tiene inversión directa en el extranjero. Por la información proporcionada, no solo tiene tiendas en Argentina en régimen de franquicia, también posee tiendas propias. Por tanto, sí es una empresa multinacional.

#### 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 uno de los años, la productividad será:

Año 2023:  $30.000 / (2 \text{ empleados} \times 1.100 \text{ horas}) = 13,64 \text{ botellas/hora cada trabajador.}$

Año 2024:  $(30.000 + 0,10 \times 30.000) / (2 \text{ empleados} \times 1.100 \text{ horas} + 1 \text{ empleado} \times 1.100 \times 0,50) = 33.000 / (2.750 \text{ horas}) = 12 \text{ botellas/hora cada trabajador.}$

- b) Para determinar la variación en el tiempo se usa una tasa de variación anual.  
Tasa de variación:  $(12 - 13,64) / 13,64 \times 100 = - 12,02 \%$  menos productiva.

En este caso la productividad por hora se ha reducido un 12,02 % entre el 2023 y 2024. La contratación de un nuevo empleado no ha sido recomendable, porque el incremento de la producción ha sido menor proporcionalmente al incremento de horas de la plantilla. Durante el año 2024 cada trabajador realiza menos unidades de botella por cada hora trabajada.

- 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.

Para el año 2023 sería la siguiente:

- Trabajo =  $(2 \text{ trabajadores} \times 1.100 \text{ horas} \times 18 \text{ €/hora trabajada}) = 39.600 \text{ €}$

- Materias primas = 7.500 €

- Ingresos:  $30.000 \text{ unidades} \times 10 \text{ €/unidad} = 300.000 \text{ €}$

P. Global =  $300.000 / (39.600 + 7.500) = 6,37$

Por cada euro de factor productivo empleado se obtienen 6,37 euros de ingresos de producto terminado y vendido.

Para el año 2024 sería la siguiente:

- Trabajo = (2 trabajadores x 1.100 horas + 1 trabajador x 1.100 horas x 0,5) x 18 €/hora = 49.500 €

- Materias primas = 8.500 €

- Ingresos: 33.000 unidades x 10 €/ unidad = 330.000 €

P. Global = 330.000 / (49.500 + 8.500) = 5,69

Por cada euro de factor productivo empleado se obtienen 5,69 euros de ingresos de producto terminado y vendido.

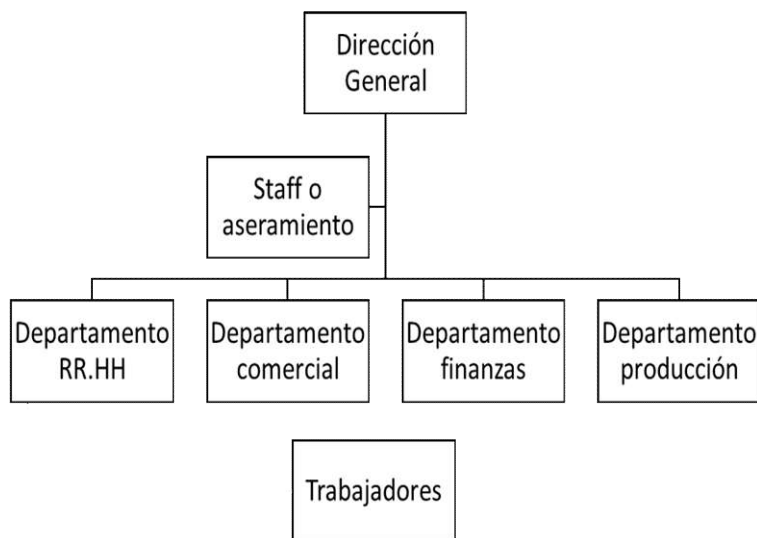
Entre las actuaciones que puede seguir una empresa para lograr ser más productiva pueden destacarse todas aquellas que permitan incrementar la producción y reducir los consumos empleados. Entre otras pueden citarse: la motivación de los trabajadores, establecer políticas de flexibilidad y contratación laboral, estudio de las horas de trabajo de las plantillas, adquirir maquinaria más avanzada tecnológicamente, medidas de ahorro energético, mejora de los métodos de trabajo en la empresa, mejora de la organización interna, mejorar los mantenimientos de las instalaciones, etc.

c.2)

La función de organización consiste en definir y diseñar los roles, responsabilidades, jerarquías y relaciones dentro de una organización. Se define cómo se organiza el trabajo y se distribuyen las actividades entre diferentes unidades o departamentos, así como la forma en que se coordina la comunicación y la toma de decisiones.

El modelo en línea o jerárquica y staff se caracteriza porque en ese modelo se sigue el principio de unidad de mando, autoridad directa, donde cada trabajador recibe órdenes de un solo jefe, junto con relaciones de asesoramiento(staff), especialistas que permiten asesorar en temas concretos, pero no tiene autoridad dentro de la jerarquía.

El modelo organizativo, de forma gráfica, podría ser el siguiente:



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

#### **a) Análisis PESTEL:**

- Avance del uso de la tecnología y los dispositivos móviles (tecnológico).
- Envejecimiento de la población (social).
- Mayor protección legal de los datos del individuo (legal o político-legal).
- Tipos de interés bajos (económico).

#### **b.1) Las etapas del plan de marketing son:**

1. Análisis de la situación: en esta etapa se recopilan, analizan y se evalúan los datos básicos necesarios para la elaboración del plan. Incluye a su vez una serie de fases: análisis de las actuaciones llevadas a cabo por la empresa en periodos anteriores, estudio del entorno, imagen de la empresa, cualificación del personal, red de distribución, competencia y producto. Con todo esto, se realiza un análisis DAFO, concretado en fortalezas y debilidades que surgen de la evaluación interna de la empresa y las oportunidades y amenazas que proceden del entorno.
2. Determinación de objetivos: los objetivos pueden hacer referencia al posicionamiento, a las ventas y/o a la viabilidad económica. Se pueden clasificar en: objetivos cuantitativos y cualitativos.
3. Elaboración y selección de estrategias: son las actuaciones que tiene que realizar la empresa para conseguir los objetivos previstos, teniendo en cuenta la definición del público objetivo, el planteamiento general y los objetivos específicos de las diferentes variables del marketing mix, la valoración global del plan, etc.
4. Plan de acción: son las acciones concretas que se han de poner en práctica para conseguir los objetivos de la estrategia, teniendo en cuenta las variables del marketing mix: producto, precio, promoción y distribución.
5. Elaboración del presupuesto: se trata de la cuantificación que le supone a la empresa el esfuerzo de poder realizar el plan, teniendo en cuenta la viabilidad, los beneficios y los recursos económicos involucrados para ello.
6. Métodos de control: para poder conocer el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y las acciones concretas definidas a priori, detectando, de esta forma, posibles errores y desviaciones para intentar aplicar medidas correctoras lo antes posible.

#### **b.2) Criterios para identificar segmentos de mercado:**

- Geográficos: clientes que residan en España o por Comunidades Autónomas.
- Demográficos: por edad (de 0-18 años, de 18 a 60 años, mayores de 60 años), por género (hombres, mujeres).
- Socioeconómicos: nivel de renta (baja, media, alta), nivel de estudios (primaria, secundaria, terciaria).
- Psicográficos: estilo de vida (innovador, saludable,...), personalidad (racional, emocional, conservador, liberal,...).
- Conductales: beneficios esperados (economizar, calidad, servicios), frecuencia de compra (ocasional, media, habitual), lealtad de marca (ninguna, media, fuerte).

**PREGUNTA 4 (3 puntos)**

a) El resultado es la diferencia entre el activo total y el pasivo y el patrimonio neto sin el resultado =  $710.000 - 685.000 = 25.000 \text{ €}$

b) Balance:

ACTIVO		PATRIMONIO NETO y PASIVO	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>515.000</b>	<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>195.000</b>
<b>Inmovilizado Material</b>	<b>515.000</b>	Capital social	150.000
Edificios y terrenos	400.000	Reservas	20.000
Maquinaria y equipamiento informático	235.000	Resultado del ejercicio	25.000
Amort. Acum. Inmov. material	-120.000	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>270.000</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>195.000</b>	Deudas a largo plazo	270.000
Existencias	105.000	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>245.000</b>
Clientes	20.000	Deudas a corto plazo	60.000
Bancos	70.000	Proveedores	185.000
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>710.000</b>	<b>TOTAL PATR. NETO Y PASIVO</b>	<b>710.000</b>

c) Alternativas:

c.1) Fondo de Maniobra = Activo corriente - Pasivo corriente =  $195.000 - 245.000 = -50.000 \text{ €}$

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.

Pagar una parte del préstamo bancario a 2 años: para realizar esta operación debe desembolsar parte de sus fondos de tesorería, lo que afectará negativamente al activo corriente, mientras que su pasivo corriente no varía. Por tanto, supondrá una reducción de su fondo de maniobra.

Adquirir materias primas pagando al proveedor a 90 días: esta operación implica un aumento del activo corriente (existencias) y un aumento del pasivo corriente (deuda con el proveedor) por el mismo importe, por lo que el fondo de maniobra se mantiene invariable.

c.2) Ratio de liquidez: activo corriente / pasivo corriente =  $195.000 / 245.000 = 0,80$ .

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) =  $515.000 / 710.000 = 0,73$ .

El valor de endeudamiento está por encima de lo deseable, lo que indica que las deudas tienen un peso excesivo sobre los recursos financieros totales de la empresa.

Nuevo préstamo a 15 meses: esta operación permite aumentar el dinero disponible y, por tanto, el activo corriente, sin aumentar el pasivo corriente, por lo supone una mejora de su liquidez.

Compra de un almacén: esta operación supone una disminución de su tesorería, lo que afectará negativamente al activo corriente y, por tanto, supondrá una reducción de la liquidez.