EMPRESA Y DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO
CONVOCATORIA ORDINARIA 2025

Pregunta 1. (Calificación máxima: 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 al 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. (Calificación máxima: 3 ptos.)
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 e Y de McGregor (0,5 puntos).

Pregunta 3. (Calificación máxima: 2 ptos)
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. (Calificación máxima: 2 ptos)
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: 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 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).

Solución:

Pregunta 1.

a)La localización de una actividad productiva es el lugar donde se establece geográficamente una empresa. Para ello se tienen en cuenta una serie de factores como:
-La demanda del mercado.
-El aprovisionamiento de materias primas.
-El mercado de trabajo.
-Las comunicaciones y el transporte.
-Los suministros.
-Coste de construcción.
-Legislación, inversión y financiación.
-Desarrollo económico de la región.
[NOTA: El enunciado especifica que basta con citar cuatro de entre estos factores]
b.1)La responsabilidad social corporativa de la empresa se entiende como aquello que tiene hacia la sociedad en general debido a sus

actuaciones. Implica acciones que buscan generar un impacto positivo en la sociedad y en el entorno en el que operan, mediante prácticas éticas y transparentes. Entre las acciones que una multinacional podría realizar pueden citarse:
-Medioambiental: Reducción de la contaminación, gestión sostenible de recursos, captura de CO_2, conservación del mm.aa...
-Social: Inclusión laboral de sectores desfavorecidos, apoyo a comunidades locales, proveedores de proximidad...
-Ética: Transparencia, auditorías externas, certificados de respeto a los derechos humanos y laborales...
[NOTA: de nuevo, bastaría con citar 2 de estas acciones].

b2) Si una empresa española deseara establecerse en Marruecos debería contemplar el análisis de los siguientes factores:
-Marco político. La existencia o no de convulsiones políticas o cambios bruscos de política económica, el riesgo de corrupción y otras variables respecto al gobierno.
-Marco jurídico y fiscal: estudio completo de las leyes y regulaciones locales, así como de las cargas tributarias y arancelarias a las que la empresa tendría que hacer frente. También posibles incentivos y subvenciones.
-Marco de mercado o sectorial: analizando la competencia local e internacional del sector ya establecida en el país.
-Marco laboral: disponibilidad de mano de obra cualificada, análisis de costes laborales y normativa laboral marroquí.
-Marco logístico: estudio de infraestructuras y conectividad con España y otros destinos de interés para la empresa.

Pregunta 2.
a)

$$\text{Productividad global} = \frac{\text{Valor producción}}{\text{Valor factores}} = \frac{\text{P}\cdot\text{Q}}{\text{CT}} = \frac{8000\cdot 14 + 15000\cdot 2}{8000\cdot 1{,}5 + 1500 + 5\cdot 100\cdot 12\cdot 7}$$
$$= \frac{142000}{55500} = 2{,}56$$

Cada euro gastado en los factores de producción le ha producido a la empresa un retorno de 2,56 € durante el año 2024.

b)

$$\Delta\text{P} = \frac{\text{P}_{2024}}{\text{P}_{2023}}\cdot 100 - 100 = \frac{2{,}56}{1{,}80}\cdot 100 - 100 = 142{,}22 - 100 = 42{,}22\%$$

La empresa ha incrementado su productividad total un 42,22% en 2024 frente al año anterior.

c.1)

$$P_L = \frac{Q}{L} \Longrightarrow P_L(agendas) = \frac{8000}{3\cdot 100\cdot 12} = \frac{8000}{3600} = 2{,}22\ agendas/(trabajador\cdot hora)$$

mundoestudiante

$$P_L(bolígrafos) = \frac{15000}{2 \cdot 100 \cdot 12} = \frac{15000}{2400} = 6{,}25\ bolis/(trabajador \cdot hora)$$

Para 2025: $3 = \frac{8000}{3 \cdot n \cdot 12} \Longrightarrow n = \frac{8000}{3 \cdot 3 \cdot 12} = 74{,}07$ hrs/mes por trabajador

Alcanzar una productividad de 3 agendas por hora manteniendo el número de empleados (3) y la producción (8000 agendas/año) pasa por conseguir que los trabajadores elaboren el mismo número de agendas en menos tiempo. Concretamente en algo más de 74 hrs/mes frente a las 100 hrs/mes que necesitan actualmente.
Un corte de luz que paralizara las instalaciones implica que se detendría la fabricación, suponiendo una afectación para la empresa equivalente a su productividad. Esto es, 2,22 agendas y 6,25 bolígrafos por hora que se dejarían de producir. En términos monetarios se perderían unos ingresos de:

$$\text{Pérdidas por corte luz} = P \cdot Q = 2{,}22 \cdot 14 + 6{,}25 \cdot 2 = 43{,}58\ €/h$$

c.2)
Tanto el estilo autoritario como el participativo buscan el logro de los objetivos de la empresa, pero difieren sustancialmente entre sí. Entre las diferencias existentes pueden citarse las siguientes:
-Toma de decisiones: Centrada en el líder en el modelo autoritario, o con participación activa de los empleados mediante consulta de opiniones y aportación de ideas, en el participativo.
-Organización: estructura jerárquica rígida con el jefe supervisando de cerca las actividades en el modelo autoritario, frente a una estructura más colaborativa en el participativo.

La teoría Y de McGregor establece que los trabajadores:
-Quieren trabajar, el trabajo los estimula y ayuda a realizarse.
-Tienen ambición, imaginación y creatividad.
-Quieren responsabilidades y se sienten responsables de su trabajo.
Este perfil de trabajador se corresponde con un estilo de dirección participativo, que fomenta la creatividad, compromiso y responsabilidad de los trabajadores en la empresa.

Las diferencias entre la teoría X y la Y de McGregor pueden resumirse en la tabla siguiente:

Característica	**Teoría X**	**Teoría Y**
Visión del Empleado	Pesimista, el empleado es perezoso y evita el trabajo.	Optimista, el empleado busca responsabilidad y disfruta el trabajo.
Motivación	Principalmente extrínseca (dinero, seguridad, castigo).	Principalmente intrínseca (autorrealización, crecimiento).
Control	Estricto, supervisión constante, órdenes.	Autocontrol, autodirección, confianza.
Responsabilidad	Evitada por los empleados,	Buscada por los empleados,

	preferida por la dirección.	aceptada por la dirección.
Toma de Decisiones	Centralizada en el líder.	Descentralizada, participativa.
Estilo de Liderazgo	Autoritario, controlador.	Participativo, democrático, facilitador.
Creatividad	Limitada a la dirección.	Ampliamente distribuida entre los empleados.
Rol del Directivo	Dictar, controlar, sancionar.	Guiar, apoyar, desarrollar, facilitar.

Pregunta 3:

a)

Las fuentes de información primarias son aquellas que proporcionan datos originales y de primera mano, recolectados directamente por el grupo de emprendedores para su propósito específico. Son el "material en bruto", la evidencia directa de los hechos, sin interpretaciones o análisis previos por parte de terceros. Por ejemplo:

· Encuestas a usuarios: Realizar encuestas directamente a las personas dependientes que reciben atención, o a sus familiares/cuidadores principales, para conocer su nivel de satisfacción, necesidades no cubiertas, preferencias de servicios, horarios, etc.

· Entrevistas en profundidad: Hablar directamente con enfermeros, auxiliares de geriatría, trabajadores sociales o especialistas en dependencia para obtener sus perspectivas sobre los desafíos del sector, las mejores prácticas, las carencias del sistema...

Las fuentes de información secundarias son aquellas que contienen información que ya ha sido recopilada, procesada, interpretada o analizada por otros para un propósito habitualmente distinto al que a nuestro grupo de emprendedores le interesa. Básicamente, son resúmenes, análisis o interpretaciones de datos obtenidos de fuentes primarias. Por ejemplo:

· Estadísticas oficiales: Datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) sobre el envejecimiento de la población, el número de personas dependientes, la esperanza de vida, etc.

· Artículos académicos y científicos: Investigaciones publicadas en revistas especializadas sobre gerontología, dependencia, salud pública...

b.1)

Un análisis DAFO consiste en el estudio de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de un sector o empresa determinado. En el ejercicio planteado:

Envejecimiento de la población: Oportunidad (O). El envejecimiento de la población es un factor demográfico externo que, para una empresa de servicios de cuidados a personas dependientes, representa un aumento significativo en la demanda potencial de sus servicios. Es una tendencia favorable que pueden aprovechar para crecer.

Falta de trabajadores cualificados en cuidado de personas con dependencia en el mercado laboral: Amenaza (A). Esta es una situación

externa a la empresa (problema del mercado laboral general) que afecta negativamente su capacidad para encontrar y contratar el personal necesario para ofrecer sus servicios. Es un factor fuera de su control inmediato que puede limitar su crecimiento o la calidad de su servicio.
Alta rotación de personal: Debilidad (D). La alta rotación de personal es un problema interno de la empresa. Sugiere posibles deficiencias en la gestión de recursos humanos, como baja satisfacción laboral, condiciones de trabajo poco atractivas, o falta de programas de retención. Es un aspecto negativo sobre el que la empresa tiene capacidad de acción y mejora.
Poseen conocimientos técnicos suficientes para el desarrollo de un sistema de emparejamiento de personas dependientes y cuidadores: Fortaleza (F). Contar con el conocimiento técnico interno para desarrollar una solución innovadora (el sistema de emparejamiento) es una capacidad propia de la empresa que les otorga una ventaja competitiva que les permite mejorar la eficiencia de sus servicios. Es un recurso positivo que controlan.

b.2)
Promoción es conseguir incrementar las ventas dando a conocer en el mercado el producto o servicio, potenciando la imagen de la empresa o incentivando la compra del producto. En este caso, podrían aplicarse, entre otras, las siguientes estrategias:
-Sesiones de prueba o demostraciones gratuitas: ofrecer a los potenciales clientes servicios limitados gratuitos, permitiéndoles comprobar la calidad de los mismos. (jornadas de puertas abiertas, planes personalizados y gratuitos sin compromiso...)
-Redes sociales: Presencia fuerte en redes sociales con contenidos relevantes y útiles para el público objetivo de la empresa (información de enfermedades y cuidados frecuentes en la Tercera Edad, Ley de Dependencia, consejos para familiares y cuidadores...)
-Alianzas estratégicas: contactar con otros profesionales con el mismo público objetivo, estableciendo relaciones de cooperación mutua. (ofrecer descuentos a los clientes de las farmacias y ortopedias del entorno, por ejemplo).
-Reseñas online: animar a los clientes a dejar reseñas en Google, redes sociales y portales especializados genera confianza en otros potenciales clientes de un sector tan personal como el de los cuidados a mayores. Asimismo, responder a todas las reseñas (sean malas o buenas) refleja compromiso.

Pregunta 4:

a) Resultado del ejercicio

mundoestudiante

$$\text{Resultado} = \text{AT} - \text{PT}$$
$$= (\text{Inmovilizado} + \text{Existencias} + \text{Realizable} + \text{Disponible})$$
$$- (\text{Recursos Propios} + \text{Exigible l/p} + \text{Exigible c/p})$$
$$= (25400 + 7400 + 2500 + 6700) - (4500 + 23000 + 14500)$$
$$= 42000 - 41500 = 500€$$

b) Balance de situación a 31 de Diciembre de 2024

Activo		**Pasivo**	
Inmovilizado	25400	Recursos propios	4500
Ap. Informáticas	3200	Capital social	4000
Mobiliario y eq. Info.	32000	Resultado	500
AAIT	(900)		
AAIM	(8900)		
Existencias	7400	Exigible l/p	23000
		Préstamo entidad de crédito	23000
Realizable	2500	Exigible c/p	14500
Clientes	2500	Proveedores	12700
		Otras deudas c/p	1800
Disponible	6700		
Bancos	6700		
Total Activo	**42000**	**Total Pasivo**	**42000**

c1) $\text{RE} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{PN+Pasivo}} = \frac{23000+14500}{23000+14500+4500} = 0{,}89 > 0{,}6 \Longrightarrow$ La empresa presenta un Ratio de endeudamiento superior al aconsejable. Tiene más deuda de la que debería dado su patrimonio neto.
La solicitud de fondos a los socios de la empresa supone un aumento del capital social, que elevaría el patrimonio neto de la empresa, reduciendo el Ratio de Endeudamiento.

La operación de comprar mercaderías al contado es una operación de activo, donde un activo (efectivo) se convierte en otro activo (inventario). Dado que el pasivo y el patrimonio neto no se ven alterados, el ratio de endeudamiento permanece como estaba inicialmente.

c2)$\text{FM} = \text{AC} - \text{PC} = (7400 + 2500 + 6700) - (14500) = 16600 - 14500 = 2100€$

El fondo de maniobra representa la parte del activo corriente que está financiada con fondos permanentes. Tiene un doble sentido: es el activo corriente necesario para mantener la actividad de la empresa y también la cantidad de recursos permanentes que la empresa ha de destinar para tener estabilidad de funcionamiento en su actividad.

El pago de la deuda a proveedores reduce tanto el Activo Corriente (por la salida de efectivo) como el Pasivo Corriente (por la disminución de las cuentas a pagar) en la misma cuantía. Por lo tanto, el Fondo de Maniobra (AC - PC) se mantiene inalterado.

mundoestudiante

Por su parte, la compra al contado de nuevo mobiliario representa una inmovilización de recursos corrientes (efectivo) en activos no corrientes. Si bien puede ser una inversión necesaria a largo plazo para la empresa, a corto plazo transforma el fondo de maniobra a valores negativos. La empresa tendría problemas para pagar sus deudas a corto plazo, con riesgo cierto de caer en suspensión de pagos.

$$\mathrm{AC}_{(\text{después})} = \mathrm{AC}_{(\text{antes})} - \text{Compra mobiliario} = 16600 - 6500 = 10100€$$

$$\mathrm{FM}_{(\text{después})} = \mathrm{AC}_{(\text{después})} - \mathrm{PC} = 10100 - 14500 = -4400€$$

mundoestudiante