



**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)**

Más de 360 compañías españolas han trasladado su producción a Marruecos, según información del portal marroquí Magreb Online, basándose en datos del Instituto Español de Exportaciones e Inversiones (ICEX). Además de las compañías españolas, otras empresas europeas como Renault (Francia) o Stellantis (Países Bajos), ambas del sector de fabricación de automóviles, han optado por trasladar parte de su producción a Marruecos.

a) Responda el siguiente apartado: indique cuatro factores que influyen en la decisión de localización de actividades productivas (1 punto).

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

- b.1.) Defina el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (0,5 puntos). Indique dos acciones que las empresas multinacionales pueden hacer en materia de Responsabilidad Social Corporativa (0,5 puntos).
- b.2.) Si tuviéramos que hacer un estudio del entorno marroquí, explique brevemente cuatro dimensiones que analizaría (1 punto).

**PREGUNTA 2 (3 puntos)**

La empresa "PIEZASGOLE" se dedica a la fabricación y venta de material escolar. Durante el año 2024 ha fabricado dos tipos de productos: agendas y bolígrafos. En total ha fabricado y vendido 8.000 agendas a un precio de venta unitario de 14 € la unidad y ha fabricado y vendido 15.000 bolígrafos a un precio de venta de 2 € la unidad. Para la producción ha necesitado los siguientes componentes: ha adquirido 8.000 kilos de materiales a un precio de compra de 1,5 €/kilo; ha consumido suministros eléctricos por 1.500 € y ha necesitado un total de cinco empleados, cada uno de los cuales ha trabajado 100 horas mensuales durante los 12 meses del año, percibiendo 7 € por hora trabajada. Teniendo en cuenta la información anterior, se pide:

- a) Calcule la productividad global de la empresa (0,75 puntos) e interprete el resultado obtenido (0,25).
- b) Si la productividad global de la empresa durante el año 2023 fue de 1,80, determine la tasa de variación anual de la productividad global e interprete el resultado obtenido (0,5 puntos).

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

c.1) Si de los cinco empleados, tres de ellos se dedican en exclusiva a la fabricación de las agendas y los otros dos a los bolígrafos, determine la productividad por hora de cada trabajador tanto del producto agenda como del producto bolígrafo (0,5 puntos). Interprete el resultado obtenido (0,25 puntos). Si durante el año 2025, la empresa quisiera tener una productividad del producto agenda de 3 agendas por hora de cada empleado, calcule cuántas deberían ser las horas de trabajo anuales por empleado, si mantiene el número de trabajadores como la producción del año 2024 (0,5 puntos). Justifique cómo afectaría a la productividad por hora un corte de luz que paralizara las instalaciones de la empresa (0,25 puntos).

c.2) Uno de los factores que influye en la productividad de las empresas es el estilo de dirección de sus gestores. Explique dos diferencias existentes entre un estilo de dirección autoritario y un estilo de dirección participativo (0,5 puntos). ¿Con qué estilo de dirección puede asociarse la teoría Y de McGregor? Justifique su respuesta (0,5 puntos). Explique las principales diferencias entre la Teoría X y Y de McGregor (0,5 puntos).

### PREGUNTA 3 (2 puntos)

Usted forma parte de un grupo de emprendedores que han creado una empresa que ofrece servicios de cuidados a personas dependientes en su domicilio.

a) Responda el siguiente apartado: el grupo de emprendedores ha observado que no hay información suficiente sobre este sector y desean recopilar información para mejorar su toma de decisiones. Explique qué se entiende por fuentes de información primarias y fuentes de información secundarias (0,5 puntos). Explique dos métodos, técnicas o herramientas que podrían emplear (0,5 puntos).

b) Responda a uno de los dos subapartados:

b.1) La información recopilada externa y la disponible a nivel interno les ha permitido realizar un análisis DAFO. Indique con qué componente del DAFO se relaciona cada una de las siguientes situaciones (1 punto):

- Envejecimiento de la población.
- Falta de trabajadores cualificados en cuidado de personas con dependencia en el mercado laboral.
- Alta rotación de personal.
- Poseen conocimientos técnicos suficientes para el desarrollo de un sistema de emparejamiento de personas dependientes y cuidadores.

b.2) Explique cuatro ejemplos de promoción y comunicación que llevaría a cabo para impulsar las ventas de la empresa de cuidados a personas dependientes (1 punto).

### PREGUNTA 4 (3 puntos)

La empresa "MAYA, S.A." se dedica a la venta de miel ecológica y presenta la siguiente situación patrimonial al cierre del año 2024: clientes, 2.500 €; aplicaciones informáticas, 3.200 €; cuentas corrientes en bancos, 6.700 €; capital desembolsado por los accionistas, 4.000 €; mobiliario y equipamiento informático, 32.000 €; existencias, 7.400 €; amortización acumulada del inmovilizado intangible, 900 €; amortización acumulada del inmovilizado material, 8.900 €; proveedores, 12.700 €; préstamo con una entidad de crédito a devolver en 15 meses, 23.000 €; deudas a devolver en 9 meses, 1.800 €. 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 valor de la siguiente ratio de la empresa e interprete su resultado (0,5 puntos):

- Ratio de endeudamiento:  $\text{pasivo} / (\text{patrimonio neto} + \text{pasivo})$ . 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: solicitud de fondos a los propietarios de la empresa para aumentar el capital social (0,5 puntos); compra al contado de existencias destinadas al almacén para evitar roturas de stock (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 o de rotación cada una de estas operaciones: pago del 50% de la deuda con los proveedores (0,5 puntos); compra al contado de nuevo mobiliario por importe de 6.500 € (0,5 puntos).

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

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

1. Conocer los factores que influyen en la localización de las actividades productivas. Conocer en qué consiste la Responsabilidad Social Corporativa y sus acciones concretas. Saber cómo se realiza un análisis del entorno general.
2. Calcular e interpretar el concepto de productividad global, así como de la tasa de variación de la productividad. Asimismo, calcular e interpretar la productividad del factor trabajo ante diferentes situaciones. Conocer y definir los diferentes estilos de dirección empresarial y su relación con la Teoría X e Y de McGregor.
3. Conocer la diferencia entre fuentes de información primarias y secundarias, así como identificar diferentes técnicas de obtención de información primaria. 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

### (Documento de trabajo orientativo)

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

#### PREGUNTA 1 (2 puntos)

- a) Entre las variables que pueden influir en la decisión de dónde localizar las actividades productivas podemos citar: disponibilidad y coste del terreno, coste de mano de obra, cualificación de la mano de obra, acceso y precio de las materias primas, calidad de las infraestructuras, accesibilidad y buenas comunicaciones, ayudas o beneficios fiscales, actividades complementarias, etc.
- b.1) La Responsabilidad Social Corporativa se basa en actuaciones voluntarias que realiza la empresa para atender las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos, responsabilizándose de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus actividades.  
Dos acciones que pueden hacer las empresas multinacionales en esta materia: preocupación y conservación del medio ambiente, cuidar relaciones y derechos laborales, responsabilidad fiscal, compromiso con las comunidades locales, credibilidad ante los clientes, etc.
- b.2) Para realizar un análisis del entorno general se realiza un PEST o PESTEL que implica estudiar las siguientes dimensiones: variables político-legales, económicas, ecológicas, socio-culturales y tecnológicas.
- Variables político-legales: factores que analizan aspectos relacionados con la legislación del país, por ejemplo, las leyes laborales, así como aspectos relacionados con factores políticos, como puede ser la estabilidad política o la existencia de acuerdos internacionales, la existencia de barreras comerciales, políticas fiscales, etc.
  - Variables económicas: se consideran elementos sobre el estado de la economía del país, tales como la tasa de inflación, el poder adquisitivo, el Producto Interior Bruto, el tipo de interés, etc.
  - Variables socioculturales: pueden considerarse cambios en el entorno social, la demografía, así como opiniones y actitudes sociales, tales como el nivel educativo, los estilos de vida, la distribución por edades de la población, etc.
  - Variables tecnológicas: se considera la manera en que las empresas emplean y tienen acceso a la tecnología disponible, así como el grado de desarrollo e innovación. También pueden considerarse las tendencias en tecnología y la manera en que influyen en las empresas.
  - Variables ecológicas: se consideran aquellos elementos que afectan al medio ambiente, tales como el clima, el cambio climático, contaminación, impacto en la salud, etc.

#### PREGUNTA 2 (3 puntos)

- a) La productividad global es la productividad del conjunto de factores empleados por la empresa, que en este caso está formado por trabajo, los suministros y materias primas. Para el año 2024 sería la siguiente:
- Trabajo =  $(5 \text{ trabajadores} \times 100 \times 12 \text{ horas} \times 7 \text{ €/hora trabajada}) = 42.000 \text{ €}$
  - Materias primas =  $8.000 \text{ kg} \times 1.5 = 12.000 \text{ €}$
  - Suministros =  $1.500 \text{ €}$
  - Ingresos:  $8.000 \text{ agendas} \times 14 \text{ €/unidad} + 15.000 \text{ bolígrafos} \times 2 = 142.000 \text{ €}$
- P. Global =  $142.000 / (42.000 + 12.000 + 1.500) = 2,56$   
Por cada euro de factor productivo empleado se obtienen 2,56 euros de ingresos de producto terminado y vendido.
- b) Para determinar la variación en el tiempo se usa una tasa de variación anual.  
Tasa de variación:  $(2,56 - 1,80) / 1,80 \times 100 = + 42,22 \text{ \%}$ . Por lo tanto, es un 42,22% más productiva.

En este caso la productividad global se ha incrementado un 42,22% entre el 2023 y 2024. Esto se debe a que se han incrementado más que proporcionalmente los ingresos de la empresa respecto al consumo de factores.

c.1) La productividad del trabajo es el cociente entre la producción obtenida y las unidades de factor trabajo empleadas. En este caso, los trabajadores se dedican en exclusiva a la fabricación de cada tipo de producto. De tal manera que la productividad por hora de cada producto durante el año 2024 es:

Agendas:  $8.000 / (3 \text{ empleados} \times 100 \times 12 \text{ horas}) = 2,22 \text{ agendas/hora de cada trabajador.}$

Bolígrafos:  $15.000 / (2 \text{ empleados} \times 100 \times 12 \text{ horas}) = 6,25 \text{ bolígrafos/hora de cada trabajador.}$

Si durante el año 2025, la empresa quisiera tener una productividad del producto agenda de 3 agendas por hora de cada empleado, si mantiene el número de trabajadores como la producción del año 2024, la incógnita sería en este caso las horas anuales de los trabajadores.

3 agendas cada trabajador hora =  $8.000 / (3 \text{ empleados} \times (?) \text{ horas de trabajo})$

3 agendas cada trabajador x 3 empleados x Horas trabajador = 8.000 agendas

Despejando se obtiene: Horas cada trabajador =  $8.000 / (3 \times 3) = 888,89 \text{ horas.}$  Para que la empresa sea más productiva, manteniendo el mismo número de trabajadores, deberían realizar su trabajo en menos horas, en este caso trabajando 888,89 horas anuales cada trabajador.

Una corte de luz en las instalaciones de la empresa implicaría que durante ese corte no se podría trabajar, por lo que no se podría producir. El impacto sobre la productividad sería negativo, ya que no se produciría durante ese intervalo de tiempo.

c.2) El estilo de dirección autoritario se caracteriza por: a) existe un líder que centraliza toda la autoridad y la toma de decisiones; b) la dirección comunica al resto de la organización los objetivos y los procedimientos a seguir, sin consultar al resto de empleados; c) se motiva a los empleados mediante el miedo o el castigo.

El estilo de dirección participativo se caracteriza por: a) se descentraliza la autoridad y se realiza una delegación de la responsabilidad en otros niveles; b) se incorpora a los subordinados en la toma de decisiones; c) se motiva a través del reconocimiento del trabajo de sus subordinados; d) se utiliza el diálogo y la participación como forma de liderar. Por todas estas características, este estilo de dirección puede asociarse a la Teoría Y de McGregor.

La Teoría X parte del supuesto de que los subordinados trabajan lo menos posible, no tienen ambición, eluden responsabilidades, etc. El líder que comparte estos supuestos va a utilizar un estilo de liderazgo autocrático y será autoritario, inflexible y distante.

La Teoría Y parte del supuesto de que a los subordinados les gusta trabajar y asumir responsabilidades, buscan mejorar y son creativos e imaginativos, etc. El líder que comparte estos supuestos va a utilizar un estilo de liderazgo democrático, basado en la confianza, motivando a los empleados y dándoles responsabilidades.

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

a) Las fuentes de información primarias son aquellas que proceden de un método de investigación de elaboración propia, mientras que las fuentes de información secundarias se tratan de información ya elaborada y publicada por terceros (tales como el Instituto Nacional de Estadística o publicaciones especializadas). La información primaria es más costosa y lenta de obtener, pero más fiable ya que se adapta a las necesidades específicas que tiene la empresa. Por su parte, la información secundaria es fácil de acceder y menos costosa que la primaria, aunque con una utilidad más reducida para los fines comerciales de la empresa.

Los métodos, técnicas o herramientas que podrían emplear, podrían ser los siguientes:

- Sondeos por encuesta. Es el más utilizado. Permite obtener una variedad de información descriptiva sobre muchas cuestiones que interesen a la empresa, preguntando mediante un cuestionario de forma directa a sus clientes o potenciales clientes.

- Experimentación. Trata de explicar las reacciones del mercado ante determinados cambios que se introducen intencionadamente para observar los resultados y explicar la relación causa-efecto.
- Observación. Consiste en la recogida de información a través del comportamiento de los consumidores o del funcionamiento de los puntos de venta. La información puede recopilarse por un observador o por un sistema mecánico.
- Técnicas cualitativas. Se pretende profundizar sobre respuestas de las encuestas para mejorar la comprensión del consumidor. Las más utilizadas son:
  - o Entrevista de grupo o dinámica de grupo
  - o Entrevista en profundidad

#### b.1) DAFO:

- Envejecimiento de la población (oportunidad).
- Falta de profesionales cualificados para cuidado de dependientes (amenaza).
- Alta rotación de personal (debilidad).
- Poseen conocimientos técnicos suficientes para el desarrollo de un sistema de emparejamiento de personas dependientes y cuidadores (fortaleza).

b.2) Promoción y comunicación: para propiciar la contratación de servicios de cuidado a domicilio se pueden utilizar campañas publicitarias en soportes de publicidad de masas, como la televisión o en páginas web especializadas.

Atendiendo a las tendencias de la transformación digital de nuestra sociedad, la empresa debería tener su propio canal en redes sociales para publicitar sus servicios.

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 otras personas. También, se puede contratar a *influencers* (personal sanitario) para que hagan una colaboración en sus canales de difusión, como Tiktok, X Corp o Instagram.

Relacionado con el punto de venta, se podría preparar material promocional para dejar en hospitales, centros de salud, residencias de mayores, etc.

### PREGUNTA 4 (3 puntos)

a) El resultado de la empresa se obtiene como la diferencia entre el activo total (42.000 €) y el patrimonio neto (sin el resultado) y el pasivo (41.500 €). Por tanto, el resultado del ejercicio es de 500 €.

b) Balance de Situación:

|                                 |               |                                  |               |
|---------------------------------|---------------|----------------------------------|---------------|
| <b>Activo No Corriente</b>      | <b>25.400</b> | <b>Patrimonio Neto</b>           | <b>4.500</b>  |
| <b>Inmovilizado Intangible</b>  | <b>2.300</b>  | Capital social                   | 4.000         |
| Aplicaciones informáticas       | 3.200         | Resultado del ejercicio          | 500           |
| Amort. acum. Inmov. intangible  | -900          | <b>Pasivo No Corriente</b>       | <b>23.000</b> |
| <b>Inmovilizado Material</b>    | <b>23.100</b> | Préstamo a largo plazo           | 23.000        |
| Mobiliario y equip. informático | 32.000        | <b>Pasivo Corriente</b>          | <b>14.500</b> |
| Amort. Acum. Inmov. material    | -8.900        | Hacienda pública, acreedora      | 1.800         |
| <b>Activo Corriente</b>         | <b>16.600</b> | Proveedores                      | 12.700        |
| Existencias                     | 7.400         |                                  |               |
| Clientes                        | 2.500         |                                  |               |
| Bancos                          | 6.700         |                                  |               |
| <b>Total Activo</b>             | <b>42.000</b> | <b>Total Patr. Neto y Pasivo</b> | <b>42.000</b> |

c) Alternativas:

c.1) Ratio de endeudamiento:  $\text{pasivo} / (\text{patrimonio neto} + \text{pasivo}) = 37.500 / 42.000 = 0,89$ .

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.

Aumento del capital social: esta operación permite aumentar los fondos propios (patrimonio neto) de la empresa sin aumentar su pasivo. Por lo tanto, esta decisión reduciría el nivel de endeudamiento.

Compra al contado de existencias: esta operación implica un aumento (adquisición de existencias) y una disminución (desembolso de tesorería) del activo corriente por el mismo importe. En cualquier caso, esta decisión no afecta al pasivo ni al patrimonio neto, por lo que la ratio de endeudamiento no se ve afectada.

c.2) Fondo de Maniobra = Activo corriente - Pasivo corriente =  
= 16.600 – 14.500 = 2.100 €

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

Pago del 50% de la deuda con los proveedores: esta operación supone disminuir el pasivo corriente (deuda con proveedores) y el activo corriente (desembolso para el pago) en el mismo importe, por lo que el fondo de maniobra se mantendrá invariable.

Compra al contado de nuevo mobiliario: esta decisión implica una disminución del activo corriente por importe de 6.500 € para el pago del mobiliario. El pasivo corriente no se ve afectado. Por tanto, el fondo de maniobra disminuirá.