

UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE LA COMUNIDAD DE MADRID PRUEBA DE ACCESO A LA UNIVERSIDAD PARA MAYORES DE 25 AÑOS Convocatoria 2026 MATERIA: EMPRESA Y DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO	3
---	----------

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)

Durante el año 2025, Mercadona ha abierto en Portugal, diez nuevos supermercados y ha inaugurado su primera tienda en Lisboa.

- a) Responda el siguiente apartado: explique en qué consiste la estrategia de crecimiento de expansión o especialización (0,8 puntos). Identifique, de forma concreta, el tipo de expansión de Mercadona en Portugal (0,2 puntos).
- b) Responda a **uno** de estos dos subapartados:
 - b.1) Explique en qué consiste la estrategia de crecimiento de diversificación (1 punto).
 - b.2) Desde el año 2022, Mercadona ha ido cambiando, de forma progresiva, su producción propia de pan por la contratación de la producción a proveedores independientes, buscando una mayor eficiencia y rentabilidad. Identifique (0,2 puntos) y defina (0,8 puntos) qué estrategia está llevando a cabo la empresa.

PREGUNTA 2 (3 puntos)

La empresa “STRANGER” fabrica y comercializa camisetas y sudaderas. Durante 2025 ha fabricado y vendido 100.000 camisetas y 75.600 sudaderas. De la producción de las camisetas se encargan 3 trabajadores, con una jornada de 1.000 horas anuales cada trabajador, y de la producción de sudaderas se encargan 2 trabajadores, con una jornada de 1.400 horas anuales cada trabajador. Teniendo en cuenta la información anterior, se pide:

- a) Calcule la productividad por hora de los trabajadores de la línea de producción de camisetas y de la línea de producción de sudaderas (1 punto)
- b) Interprete el resultado (0,5 puntos).

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

- c.1) Para la fabricación de los dos productos ha adquirido un total de 12.000 kilos de telas a 40 € el kilo y se han gastado 120.000 € para retribuir a toda su plantilla. Sabiendo que las camisetas se venden a un precio de venta de 10 € la unidad y las sudaderas a 15 € la unidad, calcular la productividad global de la empresa (1 punto) e interprete el resultado obtenido (0,50 puntos).
- c.2) Defina el concepto de organización informal (0,6 puntos). ¿Recoge el organigrama este tipo de organización? (0,3 puntos). Razone su respuesta explicando qué representa dicho instrumento (0,6 puntos).

PREGUNTA 3 (2 puntos)

Usted forma parte de un grupo de emprendedores que ha puesto en marcha una clínica especializada en traumatología y ortopedia.

a) Responda el siguiente apartado: una de sus tareas es realizar un plan de marketing para la clínica. Explique en qué consiste dicho plan de marketing y qué etapas tiene (1 punto).

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

b.1) La información recopilada externa e interna les ha permitido realizar un análisis DAFO. Indique con qué componente del DAFO se relaciona cada una de las siguientes situaciones (1 punto):

- Clínica nueva con poca trayectoria y reconocimiento de marca en el mercado.
- Equipo médico altamente especializado y con experiencia reconocida en ortopedia y traumatología.
- Creciente demanda de servicios ortopédicos debido al envejecimiento poblacional.
- Competencia fuerte de clínicas consolidadas con amplia cartera y reputación en Madrid.
- Instalaciones y tecnología médica avanzada para diagnósticos y tratamientos precisos.

b.2) Explique los tipos de estrategias de segmentación de mercado (0,4 puntos) e indique dos estrategias de segmentación que puede desarrollar la clínica (0,6 puntos).

PREGUNTA 4 (3 puntos)

La empresa “PEZUÑA, S.L.”, dedicada a la venta de jamones ibéricos, cuenta con 35 trabajadores, tiene unos costes fijos anuales de 500.000 €. El coste de producción de cada jamón es de 200 €. El año pasado la empresa produjo y vendió 10.000 jamones, obteniendo un beneficio total de 1.100.000 €. Teniendo en cuenta la información anterior, se pide:

a) Calcular el precio de venta por unidad (0,5 puntos).

b) Calcular el punto muerto o umbral de rentabilidad de la empresa (1 punto).

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

c.1) Interprete el resultado obtenido en el apartado b) (0,5 puntos). La empresa se plantea reducir 40 € del precio de venta de cada jamón. A este nuevo precio, ¿cuántos jamones necesitaría vender para obtener los mismos ingresos que el año pasado? (0,5 puntos). ¿Cuál sería el beneficio si vendiera este número de jamones al nuevo precio? (0,5 puntos).

c.2) Defina qué es una empresa (1 punto) e indique qué tipo de empresa es “PEZUÑA, S.L.” en función de la forma jurídica, actividad que desarrolla y tamaño (0,5 puntos).

MATERIA: EMPRESA Y DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO
CRITERIOS ESPECÍFICOS DE CORRECCIÓN

1. Comprender y saber identificar estrategias de expansión (especialización), de diversificación, y de subcontratación.
2. Saber calcular la productividad global y la productividad por hora del trabajador. Conocer el concepto de organización informal. Saber qué es un organigrama y qué representa.
3. Conocer el proceso de planificación de marketing. Saber evaluar los factores externos e internos en un análisis DAFO y aplicarlo a un caso concreto. Conocer las estrategias de segmentación y aplicarlas a un ejemplo concreto.
4. Saber calcular el punto muerto o umbral de rentabilidad de una empresa, así como conocer su estructura de costes e ingresos. Saber interpretar el punto muerto o umbral de rentabilidad de una empresa. Saber qué es una empresa, así como la clasificación de una empresa en función de diferentes criterios.

**MATERIA: EMPRESA Y DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO
SOLUCIONES**

(Documento de trabajo orientativo)

PREGUNTA 1 (2 puntos)

a) La estrategia de expansión (especialización) implica crecimiento para la empresa manteniendo un vínculo con el producto y/o con el mercado tradicional de la empresa. Por ello, podemos diferenciar entre estrategia de penetración en el mercado, de desarrollo de productos y de desarrollo de mercados. La estrategia que se identifica en el enunciado es de desarrollo de mercados.

b.1) La estrategia de diversificación es una estrategia de crecimiento donde la empresa crece accediendo a nuevos sectores de actividad (nuevos productos y nuevos mercados). En función de que haya relación tecnológica y/o comercial entre los sectores antiguos y nuevos se puede hablar de diversificación relacionada y no relacionada.

b.2) En el enunciado se hace referencia a una estrategia de subcontratación. La estrategia de subcontratación consiste en un acuerdo por el que una empresa (contratista principal) contrata a otra empresa (subcontratista) para que realice una parte de su actividad o proyecto. Puede realizarse para reducir costes, para acceder a conocimientos especializados, permite que las empresas se centren en sus competencias y recursos principales y/o para atender picos de demanda.

PREGUNTA 2 (3 puntos)

a) La productividad del trabajo es el cociente entre la producción obtenida y las unidades de tiempo del factor trabajo empleadas.

Productividad camisetas = $100.000 / 3.000 = 33,33$ camisetas/hora cada empleado

Producción = 100.000 unidades

Horas = 3 empleados x 1.000h = 3.000 horas

Productividad sudaderas = $75.600 / 2.800 = 27$ sudaderas/hora cada empleado

Producción = 75.600 unidades

Horas = 2 empleados x 1.400h = 2.800 horas

b) La productividad del trabajo es mejor en las camisetas ya que, los trabajadores de la línea de camisetas producen 33,33 camisetas/hora cada trabajador y los trabajadores de la línea de sudaderas producen 27 sudaderas/hora cada empleado.

c.1) La productividad global es la productividad del conjunto de factores empleados por la empresa, que en este caso está formado por trabajo y las materias primas. Para el año 2025 sería la siguiente:

Ingresos = 100.000 camisetas x 10 euros + 75.600 sudaderas x 15 euros = 2.134.000€

Consumos = $(12.000$ kilos x 40 €/Kilo) + 120.000 = 600.000 euros

Productividad global = $\text{ingresos} / \text{consumos} = 2.134.000 / 600.000 = 3,57$

Por cada euro de factor productivo empleado se obtienen 3,57 euros de ingresos de producto terminado y vendido.

c.2) Organización informal: es la red de relaciones personales y sociales que surgen de forma espontánea entre los trabajadores, no establecidas por la dirección. Su origen suele estar en la afinidad, la amistad, intereses comunes o el liderazgo natural de ciertos empleados.

El organigrama no recoge la organización informal.

El organigrama es la representación gráfica exclusiva de la organización formal. Refleja la estructura oficial, los niveles de jerarquía, los departamentos y las relaciones de autoridad diseñadas por la dirección, pero no puede plasmar las relaciones de amistad o los grupos espontáneos.

PREGUNTA 3 (2 puntos)

a) El plan de marketing es un documento que recoge todas las actividades de la función comercial y que se compone de dos fases: marketing estratégico (etapas 1, 2 y 3) y marketing operativo (etapas 4, 5 y 6). Etapas del plan de marketing:

1. **Análisis de la situación:** en esta etapa se recopilan, analizan y se evalúan los datos básicos necesarios para la elaboración del plan. Incluye a su vez una serie de fases: análisis de las actuaciones llevadas a cabo por la empresa en periodos anteriores, estudio del entorno, imagen de la empresa, cualificación del personal, red de distribución, competencia y producto. Con todo esto, se realiza un análisis DAFO, concretado en fortalezas y debilidades que surgen de la evaluación interna de la empresa y las oportunidades y amenazas que proceden del entorno.
2. **Determinación de objetivos:** los objetivos pueden hacer referencia al posicionamiento, a las ventas y a la viabilidad económica. Se pueden clasificar en: objetivos cuantitativos y cualitativos.
3. **Elaboración y selección de estrategias:** son las actuaciones que tiene que realizar la empresa para conseguir los objetivos previstos, teniendo en cuenta la definición del público objetivo, el planteamiento general y los objetivos específicos de las diferentes variables del marketing mix, la valoración global del plan, etc.
4. **Plan de acción:** son las acciones concretas que se han de poner en práctica para conseguir los objetivos de la estrategia, teniendo en cuenta las variables del marketing mix: producto, precio, comunicación y los canales de distribución.
5. **Elaboración del presupuesto:** se trata de la cuantificación que le supone a la empresa el esfuerzo de poder realizar el plan, teniendo en cuenta la viabilidad, los beneficios y los recursos económicos involucrados para ello.
6. **Métodos de control:** para poder conocer el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y las acciones concretas definidas a priori, detectando, de esta forma, posibles errores y desviaciones para intentar aplicar medidas correctoras lo antes posible.

b.1) Los componentes del DAFO son:

- Clínica nueva con poca trayectoria y reconocimiento de marca en el mercado (debilidad).
- Equipo médico altamente especializado y con experiencia reconocida en ortopedia y traumatología (fortaleza).
- Creciente demanda de servicios ortopédicos debido al envejecimiento poblacional (oportunidad).
- Competencia fuerte de clínicas consolidadas con amplia cartera y reputación en Madrid (amenaza).
- Instalaciones y tecnología médica avanzada para diagnósticos y tratamientos precisos (fortaleza).

b.2) Tipos de estrategias de segmentación:

- **Indiferenciada:** la empresa dirige el mismo producto (bien o servicio) sin diferenciar el usuario al que se dirige ni el canal utilizado. Se dirige al mercado masivo.
- **Diferenciada:** la empresa segmenta el mercado en grupos y adapta el producto, el mensaje o el canal de distribución a cada segmento de manera diferenciada.

- Concentrada: la empresa elige un segmento de mercado que considera que será más afín a su producto y dedica todos sus esfuerzos de marketing a satisfacer las necesidades de ese segmento.
- Personalizada: la empresa adapta el producto a cada usuario. Personaliza el producto a la medida del cliente.

Dado que la clínica es especializada en traumatología y ortopedia, podría desarrollar una estrategia diferenciada, por ejemplo, por grupos de edad (niños, jóvenes, adultos, ancianos). También podría ser concentrada, por ejemplo, si decide centrarse en el segmento de deportistas e incluso personalizada a las necesidades de cada paciente.

PREGUNTA 4 (3 puntos)

- a) Los costes totales de una empresa lo integran la suma de los costes fijos totales de la empresa, así como de los costes variables totales. En este caso:

Costes fijos totales: 500.000 €.

Coste variable total: 200 € x 10.000 unidades = 2.000.000 €.

Total costes anuales = 500.000 + 2.000.000 = 2.500.000 €.

Para calcular el precio de venta, se aportan como datos el beneficio total y las unidades vendidas:

Beneficio = Ingresos – Costes totales anuales

Ingresos = Beneficio + Costes totales anuales = 1.100.000 + 2.500.000 = 3.600.000 €.

Ingresos = Precio de venta x Unidades vendidas

Precio de venta = Ingresos / Unidades vendidas = 3.600.000 / 10.000 = 360 €/unidad.

- b) El nivel de punto muerto o umbral de rentabilidad es aquel nivel de producción que iguala los ingresos totales con los costes totales. De esta forma:

Ingresos totales = Precio Venta x Q = 360 €/unidad x Q

Costes totales = 500.000€ + 200 €/unidad x Q

Cantidad de punto muerto: 360 x Q = 500.000 + 200 x Q. Despejando la Q:

Q = 500.000 / (360 – 200) = 3.125 unidades.

- c.1) El nivel de punto muerto o umbral de rentabilidad determina el nivel de producción a partir del cual la empresa empieza a obtener beneficios. Por lo tanto, la empresa empieza a generar beneficios a partir de vender 3.125 unidades.

El nuevo precio de venta teniendo en cuenta la reducción es:

Precio de venta = 360 – 40 = 320 €

Para obtener unos ingresos de 3.600.000 €, necesitaría vender:

Q = Ingresos totales / Precio Venta = 3.600.000 / 320 = 11.250 uds.

Con el nuevo precio de venta, la empresa necesitaría vender 1.250 jamones más para obtener los mismos ingresos.

El beneficio calculado para la venta de 11.250 jamones a 320€ por unidad sería:

Beneficio = Ingresos – Costes = (Unidades vendidas x Precio de venta) – (Costes fijos totales + Costes variables totales) = (11.250 x 320) – [500.000 + (11.250 x 200)] = 3.600.000 – (500.000 + 2.250.000) = 3.600.000 – 2.750.000 = 850.000 €.

- c.2) Una empresa se puede definir como un agente económico cuya función principal es producir bienes y servicios, que actúa siempre condicionada por el entorno en la que desarrolla su actividad y que busca la máxima rentabilidad.

La clasificación del tipo de empresa en función de los diferentes criterios es la siguiente:

- Forma jurídica: sociedad limitada.
- Sector: terciario (servicios).
- Tamaño: PYME.