



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

Curso 2025-2026

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)

“VivaGym” se fundó en Málaga en 2011, con el objetivo de ser un operador de gimnasios de bajo coste en España. Entre sus hechos relevantes destacan los siguientes: en el año 2018 adquirió “Fitness Hut”, expandiéndose al mercado portugués y consolidándose como líder en la península ibérica; en el año 2019 compró la cadena “Duetfit”, lo que la llevó a superar los 90 gimnasios; en el año 2020 adquirió los gimnasios de “Happy Gym” en Mallorca, sumando 97 centros más y en el año 2024 adquirió “Altafit”. Actualmente cuenta con una red de más de 200 centros en la península ibérica, con el objetivo de alcanzar un millón de socios y superar los 300 gimnasios en España y Portugal.

a) Responda el siguiente apartado: diferencie la estrategia de expansión de la estrategia de diversificación (0,5 puntos). Indique cuál de las dos estrategias está llevando a cabo “VivaGym” y, para dicha estrategia, especifique, de forma concreta, el tipo o tipos que se pueden identificar en el texto (0,5 puntos).

b) Responda a uno de estos dos subapartados:

b.1) Explique el concepto de crecimiento interno y de crecimiento externo (0,5 puntos). ¿Qué tipo de crecimiento está llevando a cabo “VivaGym”? (0,5 puntos).

b.2) Explique el concepto de franquicia (0,5 puntos). Indique una ventaja que puede aportar a “VivaGym” crecer mediante franquicias frente a la estrategia actual seguida por la cadena (0,5 puntos).

PREGUNTA 2 (3 puntos)

La empresa “RORRET” tiene previsto realizar una inversión en nuevas instalaciones productivas para incorporar la Inteligencia Robótica (IR) en la mejora de sus procesos productivos. El desembolso inicial de la inversión asciende a 15.000 €. Esta inversión generará flujos de caja durante tres años, coincidiendo con su vida útil. En concreto: el flujo de caja que genera al final del primer año es de 10.000 €; el flujo de caja que genera al final del segundo año es un 15% superior al flujo de caja del primer año y el flujo de caja que genera al final del tercer año es un 5% inferior al flujo de caja que generó durante el segundo año. Adicionalmente, por la venta de la instalación al final del tercer año, cobrará su valor residual de 5.000 €. Por su parte, la empresa puede invertir en otro proyecto alternativo basado en Procesos Automáticos (PA), con un desembolso inicial de 15.000 € y unos flujos de caja de 12.000 € constantes durante cada uno de sus tres años de vida de duración.

Teniendo en cuenta la información anterior, para una tasa de actualización o descuento de un 7% anual, determine:

a) El Valor Actual Neto (VAN) de la inversión sobre Inteligencia Robótica (0,8 puntos). ¿Es viable el proyecto de inversión? Justifique su respuesta (0,2 puntos).

b) El Valor Actual Neto (VAN) de la inversión sobre procesos automáticos (0,3 puntos). ¿Con cuál de los dos proyectos se quedaría? Justifique su respuesta (0,2 puntos).

c) Responda a uno de estos dos subapartados:

c.1) Calcule el plazo de recuperación o “payback” del proyecto de inversión IR (0,6 puntos) y del proyecto PA (0,6 puntos). Para el cálculo puede emplear el año natural o el año comercial. Según este criterio, cuál de los dos proyectos seleccionaría. Justifique la respuesta (0,3 puntos).

c.2) Defina la inversión económica (0,4 puntos) y la inversión financiera (0,5 puntos) y clasifique las siguientes operaciones como inversión económica o inversión financiera, justificando la respuesta (0,6 puntos):

- Una empresa de transporte compra una nueva furgoneta para sus repartos.
- Un estudiante utiliza sus ahorros para comprar 50 acciones de Telefónica S.A. en la Bolsa.
- Una panadería destina 20.000 € de sus beneficios a comprar Bonos del Estado a 10 años.

PREGUNTA 3 (2 puntos)

“Zahra Oud” es una empresa de distribución de perfumes árabes especializados en perfumes exóticos y de lujo que vende dentro de la Unión Europea.

- a) Responda el siguiente apartado: explique qué se entiende por segmentación de mercados (0,6 puntos) e indique cuatro criterios de segmentación que puede utilizar “Zahra Oud” (0,4 puntos).
- b) Responda a uno de los dos subapartados :

b.1) “Zahra Oud” ha realizado una investigación de mercados y ha detectado que hay mucho interés por parte de clientes rusos en que se abra una tienda en Moscú. Explique cinco instrumentos de comunicación comercial que podría emplear “Zahra Oud” para dar a conocer su nueva tienda y explique cómo podría emplear cada uno de ellos (1 punto).

b.2) Defina el entorno general y el entorno específico (0,6 puntos). Para el caso de “Zahra Oud”, clasifique los siguientes ejemplos en función del tipo de entorno al que pertenecen (0,4 puntos):

- Consumidores de perfumes de lujo que buscan exclusividad.
- Legislación sobre el mercado de trabajo.
- Fluctuación en el tipo de cambio.
- Marcas consolidadas de perfumes árabes.

PREGUNTA 4 (3 puntos)

La empresa “SPLASHCESSORIES, S.L.”, dedicada a la venta de artículos de equipamiento y accesorios para piscinas, ofrece la siguiente información sobre sus ingresos y gastos durante el ejercicio 2025: venta de artículos: 180.000 €; alquileres (local, vehículo de empresa): 34.000 €; amortización del inmovilizado material: 500 €; compras de mercaderías: 45.000 €; gasto de publicidad: 9.000 €; intereses recibidos de cuentas corrientes: 2.000 €; intereses pagados de deudas a corto plazo: 1.500 €; intereses de un préstamo a largo plazo: 3.500 €; seguridad social a cargo de la empresa: 10.800 €; sueldos y salarios: 36.000 €; suministros (electricidad, agua): 9.700 €. El tipo impositivo del Impuesto sobre el Beneficio es del 25%. Teniendo en cuenta la información anterior, y que el pasivo total es de 47.000 € y el patrimonio neto de 40.000 €, se pide:

- a) Elabore la Cuenta de Pérdidas y Ganancias del ejercicio 2025 conforme al Plan General de Contabilidad, identificando el Resultado de Explotación (0,5 puntos), el Resultado Financiero (0,2 puntos) y el Resultado del Ejercicio (0,3 puntos).
- b) Calcule e interprete la Rentabilidad Económica (0,5 puntos).
- c) Responda a uno de estos dos subapartados:

c.1) Calcule e interprete la Rentabilidad Financiera de la empresa “SPLASHCESSORIES, S.L.” (0,5 puntos). Explique cómo afectaría un incremento de los intereses de la deuda a la Rentabilidad Financiera (0,5 puntos) y a la Rentabilidad Económica (0,5 puntos).

c.2) Explique la Teoría de la Motivación de Maslow (1 punto). Si los trabajadores de la empresa “SPLASHCESSORIES, S.L.” responden a un modelo de la Teoría X de McGregor, ¿cómo se podría motivar a un trabajador? Justifique la respuesta (0,5 puntos).

EMPRESA Y DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO

CRITERIOS ESPECÍFICOS DE CORRECCIÓN

1. Comprender y saber identificar estrategias de crecimiento de expansión o especialización y de diversificación, así como estrategias de crecimiento interno y externo. Conocer qué es una franquicia y sus ventajas para el franquiciador.
2. Calcular e interpretar el Valor Actual Neto (VAN) de un proyecto de inversión. Calcular e interpretar el Plazo de Recuperación o "Payback" de una inversión. Conocer el concepto de inversión económica y financiera y aplicarlo a unos casos prácticos.
3. Conocer el concepto de segmentación y saber aplicar los criterios de segmentación Conocer los instrumentos que componen las 4P del marketing mix, en concreto la comunicación y saber aplicarlos a un caso concreto. Conocer los factores del entorno general y específico y ser capaces de identificarlos en un caso concreto.
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. Conocer la jerarquía de necesidades de Maslow y su aplicación al entorno laboral.

EMPRESA Y DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO

SOLUCIONES

(Documento de trabajo orientativo)

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

PREGUNTA 1 (2 puntos)

a) Diferencie la estrategia de expansión de la estrategia de diversificación (0,5 puntos). Indique cuál de las dos estrategias está llevando a cabo “VivaGym” y, para dicha estrategia, especifique, de forma concreta, el tipo o tipos que se pueden identificar en el texto (0,5 puntos).

La estrategia de expansión (especialización) se diferencia de la de diversificación en que la primera implica crecimiento para la empresa manteniendo un vínculo o bien con el producto y/o bien con el mercado tradicional de la empresa. Sin embargo, en la diversificación la empresa crece accediendo a nuevos sectores de actividad (productos nuevos en mercados nuevos).

“VivaGym”, analizando la información proporcionada, sigue una estrategia de expansión o especialización, en concreto, de desarrollo de mercados (al expandirse a Portugal) y de penetración de mercado (por su expansión en el mercado español).

b) Responda a uno de estos dos subapartados:

b.1) Explique el concepto de crecimiento interno y de crecimiento externo (0,5 puntos). ¿Qué tipo de crecimiento está llevando a cabo “VivaGym”? (0,5 puntos).

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. “VivaGym” está llevando a cabo crecimiento externo, a través de la adquisición de empresas.

b.2) Explique el concepto de franquicia (0,5 puntos). Indique una ventaja que puede aportar a “VivaGym” crecer mediante franquicias frente a la estrategia actual seguida por la cadena (0,5 puntos).

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.

La principal ventaja, entre otras, para “VivaGym” residiría en la expansión del negocio con menor inversión, dado que es el franquiciado el que realiza la inversión para poner en marcha la empresa.

PREGUNTA 2 (3 puntos)

a) El Valor Actual Neto (VAN) de la inversión sobre Inteligencia Robótica (0,8 puntos). ¿Es viable el proyecto de inversión? Justifique su respuesta (0,2 puntos).

En primer lugar, se necesita disponer de los flujos de caja para cada uno de los años del proyecto sobre Inteligencia Robótica. En concreto:

Flujo de caja final del 1º año: 10.000 €

Flujo de caja final del 2º año: $10.000 + 0.15 \times 10.000 = 11.500$ €

Flujo de caja final del 3º año: $11.500 - 0.05 \times 11.500 = 10.925$ €

Valor residual al final del 3º año: 5.000 €

Con estos datos se calculan el Valor Actual Neto (VAN) de los dos proyectos.

$$VAN\ IR = -15.000 + \frac{10.000}{(1 + 0.07)^1} + \frac{11.500}{(1 + 0.07)^2} + \frac{10.925 + 5.000}{(1 + 0.07)^3} = 17.389,88\ €$$

El valor del VAN al ser superior a cero indica que el proyecto es viable, ya que los flujos de caja que genera el proyecto de inversión son superiores al desembolso efectuado.

b) El Valor Actual Neto (VAN) de la inversión sobre procesos automáticos (0,3 puntos). ¿Con cuál de los dos proyectos se quedaría? Justifique su respuesta (0,2 puntos).

En este caso cada uno de los tres años el valor del flujo de caja es constante, por valor de 12.000 € anuales.

$$VAN\ PA = -15.000 + \frac{12.000}{(1 + 0.07)^1} + \frac{12.000}{(1 + 0.07)^2} + \frac{12.000}{(1 + 0.07)^2} = 16.491,79\ €$$

Los flujos de caja que generan los dos proyectos de inversión son superiores al desembolso efectuado, por lo que ambos son viables. Según el criterio del VAN, debería seleccionarse el proyecto de Inteligencia Robótica (IR) ya que su VAN es superior al proyecto de Procesos Automáticos (PA), en parte por el flujo de caja extra que obtiene por la venta de la inversión al final del tercer año, esto es, por la ganancia que obtiene por su valor residual.

c) Responda a uno de estos dos subapartados:

c.1) Calcule el plazo de recuperación o “payback” del proyecto de inversión IR (0,6 puntos) y del proyecto PA (0,6 puntos). Para el cálculo puede emplear el año natural o el año comercial. Según este criterio, cuál de los dos proyectos seleccionaría. Justifique la respuesta (0,3 puntos).

Para el caso de Inteligencia Robótica (IR) el plazo de recuperación sería el siguiente. En el primer año se recuperan 10.000 de los 15.000 euros invertidos. En el segundo año queda por recuperar un total de 5.000 euros, siendo el flujo neto de 11.500 euros, por lo tanto:

En meses:

11.500 12 meses

5.000 X meses

$$X = (5.000 \times 12) / 11.500 = 5,22\ \text{meses}$$

En días usando el año natural (365 días):

11.500 365 días

5.000 X días

$$X = (5.000 \times 365) / 11.500 = 158,70\ \text{días}$$

En días usando el año comercial (360 días):

11.500 360 días

5.000 X días

$$X = (5.000 \times 360) / 11.500 = 156,52\ \text{días}$$

Para el caso de Procesos Automáticos (PA) el plazo de recuperación sería el siguiente. En el primer año se recuperan 12.000 de los 15.000 euros invertidos. En el segundo año queda por recuperar un total de 3.000 euros, siendo el flujo neto de 12.000 euros, por lo tanto:

En meses:

12.000 12 meses

3.000 X meses

$$X = (3.000 \times 12) / 12.000 = 3\ \text{meses}$$

En días usando el año natural (365 días):

12.000 365 días

3.000 X días

$$X = (3.000 \times 365) / 12.000 = 91,25\ \text{días}$$

En días usando el año comercial (360 días):

12.000 360 días

3.000 X días

$$X = (3.000 \times 360) / 12.000 = 90 \text{ días}$$

Por tanto, el proyecto que debe seleccionarse, según el criterio del plazo de recuperación, es el proyecto de Procesos Automáticos (PA), ya que tarda menos tiempo en recuperar el total de la inversión efectuada.

c.2) Defina la inversión económica (0,4 puntos) y la inversión financiera (0,5 puntos) y clasifique las siguientes operaciones como inversión económica o inversión financiera, justificando la respuesta (0,6 puntos)

Inversión económica (o real): es la adquisición de bienes de capital físicos, materiales o intangibles (como maquinaria, edificios, instalaciones, equipos informáticos o existencias) destinados al proceso productivo de una empresa. Su objetivo principal es aumentar o mantener la capacidad productiva de la empresa en su conjunto.

Inversión financiera: es la adquisición de activos financieros (como acciones, bonos, obligaciones o depósitos bancarios) con la esperanza de obtener una rentabilidad futura (en forma de dividendos, intereses o plusvalías). Esta inversión no aumenta directamente la capacidad productiva, sino que supone un empleo de fondos para obtener un rendimiento.

- Inversión económica (o real). Se adquiere un bien de capital (un activo físico productivo) que se utilizará directamente para generar un servicio y, por tanto, aumenta la capacidad productiva de la empresa.
- Inversión financiera. Se adquiere un activo financiero (un título de propiedad) con la expectativa de obtener una rentabilidad (dividendos o plusvalía). No se crea nueva capacidad productiva, simplemente se transfiere la propiedad de un activo ya existente.
- Inversión financiera. La panadería está prestando dinero al Estado (un activo financiero) a cambio de una rentabilidad futura (intereses). El objetivo es rentabilizar un excedente de dinero, no aumentar su capacidad de hacer pan.

PREGUNTA 3 (2 puntos)

a) Explique qué se entiende por segmentación de mercados (0,6 puntos) e indique cuatro criterios de segmentación que puede utilizar “Zahra Oud” (0,4 puntos).

La segmentación consiste en dividir el mercado en diferentes grupos de consumidores con necesidades y deseos (preferencias y motivaciones) similares, con el fin de llevar a cabo estrategias de marketing diferenciadas para cada uno de estos grupos (también llamados segmentos) que permitan satisfacer de forma más efectiva sus necesidades.

Los criterios de segmentación de Zahra Oud pueden ser:

- Geográficos: solo operan en la Unión Europea.
- Socioeconómicos: rentas altas-muy altas.
- Psicográficos: personas que valoran la exclusividad y elegancia, deseo de destacar.
- Conductual: usuarios habituales de perfumes, alta lealtad a la marca.

b) Responda a uno de estos dos subapartados:

b.1) “Zahra Oud” ha realizado una investigación de mercados y ha detectado que hay mucho interés por parte de clientes rusos en que se abra una tienda en Moscú. Explique cinco instrumentos de comunicación comercial que podría emplear “Zahra Oud” para dar a conocer su nueva tienda y explique cómo podría emplear cada uno de ellos (1 punto).

Instrumentos de comunicación que puede emplear Zahra Oud:

- La publicidad es una forma de comunicación de carácter impersonal, masiva y pagada por la empresa, que utiliza medios de comunicación de masas para transmitir mensajes que promocionen sus productos y marcas. Zahra Oud podría utilizar revistas de moda o de estilo de vida, redes sociales con *influencers* rusos para llegar a su público objetivo con el mensaje del lanzamiento de la nueva tienda.
- Promoción de ventas: realizar actividades para atraer el interés del cliente mediante incentivos. Zahra Oud podría ofrecer descuentos de lanzamiento, muestras gratuitas con cada compra, programas de fidelización o sorteos de perfumes exclusivos entre los primeros compradores.

- Relaciones públicas para mejorar la imagen de la empresa o del nuevo destino entre los colectivos con los que se relaciona. Zahra Oud podría patrocinar eventos culturales relacionados con la cultura árabe, organizar presentaciones privadas de perfumes para prensa y clientes VIP, y colaborar con embajadas o centros culturales para generar difusión con los medios de comunicación (*publicity* o publicidad gratuita).
- Marketing directo: la empresa se dirige directamente al consumidor a través de correo, teléfono e internet. Zahra Oud podría enviar un email a todos sus clientes informando de la apertura de la nueva tienda o por whatsapp business.
- Merchandising, publicidad en el lugar de venta, consiste en las actividades que se llevan a cabo en el punto de venta para llamar la atención del cliente y estimular la compra. Zahra Oud podría instalar pantallas digitales mostrando el origen de los perfumes, diseñar el espacio de las tiendas con expositores temáticos.
- Venta personal, actividades que una empresa lleva a cabo a través de su fuerza de ventas para la comunicación personal del producto. Zahra Oud podría incluir asesoramiento personalizado en tienda, explicar los ingredientes y su origen, programas de fidelización de clientes.

b.2) Defina el entorno general y el entorno específico (0,6 puntos). Para el caso de “Zahra Oud”, clasifique los siguientes ejemplos en función del tipo de entorno al que pertenecen (0,4 puntos).

El entorno general está constituido por aquellos factores externos que afectan por igual a todas las empresas de una economía o sistema económico, con independencia del sector de actividad. El entorno específico está constituido por aquellos factores que afectan exclusivamente a empresas de un determinado sector.

- Consumidores de perfumes de lujo que buscan exclusividad (específico).
- Legislación sobre el mercado de trabajo (general).
- Fluctuación en el tipo de cambio (general).
- Marcas consolidadas de perfumes árabes (específico).

PREGUNTA 4 (3 puntos)

a) Elabore la Cuenta de Pérdidas y Ganancias del ejercicio 2025 conforme al Plan General de Contabilidad, identificando el Resultado de Explotación (0,5 puntos), el Resultado Financiero (0,2 puntos) y el Resultado del Ejercicio (0,3 puntos).

Ingresos de Explotación	180.000
Ventas	180.000
Gastos de Explotación	(145.000)
Compra de mercaderías	(45.000)
Sueldos y salarios	(36.000)
Seguridad social a cargo de la empresa	(10.800)
Alquileres	(34.000)
Gastos en publicidad	(9.000)
Suministros	(9.700)
Amortización del inmovilizado material	(500)
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	35.000
Ingresos financieros	2.000
Intereses recibidos de cuentas corrientes	2.000
Gastos financieros	5.000
Intereses de deudas a corto plazo	(1.500)
Intereses de deudas a largo plazo	(3.500)
RESULTADO FINANCIERO	(3.000)
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	32.000
Impuesto sobre beneficios (25 %)	8.000
RESULTADO DEL EJERCICIO	24.000

b) Calcule e interprete la Rentabilidad Económica (0,5 puntos).

Rentabilidad Económica = Resultado de explotación / Activo = 35.000 / 87.000 = 40,23%

Interpretación: por cada 100 euros invertidos en la empresa, con independencia de cómo se financie, se han obtenido 40,23 euros de rendimiento (resultado de explotación).

c) Responda a uno de estos dos subapartados:

c.1) Calcule e interprete la Rentabilidad Financiera de la empresa “SPLASHCESSORIES, S.L.” (0,5 puntos). Explique cómo afectaría un incremento de los intereses de la deuda a la Rentabilidad Financiera (0,5 puntos) y a la Rentabilidad Económica (0,5 puntos).

Rentabilidad Financiera = Resultado del ejercicio / Patrimonio Neto = 24.000 / 40.000 = 60%

Interpretación: por cada 100 € que aportan los socios y es propiedad de la empresa (patrimonio neto) se obtienen 60 € de beneficio neto, después de intereses e impuestos.

Un incremento del interés de las deudas hace que el resultado del ejercicio (neto) de la empresa disminuya, por lo que, se verá reducida también la rentabilidad financiera.

Un incremento del interés de las deudas no afecta a la rentabilidad económica ya que el resultado de explotación sería el mismo.

c.2) Explique la Teoría de la Motivación de Maslow (1 punto). Si los trabajadores de la empresa “SPLASHCESSORIES, S.L.” responden a un modelo de la Teoría X de McGregor, ¿cómo se podría motivar a un trabajador? Justifique la respuesta (0,5 puntos).

La Teoría de Maslow establece que las necesidades humanas se organizan en una jerarquía:

1. Fisiológicas: alimentación, descanso, salario suficiente.
2. Seguridad: estabilidad laboral, condiciones seguras.
3. Sociales: pertenencia, relaciones con compañeros.
4. Estima: reconocimiento, respeto, estatus.
5. Autorrealización: desarrollo personal y profesional.

Según Maslow, una necesidad superior surge solo cuando la inferior está razonablemente satisfecha. En la empresa, los directivos deben procurar cubrir estos niveles para mantener a los empleados motivados.

Si los trabajadores de la empresa “SPLASHCESSORIES, S.L.” responden a un modelo de la Teoría X de McGregor, la forma de motivarles sería a través de un aumento de las retribuciones ya que este tipo de trabajador no quiere asumir responsabilidades y se motivan principalmente por las recompensas económicas y la estabilidad laboral.