



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)**

La empresa Lidl amplió su presencia en Madrid con la inauguración, el lunes 23 de octubre 2023, de su primera tienda en el distrito de Hortaleza de la capital. Este nuevo punto de venta supuso una inversión de alrededor de 4 millones de euros para su construcción y equipamiento y la creación de 35 nuevos empleos directos. La empresa está apostando por seguir creciendo en esta región, donde ya cuenta con una red de 80 tiendas y dos almacenes y emplea a más de 2.400 personas en esta comunidad.

a) Responda el siguiente apartado: identifique qué tipo de empresa es por tamaño empresarial (0,25 puntos) y justifique la modalidad de estrategia de crecimiento (expansión o diversificación) que está llevando a cabo, concretando el tipo (0,75 puntos).

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

b.1.) Defina el concepto de crecimiento interno y de crecimiento externo (0,5 puntos). ¿Qué tipo de crecimiento está llevando Lidl en la Comunidad de Madrid? (0,5 puntos).

b.2.) Defina el concepto de diversificación no relacionada o heterogénea (0,5 puntos). Ponga un ejemplo de cómo esta empresa podría llevar a cabo esa estrategia (0,5 puntos).

**PREGUNTA 2 (3 puntos)**

La empresa "ROUNDTWO" está analizando la viabilidad de acometer un nuevo proyecto de inversión en sus instalaciones productivas. Este proyecto supondrá un desembolso inicial previsto de 25.000 €. Durante su primer año de funcionamiento se espera que genere unos cobros de 30.000 € y unos pagos de 10.000 €. Por su parte, durante el segundo año de funcionamiento se espera que genere unos cobros de 23.000 € y unos pagos de 12.000 €. Igualmente, se espera por la venta del proyecto a unos inversores extranjeros un flujo de caja adicional de 5.000 € al finalizar su segundo año de vida. Teniendo en cuenta la información anterior, se pide:

a) Calcule el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto, con una tasa de actualización o descuento del 6%, (0,75 puntos). Justifique, razonadamente, si llevaría a cabo este proyecto según este criterio (0,25 puntos).

b) Calcule e interprete el plazo de recuperación o "Pay-Back" del proyecto (0,5 puntos). Para el cálculo puede emplear el año natural o el año comercial.

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

c.1) Calcule la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) del proyecto (0,75 puntos). Si en el mercado existiera otro proyecto alternativo que ofrece una TIR del 32%, argumente qué proyecto hubiera seleccionado (0,25 puntos). Razone mediante el cálculo, cómo se vería afectada la TIR del proyecto si el desembolso inicial realmente hubiera sido un 5% más elevado (0,5 puntos).

c.2.) Para llevar a cabo la función financiera en la empresa, es necesario planificar. Defina la función de planificación (0,5 puntos). Enumere y describa sus fases (1 punto).

### PREGUNTA 3 (2 puntos)

Usted es parte de un grupo de jóvenes emprendedores que acaban de crear una empresa de confección textil tipo *streetwear* dirigida a adolescentes y pretenden comercializar sus productos a través de su página web.

a) Responda el siguiente apartado: para definir sus decisiones de marketing han decidido realizar una investigación de mercados. Explique las etapas o fases que deben llevarse a cabo en una investigación de mercados (1 punto).

b) Responda a **uno** de los dos subapartados:

b.1) Los resultados de su investigación de mercados han permitido identificar algunos factores del entorno general y específico. Determine, para cada uno de los siguientes ejemplos, si se trata de un factor del entorno general o del entorno específico (1 punto):

- Los adolescentes son clientes fieles a las marcas de ropa.
- Hay cambios en las preferencias de los consumidores hacia productos sostenibles.
- Están creciendo notablemente las ventas por comercio electrónico.
- Los principales proveedores de confección textil se concentran en países asiáticos.

b.2) Su investigación de mercados ha permitido confirmar que la comercialización a través de su página web sería muy adecuada. Indique dos ventajas y dos inconvenientes que puede presentar este canal de distribución (1 punto).

### PREGUNTA 4 (3 puntos)

Una emprendedora ha desarrollado la empresa "LUTHIER", dedicada a la fabricación y venta de guitarras, que ha ofrecido la siguiente información sobre sus ingresos y gastos durante el ejercicio 2024: ventas, 128.000 €; compras de materias primas, 37.900 €; intereses de las deudas, 1.400 €; sueldos y salarios, 28.000 €; seguridad social a cargo de la empresa, 9.300 €; amortización del inmovilizado material, 6.200 €; electricidad y agua, 3.600 €. El tipo impositivo del Impuesto sobre el Beneficio es del 25%. Teniendo en cuenta la información anterior, y que el activo total es de 220.000 € y el patrimonio neto de 140.000 €, se pide:

a) Elabore la Cuenta de Pérdidas y Ganancias del ejercicio 2024 conforme al Plan General de Contabilidad, identificando el Resultado de Explotación (0,5 puntos), el Resultado Financiero (0,25 puntos) y el Resultado del Ejercicio (0,25 puntos).

b) Calcule la Rentabilidad Económica y la Rentabilidad Financiera (0,5 puntos).

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

c.1) Interprete el significado del valor obtenido para la Rentabilidad Económica en el apartado b) (0,5 puntos). La empresa ha disminuido su Rentabilidad Económica respecto a 2023, a pesar de que su Cuenta de Pérdidas y Ganancias se mantiene igual. ¿A qué se debe este hecho? (0,5 puntos). Si la empresa lograra disminuir los intereses que paga por sus deudas, ¿cuál sería el efecto de este hecho sobre la Rentabilidad Económica? (0,5 puntos).

c.2) Interprete el significado del valor obtenido para la Rentabilidad Financiera en el apartado b) (0,5 puntos). La empresa ha disminuido su Rentabilidad Financiera respecto a 2023, a pesar de que su Cuenta de Pérdidas y Ganancias se mantiene igual. ¿A qué se debe este hecho? (0,5 puntos). Si la empresa lograra disminuir los intereses que paga por sus deudas, manteniendo constante el resto de factores, ¿cuál sería el efecto directo de este hecho sobre la Rentabilidad Financiera? (0,5 puntos).

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

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

1. Saber identificar tipos de empresas por tamaño empresarial. Comprender y saber identificar estrategias de crecimiento de expansión (especialización) y de diversificación, de crecimiento interno y externo.
2. Saber calcular e interpretar el Valor Actual Neto (VAN) así como el plazo de recuperación o "Pay-Back". Asimismo, debe saber calcular e interpretar la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) de una inversión. Conocer la función de planificación de la empresa y sus fases.
3. Conocer en qué consiste la investigación de mercados y saber aplicarla a un caso concreto. Conocer los factores del entorno general y específico y ser capaces de identificarlos en un caso concreto. Conocer las ventajas e inconvenientes de la comercialización digital.
4. Saber elaborar la Cuenta de Pérdidas y Ganancias de una empresa, calculando e identificando los principales resultados, así como calcular e interpretar las Rentabilidades Económica y Financiera.

# 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) Al tener más de 250 trabajadores estamos hablando de una empresa grande. La estrategia de crecimiento llevada a cabo, en función de la información del enunciado, es de expansión (especialización) al no incorporar nuevos sectores a su ámbito de actividad y, concretamente, es una estrategia de penetración en el mercado, porque pretende aumentar la venta de sus productos en los mercados actuales.
- b.1) El crecimiento interno es el que realiza la empresa a través de nuevas inversiones para aumentar capacidad productiva, con sus propios recursos; el externo implica crecer por procesos de adquisición, fusión o alianzas con otras empresas. La empresa en la Comunidad de Madrid está llevando a cabo crecimiento interno.
- b.2) La diversificación no relacionada es una estrategia de crecimiento a través de la cual el desarrollo se produce con la incorporación de nuevas actividades (sectores) que no poseen relación con los productos o servicios actuales.  
Lidl podría diversificarse de forma no relacionada, por ejemplo, introduciéndose en el sector constructor o en el sector energético.

### PREGUNTA 2 (3 puntos)

- a) En primer lugar, se necesita disponer de los flujos de caja para cada uno de los años, que se obtienen restando al valor de los cobros de cada año el correspondiente pago. Adicionalmente, durante el año segundo se genera un flujo de caja adicional, por lo que se cuenta con mayor dinero. En concreto:

	Proyecto ROUNDTWO
1º Año	30.000 - 10.000 = 20.000 €
2º Año	23.000 - 12.000 + 5.000 = 16.000 €

$$VAN = -25.000 + \frac{20.000}{(1 + 0.06)^1} + \frac{16.000}{(1 + 0.06)^2} = 8.107,87 \text{ €}$$

Los flujos de caja que genera el proyecto de inversión son superiores al desembolso efectuado. El proyecto de inversión sería realizable porque su VAN es mayor que cero. Es decir, el proyecto genera un beneficio positivo dado que la suma de los flujos netos de caja actualizados es mayor que el valor del desembolso inicial.

- b) En el primer año se recuperan 20.000 de los 25.000 euros invertidos. En el segundo año queda por recuperar un total de 5.000 euros, siendo el flujo neto de 16.000 euros.

En meses:

16.000 ..... 12 meses

5.000 ..... X meses

$$X = (5.000 \times 12) / 16.000 = 3,75 \text{ meses}$$

En días usando el año natural (365 días):

16.000 ..... 365 días

5.000 ..... X días

$$X = (5.000 \times 365) / 16.000 = 114,06 \text{ días}$$

En días usando el año comercial (360 días):

16.000 ..... 360 días

5.000 ..... X días

$$X = (5.000 \times 360) / 16.000 = 112,5 \text{ días}$$

Este proyecto tarda en recuperarse 1 año y 112,5 días. El proyecto es viable porque tarda en recuperarse menos de los dos años que es su duración.

c.1) Para calcular el TIR se debe igualar la expresión del VAN de cada proyecto a cero, siendo la incógnita el tipo de interés de valoración.  $0 = -25.000 + 20.000/(1+TIR) + 16.000/(1+TIR)^2$

Renombrando al factor  $(1+TIR)$  como  $X$ , obtenemos la siguiente ecuación de segundo grado:

$$0 = -25.000 + 20.000/X + 16.000/X^2 \rightarrow -25 + 20/X + 16/X^2 = 0$$

Multiplicando por  $X^2$  en ambos lados de la ecuación:  $-25X^2 + 20X + 16 = 0$  con soluciones son  $X = -0,49$  y  $X = 1,29$ . La solución válida es  $X=1,29$  y, tras deshacer la transformación, da como resultado final una TIR de  $(1,29 - 1) = 0,29$  (29%).

Si en el mercado existiera otro proyecto alternativo que ofrece una TIR del 32%, debería seleccionarse el nuevo proyecto, ya que ofrece una rentabilidad más alta que la del proyecto "ROUNDTWO" ( $32\% > 29\%$ ).

Si el desembolso inicial realmente hubiera sido un 5% más elevado, tendría un efecto negativo sobre la rentabilidad del proyecto, ya que cuanto más elevado sea el desembolso con los mismos flujos de caja menor es la rentabilidad que va a generar, puesto que mayor es la cantidad de dinero desembolsada que se debe recuperar.

c.2) La función de planificación consiste en fijar unos objetivos, marcar estrategias para conseguirlos, definir las políticas de la empresa y establecer criterios de decisión, siempre con la intención de conseguir los fines de la empresa. Por un lado, se marcan los objetivos y fines que se quieran conseguir y, luego, de qué manera se alcanzarán haciendo partícipes a cada uno de los departamentos de la empresa.

Las fases de la función de planificación son las siguientes:

- Análisis de la situación de partida: se estudiará la situación actual de la empresa y de su entorno con intención de detectar las oportunidades existentes.
- Determinación de los objetivos: se marcarán el objetivo u objetivos que se quieran conseguir y las alternativas para poder lograrlos.
- Evaluación de las alternativas y elección: se analizarán los puntos fuertes y débiles de cada una de las alternativas. Se evaluarán los costes, los riesgos, etc., y se escogerá aquella que se adapte mejor a las necesidades.
- Formulación de planes: se formularán planes que permitan llevar a cabo la alternativa elegida.
- Presupuesto: cuantificación de los planes en términos económicos.
- Acción o implantación: se transmitirá la decisión a los gestores y estos la llevarán a cabo marcando los pasos y fases necesarios para conseguirlo.
- Control: se controlarán las desviaciones que se produzcan y, en su caso, se corregirán. El proceso de control del plan debe realizarse periódicamente.

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

a) Etapas o fases de una investigación de mercados:

1. Definir el problema y los objetivos de la investigación. Delimitar de forma muy clara los objetivos que se pretenden alcanzar para tener unos resultados claros.
2. Diseño del plan de investigación. Definir cómo se va a llevar a cabo la investigación, qué métodos de obtención de información se van a emplear, cuál será el presupuesto y el plazo para realizar la investigación.
3. Búsqueda y obtención de la información. Hay que determinar si la información ya existe y está disponible o si hay que obtenerla en la propia investigación. Así se distingue entre información secundaria ya existente, tanto interna como externa, e información primaria que se genera mediante encuestas, observación o experimentación.
4. Análisis e interpretación de la información. El resultado de la investigación debe concretarse en un informe que permita la toma de decisiones.

b.1) Entorno general y entorno específico:

- Los adolescentes son clientes fieles a las marcas de ropa (específico).
- Hay cambios en las preferencias de los consumidores hacia productos sostenibles (general).
- Están creciendo notablemente las ventas por comercio electrónico (general).
- Los principales proveedores de confección textil se concentran en países asiáticos (específico).

b.2) Ventajas y desventajas de la comercialización a través de su página web:

Ventajas

- Rapidez y precisión de sus operaciones.
- Acceso directo a los mercados internacionales.
- Ahorro de costes, mayor flexibilidad y disponibilidad de horarios para el cliente.
- Acceso a la información y posibilidad de comparar productos.

Inconvenientes

- Seguridad en el intercambio de datos del cliente.
- Seguridad con los medios de pago.
- Necesidad de contar con una empresa logística para realizar los envíos.
- Mayor número de devoluciones.

**PREGUNTA 4 (3 puntos)**

a) Cuenta de Pérdidas y Ganancias del ejercicio 2024

<b>Ingresos de Explotación</b>	<b>128.000</b>
Ventas	128.000
<b>Gastos de Explotación</b>	<b>(85.000)</b>
Compras de materias primas	(37.900)
Sueldos y salarios	(28.000)
Seguridad social a cargo de la empresa	(9.300)
Suministros	(3.600)
Amortización del inmovilizado material	(6.200)
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>43.000</b>
<b>Ingresos financieros</b>	<b>0</b>
<b>Gastos financieros</b>	<b>1.400</b>
Intereses de deudas	(1.400)
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>(1.400)</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>41.600</b>
Impuesto sobre beneficios (25%)	10.400
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>31.200</b>

- b) Rentabilidad Económica = Resultado de Explotación / Activo =  $43.000 / 220.000 = 19,55\%$   
Rentabilidad Financiera = Resultado del ejercicio / Patrimonio Neto =  $31.200 / 140.000 = 22,29\%$

c) Alternativas:

- c.1) Por cada 100 euros invertidos en la empresa, con independencia de cómo se financie, se han obtenido 19,55 euros de rendimiento (resultado de explotación).

Si la Rentabilidad Económica ha disminuido a pesar de que su Cuenta de Pérdidas y Ganancias y por tanto, su Resultado de Explotación se mantiene igual, se debe a que el activo ha aumentado. Es decir, la empresa dispone de más activos, por ejemplo por nuevas inversiones en edificios o maquinaria, pero no está generando beneficios con estos nuevos activos.

La disminución de los intereses pagados no tiene efecto sobre la Rentabilidad Económica, ya que no influyen en el Resultado de Explotación.

- c.2) Por cada 100 euros invertidos en la empresa por los socios o propietarios se han obtenido 22,29 euros de rendimiento (beneficio neto).

Si la Rentabilidad Financiera ha disminuido a pesar de que su Cuenta de Pérdidas y Ganancias y por tanto, su Resultado del Ejercicio se mantiene igual, se debe a que el Patrimonio Neto ha aumentado. Es decir, la empresa dispone de más fondos propios, por ejemplo por un aumento de capital o de las reservas, pero no está generando beneficios con estos nuevos fondos.

La disminución de los intereses pagados tienen un efecto positivo sobre el Resultado Financiero y, por tanto, sobre el Resultado del Ejercicio. Por ello, la Rentabilidad Financiera de la empresa aumentaría.