



**Proves d'accés a la universitat**

---

**Funcionamiento de la empresa  
y diseño de modelos de negocio**

**Serie 1**

**Indique la opción escogida:**

Ejercicio 2.3: Opción A  Opción B

Espai per a la correcció

Qualificació		
Exercicis	1	
	2	
	3	
	4	
Suma de notes parcials		
Qualificació final		

Espai per a la revisió

Comprovació	2a correcció

Etiqueta de qualificació

Etiqueta de correcció

Etiqueta de l'estudiant

Ubicació del tribunal .....

Número del tribunal .....

---

El examen consta de CUATRO ejercicios obligatorios. Cada ejercicio vale 2,5 puntos. En el apartado 2.3 (dentro del ejercicio 2) elija UNA de las dos opciones (A o B) y responda a las cuestiones de la opción escogida. Indique en la portada del examen la opción que ha elegido.

Puede utilizar calculadora, pero no se permite el uso de calculadoras u otros aparatos capaces de almacenar datos o de transmitir o recibir información.

Las respuestas deben ser claras y deben estar redactadas de forma coherente y cohesionada, con corrección gramatical, léxica y ortográfica.

---

## Ejercicio 1

[2,5 puntos en total]

Girocream es una empresa gerundense que lleva más de diez años dedicada a la comercialización de helados artesanales, sin aditivos ni azúcares añadidos. Está formada por dos emprendedores que están muy preocupados por el gran número de helados industriales con colorantes y conservantes que se fabrican por todas partes, y que, por ello, venden sus helados a los consumidores que buscan cuidarse con productos sanos y naturales. La comercialización de sus productos la realizan minoristas independientes, en el mercado español. Además, se sabe que Girocream tiene un capital social de 10.000 €, que los socios tienen responsabilidad limitada al capital aportado y que la empresa no cotiza en bolsa. En el año 2026 los propietarios de la empresa han decidido modernizarla para que siga siendo competitiva en un mundo globalizado y, con este objetivo, han contratado a un economista que les ayude a hacer cambios en su estructura empresarial.

El economista contratado les propone cambiar el modelo clásico de negocio actual por otro en el que se cede a terceros el derecho a explotar su marca, pero controlando en todo momento la forma de comercializar el producto, el precio y las condiciones de venta. También les recomienda expandir el modelo a otros países europeos donde cree que sus productos tendrán una buena acogida, sin demasiado riesgo. Asimismo, propone a la empresa que mejore su responsabilidad social corporativa (RSC) elaborando un documento en el que se expongan los principios que regulan el comportamiento de sus trabajadores, así como otro documento donde se recojan todas las actividades realizadas en materia social y medioambiental.

Para analizar la adecuación del nuevo modelo de negocio, ambos emprendedores deberán realizar el análisis DAFO, calcular la TIR que obtendrían con el nuevo proyecto, buscar el umbral de rentabilidad y evaluar si la empresa dispone de suficiente capacidad productiva para producir y vender sus productos a los demás países europeos, puesto que la inversión en el nuevo modelo, y sobre todo la entrada en otros países, comportaría una fuerte inversión de capital.

**1.1.** Identifique en el texto del enunciado los siguientes bloques del modelo *canvas*: propuesta de valor, segmento de clientes y canales.

[0,6 puntos]

- 1.2. Complete la siguiente tabla escribiendo una frase del tercer párrafo del enunciado que se pueda asociar a las viabilidades que se indican.

[0,4 puntos]

<i>Viabilidad</i>	<i>Frase del texto</i>
Económica	
Técnica	
Financiera	
Comercial	

- 1.3. Diga cuál es el nuevo modelo de negocio que se propone en el enunciado y, a continuación, exponga una ventaja y un inconveniente de este modelo para la empresa que cede el derecho de explotación de la marca.

[0,6 puntos]

- 1.4. Ayude al economista contratado indicando cuál es el documento en el que se expondrán las reglas y los principios que regulan el comportamiento de los trabajadores de Girocream, y cuál es el informe que a final de año recogerá las actividades realizadas en materia social y medioambiental por la empresa.

[0,4 puntos]

- 1.5. Argumente brevemente a qué tipo de crecimiento interno (según la matriz de Ansoff) hace referencia la expansión del modelo a otros países europeos y razone cuál puede ser la forma jurídica de la empresa. [0,5 puntos]

## Ejercicio 2

[2,5 puntos en total]

La empresa Àliga, SL, ubicada en una nave cercana a un centro comercial de la zona de Granollers, se dedica a la fabricación y venta de productos para mascotas. La siguiente tabla recoge los datos económicos de la empresa del año 2025. Los importes están en miles de euros.

<i>Concepto</i>	<i>Importe (miles de euros)</i>
Bancos e instituciones de crédito	27
Capital social	12
Clientes	12
Construcciones	25
Deudas a corto plazo con entidades de crédito	6
Elementos de transporte	18
Equipos para procesos de información	3
Existencias comerciales	10
Hacienda pública acreedora por conceptos fiscales	2
Hacienda pública deudora por varios conceptos	1
Mobiliario	10
Reservas	?
Organismos de la Seguridad Social acreedores	1
Proveedores del inmovilizado a corto plazo	24
Proveedores del inmovilizado a largo plazo	30
Resultado del ejercicio	25

NOTA: Todas las cuentas del inmovilizado se presentan con el valor neto contable (coste de adquisición o coste de producción menos amortización acumulada).

- 2.1. A partir de los datos proporcionados, calcule el valor de las reservas y elabore el balance de situación de la empresa Àliga, SL a 31 de diciembre de 2025. Para ello, tenga en cuenta lo siguiente:
- Se debe cumplir la igualdad «total activo = patrimonio neto + pasivo».
  - Si, en algún caso, dentro de una masa patrimonial existen diferentes elementos patrimoniales, debe detallar estos elementos; es decir, no se limite a agrupar y a escribir directamente el valor total de la masa patrimonial: tiene que especificar los elementos patrimoniales que la integran y detallar el importe tanto de los elementos como de las masas patrimoniales.
  - Solo debe incluir en el balance de situación aquellas masas o elementos patrimoniales que forman parte del enunciado del ejercicio.

[1 punto]



- 2.2. Teniendo en cuenta el balance de situación que ha elaborado en el apartado anterior, calcule el fondo de maniobra de esta empresa y la ratio de liquidez. Indique las fórmulas, realice los cálculos e interprete los resultados obtenidos.

[0,5 puntos]

	<i>Fórmula</i>	<i>Cálculo</i>	<i>Interpretación del resultado</i>
<i>Fondo de maniobra</i>			
<i>Ratio de liquidez</i>			

- 2.3. Elija UNA de las dos opciones siguientes, A o B, y responda a las cuestiones de la opción escogida. **Indique en la portada del examen la opción elegida.** Si responde a ambas opciones, solo se corregirá la primera (opción A).

[1 punto en total]

### Opción A

La empresa Àliga, SL dispone de datos representativos de su proceso productivo, que quiere utilizar para realizar una serie de cálculos.

Los costes semanales de los factores necesarios para fabricar 500 unidades de uno de sus productos, llamado Dogcan, son: 40 € por máquina, 400 € por trabajador/a y 300 € de materia prima.

La empresa dispone de dos alternativas para fabricar este producto: A y B.

Durante una semana, ha aplicado la alternativa A, para la cual ha necesitado 3 máquinas y 2 trabajadores/as. Con esta alternativa, ha obtenido 500 unidades del producto, que ha vendido a un precio de 7,5 €/unidad.

Calcule e interprete los siguientes resultados, correspondientes a la alternativa A:

- La productividad del factor trabajo. [0,2 puntos]
- La productividad del factor capital. [0,2 puntos]
- La productividad total o global. [0,2 puntos]
- La tasa de variación si la semana anterior, aplicando la misma alternativa, la productividad global fue de 4,3. [0,2 puntos]

Ahora la empresa quiere valorar otra alternativa (B), para la cual necesitaría 4 máquinas y 1 trabajador/a, y con la que obtendría también 500 unidades del producto, que podría vender al mismo precio de 7,5 €/unidad. Los costes unitarios de los factores y de la materia prima serían los mismos que en la otra alternativa.

- A partir de esta información, ¿qué alternativa de producción es más eficiente económicamente, la alternativa A o la alternativa B? Razone su respuesta. [0,2 puntos]

### Opción B

A partir de los datos de la siguiente tabla, elabore la cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa Mussol, SL del año 2025, mostrando de forma ordenada y detallada los cálculos que ha hecho para la obtención del resultado de explotación, el beneficio antes de intereses e impuestos (BAII), el beneficio antes de impuestos (BAI) y el beneficio neto (BN).

<i>Concepto</i>	<i>Importe</i>
Importe de compra de mercancías	110.000 €
Ingresos por ventas	440.000 €
Arrendamientos y cánones que paga la empresa	1.000 €
Gastos de personal	35.000 €
Intereses de la deuda	1.800 €
Suministros	500 €
Transporte	550 €
Ingresos financieros	200 €
Amortizaciones	700 €
Activo	3.000.000 €
Pasivo corriente	900.000 €
Pasivo no corriente	750.000 €
Impuesto sobre beneficios	25 %

### Ejercicio 3

[2,5 puntos en total]

Jordi y Carme estudiaron juntos un grado de ingeniería y al terminar sus estudios pusieron en marcha una iniciativa empresarial en el ámbito de la tecnología. Se especializaron en el diseño y la fabricación de drones equipados con cámaras de gran resolución que se podían utilizar para realizar búsquedas, vigilancia, grabaciones para publicidad, etc.

En el inicio, la empresa era pionera en el sector, y se caracterizaba por ofrecer un producto de calidad, versátil y a un precio bastante competitivo. Han pasado los años y la empresa ha crecido, y su marca se ha convertido en un referente en su sector, pero actualmente está compitiendo con otras empresas que están entrando con fuerza en el mercado y ofrecen productos de una calidad similar a la suya, lo que les hace pensar que pueden perder cuota de mercado.

Para saber qué pueden hacer para estar mejor posicionados en el mercado, han solicitado asesoramiento a una consultora externa, que, después de realizar un estudio de mercado, les ha hecho una serie de recomendaciones y propuestas que consisten en bajar los precios de los drones y apostar por aplicar nuevas estrategias de distribución y comunicación.

**3.1.** El año pasado, el 2025, la empresa fabricó y vendió 4.000 drones, que era la máxima cantidad que podía fabricar con el equipo y la maquinaria disponibles. Los costes fijos totales anuales (CF) fueron de 1.432.750 €/año, y los costes variables totales anuales (CV) los diferenciaron por partidas, de modo que los costes de mano de obra fueron de 700.000 €/año, los costes de materiales fueron de 2.240.000 €/año y los costes de energía fueron de 250.000 €/año. El precio de venta de cada dron fue de 2.100 €/unidad.

Calcule el punto muerto y el beneficio total que consiguieron, aportando las fórmulas correspondientes. Razone por qué motivo el beneficio fue positivo o negativo, teniendo presente el resultado obtenido en el cálculo del punto muerto.

[0,9 puntos]

**3.2.** La primera propuesta que les ha hecho la consultora consiste en reducir, para este año 2026, el precio del producto y fijarlo en 2.000 €/unidad. Los costes fijos previstos para 2026 son de 1.547.000 €/año, los costes de mano de obra tendrán un incremento del 5 %, y el coste de la energía, un incremento del 6 %. El coste de los materiales no variará (2.240.000 €/año), porque tienen poder negociador dominante frente a sus proveedores.

Teniendo en cuenta que la mayor parte de los costes habrán aumentado, si vendieran las 4.000 unidades que podrán fabricar:

**a)** ¿Cuál sería el punto muerto en ese caso?

**b)** ¿Cuál sería el beneficio total que se conseguiría?

Razone por qué motivo el beneficio es positivo o negativo, teniendo presente el resultado obtenido en el cálculo del punto muerto.

[1 punto]

NOTA: Escriba las fórmulas de cálculo, además de la obtención del resultado.

- 3.3. Otra de las recomendaciones importantes que ha hecho la consultora a Jordi y a Carme consiste en aplicar nuevas estrategias relacionadas con la distribución y la comunicación. Concretamente, les ha propuesto tres estrategias: relaciones públicas, promoción de productos y publicidad.

Complete la tabla siguiente relacionando cada una de las tres estrategias mencionadas con las características correspondientes y haciendo una propuesta, de forma muy breve, de cómo se podría hacer efectiva la implementación de cada estrategia para el caso de esta empresa (indique solo UNA propuesta para cada estrategia).

[0,6 puntos]

<i>Características de la estrategia</i>	<i>Nombre de la estrategia</i>	<i>Propuesta de implementación</i>
Incentivos que utilizan las empresas para incrementar sus ventas en poco tiempo		
Divulgación de información emitida por un medio de comunicación		
Actuaciones que ayudan a conectar con el público objetivo, o a crear o mejorar la imagen de la marca		

#### Ejercicio 4

[2,5 puntos en total]

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

[Cada respuesta correcta vale 0,25 puntos. Por cada respuesta errónea se descontarán 0,08 puntos; por las preguntas no contestadas no habrá ningún descuento.]

- 4.1. La empresa individual se caracteriza por que
- la responsabilidad está limitada al capital aportado y el capital mínimo está fijado en sus estatutos.
  - la responsabilidad está limitada al capital aportado y el capital mínimo es de 60.000 euros.
  - la responsabilidad es ilimitada y no existe un mínimo de capital.
  - puede tener uno o más socios y la responsabilidad está limitada al capital aportado.
- 4.2. Para el análisis de la competencia y de los nichos de mercado, se pueden utilizar la matriz ERIC y los océanos azules. Por lo que respecta a los océanos azules, podemos decir que
- es un cuadrante de cuatro espacios cuyo objetivo es cuestionar el modelo de negocio y plantear acciones que permitan a la empresa diferenciarse de la competencia y crear valor.
  - su estrategia es la búsqueda simultánea de diferenciación y costes bajos para abrir un nuevo espacio que todavía no ha sido explotado por el comercio.
  - es una herramienta que permite personalizar, caracterizar y conocer el prototipo de cliente de la empresa.
  - su base nunca será la diferencia con la competencia.

- 4.3. Según el marco jurídico que regula la actividad empresarial, las empresas pueden ser
- del sector primario, secundario, terciario o cuaternario.
  - privadas, públicas o mixtas.
  - locales, regionales, nacionales, internacionales y multinacionales.
  - individuales o societarias.
- 4.4. ¿Qué documento utilizan las empresas para informar de manera ordenada y resumida de sus actuaciones en los ámbitos social, laboral y ambiental?
- El código ético.
  - La memoria financiera.
  - El balance social.
  - El plan estratégico.
- 4.5. En cuanto al mapa de empatía, en el centro hay que colocar siempre
- al cliente.
  - los objetivos.
  - el producto.
  - los resultados.
- 4.6. Cuando un equipo de físicos de varias universidades investigan las propiedades de un determinado material, están realizando
- innovación.
  - desarrollo.
  - búsqueda.
  - productividad.
- 4.7. Respecto a la economía, los agentes económicos y la escasez de recursos, puede decirse que
- ningún agente económico puede ser productor y consumidor a la vez.
  - la escasez de recursos es un fenómeno relativo, en tanto que afecta a las economías menos desarrolladas.
  - los consumidores, también llamados *unidades económicas de consumo* o *economías domésticas*, son las familias, los individuos y otras entidades que tienen como actividad principal la toma de decisiones de consumo, es decir, la elección de bienes y servicios que van a demandar para satisfacer mejor sus necesidades.
  - la escasez de recursos nunca será un problema económico.
- 4.8. En el plan de empresa, el análisis de la competencia puede incluirse en el apartado de viabilidad
- legal.
  - comercial.
  - financiera.
  - medioambiental.
- 4.9. Una patente es
- un título que reconoce el derecho de explotar en exclusiva un invento.
  - el nombre comercial de un producto.
  - los derechos de una persona física sobre su obra.
  - cualquier información o conocimiento tecnológico, científico, industrial, comercial, organizativo o financiero.
- 4.10. A partir del análisis DAFO de un proyecto empresarial, si se detecta un elevado nivel de competencia en el sector, se considerará
- dentro de los factores externos, como una amenaza.
  - dentro de los factores internos, como una amenaza.
  - dentro de los factores externos, como una debilidad.
  - dentro de los factores externos, como una oportunidad.

Comprovació i 2a correcció:

3a correcció:

Etiqueta de l'estudiant



**IEC**  
Institut d'Estudis  
Catalans