



## Proves d'accés a la universitat

---

# Funcionament de l'empresa i disseny de models de negoci

### Sèrie 3

Qualificació		TR
Exercicis		
Suma de notes parcials		
Qualificació final		

Etiqueta de l'estudiant

Ubicació del tribunal .....

Número del tribunal .....

---

Etiqueta de qualificació

Etiqueta de correcció

---

Resoleu QUATRE dels sis exercicis proposats. Podeu utilitzar una calculadora científica, però no es permet l'ús de les que poden emmagatzemar dades o transmetre informació. En el cas que respongueu a més exercicis, només es valoraran els quatre primers.

---

### Exercici 1

[2,5 punts en total]

Clockia és una *start-up* (empresa de nova creació que, gràcies a l'ús de les noves tecnologies, té grans possibilitats de creixement) empordanesa que ven en exclusiva productes d'una marca de rellotges intel·ligents a diversos països europeus on no té cap tipus d'inversió. Actualment opera a l'Empordà (Girona), però exporta a alguns països europeus. Les dues sòcies que formen Clockia són joves emprenedores que han invertit els seus estalvis en la creació d'aquesta empresa. Són creatives, divertides, autodidactes i generoses, i els seus amics les qualifiquen com a *knowmads*. A més, tenen una dilatada experiència laboral en diverses empreses, on han trobat moltíssims impediments per a progressar professionalment, fet que les ha portat a crear el seu propi negoci, que ja té 80 treballadors i 20 milions d'euros de xifra de negoci.

Clockia només pot tenir un únic proveïdor (no pot escollir, perquè només hi ha un proveïdor que li pugui subministrar el rellotge que vol vendre), té multitud de clients i el seu capital social està dividit en participacions. De cara a l'any vinent (2025), l'empresa vol fer una ampliació del negoci i s'està plantejant invertir en la seva pròpia estructura per a poder vendre els seus rellotges actuals a altres països de l'espai europeu on encara no es troba present i així millorar la seva posició competitiva.

- 1.1. Tenint en compte aquesta informació, empleneu la taula següent classificant l'empresa Clokia segons la propietat del capital, l'àmbit geogràfic d'actuació i la forma jurídica, i justifiqueu les respostes.

[0,9 punts]

	Tipus d'empresa	Justificació (copieu una frase del text que justifiqui la resposta)
Propietat del capital		
Àmbit geogràfic		
Forma jurídica		

Tot seguit, en funció de la forma jurídica que hàgiu decidit, responeu a les tres preguntes següents:

- Quin és el capital mínim necessari en el moment de la constitució de l'empresa?
- Quina responsabilitat tenen els socis?
- Quin és el nombre mínim de socis?

- 1.2. Expliqueu breument el concepte *knowmad*. A continuació, escriviu dues característiques dels *knowmads* que apareixen en el text. Finalment, descriuiu en què consisteix la teoria del sostre de vidre.

[0,7 punts]

- 1.3. Copieu una frase del text que faci referència a la força competitiva (dins l'anàlisi de les cinc forces de Porter) **més desfavorable** per a l'entorn competitiu de l'empresa i expliqueu-la. A continuació, indiqueu quin tipus d'entorn podem estudiar amb l'anàlisi de les cinc forces competitives de Michael E. Porter.

[0,6 punts]

- 1.4. De cara al 2025, argumenteu quin tipus de creixement seguirà Clockia i raoneu amb quina estratègia de la matriu d'Ansoff estaria lligada l'ampliació del negoci de l'empresa.  
[0,3 punts]

## Exercici 2

[2,5 punts en total]

Espardenyes de Vetes, SA, una empresa que produeix material per a grups de dansaires, presenta les dades comptables següents:

- El disponible (o efectiu i altres actius líquids) està constituït per dues partides: 120,50 € en efectiu a la caixa forta de l'empresa i 379,50 € dipositats al Banc del Lluçanès.
- Les existències de l'empresa són: 10 unitats de matèries primeres a 6,01 €/unitat, 20 unitats de productes en curs a 5,02 €/unitat i 30 unitats de productes acabats valorats en 139,50 € en total.
- Els deutes totals (passiu corrent) que l'empresa ha de pagar a curt termini pugen fins als 1.875 €.
- L'actiu corrent és de 1.406,25 €.

- 2.1. A partir de les dades de l'enunciat, deduïu el valor del realitzable (actualment anomenat *deutors comercials i altres comptes a cobrar més les inversions financeres a curt termini*) i, a continuació, calculeu la ràtio de tresoreria d'Espardenyes de Vetes, SA i analitzeu el resultat obtingut.

[0,9 punts]

- 2.2.** Una empresa de la competència, Barretines Vermelles, SL, presenta l'informe de la seva situació financera. En aquest informe, hi figura una ràtio de tresoreria amb un valor d'1,45. Segons aquesta ràtio, quina de les dues empreses (Espardenyes de Vetes, SA o Barretines Vermelles, SL) té una situació financera millor? Raoneu la resposta.  
[0,6 punts]

2.3. L'empresa Barretines Vermelles, SL presenta el balanç de situació següent a 31 de desembre de 2023 (els imports estan expressats en euros).

<i>Actiu</i>	<i>Import (€)</i>	<i>Passiu i patrimoni net</i>	<i>Import (€)</i>
Immobilitzat	170.000	Capital social	50.000
Existències de matèries primeres	30.000	Reserves	50.000
Existències de productes acabats	100.000	Deutes a llarg termini amb entitats bancàries	100.000
Clients	125.000	Proveïdors	50.000
Caixa	5.000	Creditors de serveis	180.000
<b>Total actiu</b>	<b>430.000</b>	<b>Total passiu i patrimoni net</b>	<b>430.000</b>

En primer lloc, torneu a escriure el balanç de situació incorporant-hi el nom de les masses patrimonials corresponents. Seguidament calculeu el fons de maniobra d'aquesta empresa i interpreteu el resultat obtingut.

[1 punt]

### Exercici 3

[2,5 punts en total]

En un poble de la costa del Baix Ebre, l'empresa Motamet, SA es dedica a la fabricació i venda de motos d'aigua.

- 3.1. L'empresa proporciona les informacions següents: té uns costos totals de 4.000.000 €, els costos variables per a la producció de cada moto d'aigua (cost variable unitari) són de 3.000 €, al cap de l'any ha produït 500 motos i cada moto la ven a un preu unitari de 4.000 €. La gerenta de Motamet, SA us demana que l'ajudeu a calcular quantes motos ha de vendre perquè la fabricació sigui rendible. Per fer-ho, calculeu el punt mort o llindar de rendibilitat i interpreteu el resultat obtingut.

[0,9 punts]

- 3.2. A la comarca veïna del Baix Camp hi ha una empresa, Salvcamp, SL, que fabrica salvavides per a motos d'aigua. Ven cada unitat a un preu unitari de 65 €, els costos variables unitaris són de 35 € i els costos fixos totals anuals són de 30.000 €. Determineu el benefici total anual d'aquesta empresa si ven 1.666 salvavides.  
[0,7 punts]

- 3.3. L'empresa Motamet, SA, que actualment té un procés de producció que només es basa en el muntatge de les diferents peces de les motos, es planteja la possibilitat d'invertir en la fabricació de motors per a motos d'aigua.

Té la possibilitat de fer dues inversions: el Motor Corremolt o el Motor Corremés. En la taula següent es faciliten les dades de les dues inversions:

<i>Motor Corremolt</i>	<i>Motor Corremés</i>
Desemborsament inicial: 8.000 €	Desemborsament inicial: 11.000 €
Fluxos de caixa nets any 1: 4.000 €	Fluxos de caixa nets any 1: 2.000 €
Fluxos de caixa nets any 2: 6.000 €	Fluxos de caixa nets any 2: 2.000 €
	Fluxos de caixa nets any 3: 8.000 €
	Fluxos de caixa nets any 4: 20.000 €

Determineu quina inversió és millor tenint en compte el criteri del termini de recuperació (o *payback*) i justifiqueu la resposta. A continuació, digueu un inconvenient d'aquest mètode estàtic.

[0,9 punts]



#### Exercici 4

[2,5 punts en total]

- 4.1. Relacioneu cada concepte de la columna de l'esquerra de la taula amb una explicació de la columna de la dreta. Per fer-ho, escriviu la lletra corresponent (*a, b, c, d, e, f, g, h*) en les caselles de la columna de la dreta. Tingueu en compte que no podeu repetir cap lletra i no argumenteu les respostes.

[0,8 punts]

<i>Concepte</i>	<i>Explicació</i>
<b>a)</b> Empresa ambidextra	<input type="checkbox"/> Permet presentar el model de negoci de l'empresa de manera àgil i ràpida.
<b>b)</b> Model de negoci circular	<input type="checkbox"/> Busca obrir nous espais de negoci o vetes de mercat. Crea una nova demanda sense competència.
<b>c)</b> Innovació incremental	<input type="checkbox"/> Implica la utilització de la innovació per a aconseguir explotar el negoci actual i construir el projecte futur.
<b>d)</b> Mapa d'empatia de clients	<input type="checkbox"/> S'enfoca a millorar les característiques d'un producte o servei que comercialitza l'empresa, però no de manera radical o disruptiva.
<b>e)</b> <i>Elevator pitch</i> o discurs de l'ascensor	<input type="checkbox"/> Permet personalitzar, caracteritzar i conèixer el prototip de client de l'empresa.
<b>f)</b> Model de negoci <i>long tail</i>	<input type="checkbox"/> Ofereix una part dels serveis sense cap cost perquè el client pagui per serveis de més valor.
<b>g)</b> Oceà blau	<input type="checkbox"/> Promou allargar la vida útil dels béns comercialitzats. La seva idea és buscar una manera ètica i sostenible d'adquirir recursos i trobar una manera de reutilitzar-los per allargar-ne la vida útil.
<b>h)</b> Model de negoci <i>freemium</i>	<input type="checkbox"/> Ofereix poques unitats de molts productes diferents.

4.2. Indiqueu si les afirmacions següents són vertaderes o falses. En els casos en què considereu que són falses, modifiqueu-les per transformar-les en vertaderes.

[1,1 punts]

<i>Afirmació</i>	<i>Vertadera o falsa?</i>	<i>En cas de ser falsa, transformeu-la en vertadera</i>
<p><b>a)</b> Les quatre preguntes de la matriu ERIC són: què cal eliminar, què cal reduir, què cal incrementar i què cal crear.</p>		
<p><b>b)</b> La narració d'històries (o <i>storytelling</i>) permet fer arribar missatges a una audiència utilitzant paraules, imatges o sons que commouen i emocionen.</p>		
<p><b>c)</b> El model de negoci d'aplicacions mòbils consisteix en el següent: una empresa reconeguda cedeix a un tercer els drets per a explotar la seva marca.</p>		
<p><b>d)</b> El model de negoci multiplataforma reuneix com a mínim dos grups de clients que s'aporten valor entre ells. Les plataformes es fan més fortes quan s'hi van incorporant més usuaris (efecte xarxa).</p>		

- 4.3. Expliqueu breument i amb les vostres paraules què és el model de negoci de subscripció i el d'afiliació.  
[0,6 punts]

## Exercici 5

[2,5 punts en total]

### 5.1. Expliqueu per a què serveix la matriu DAFO.

Disposem de les característiques següents (positives i negatives) que ha identificat una empresa de productes de rebosteria industrial de Catalunya:

- a) Hi ha una falta d'actualització de la maquinària de l'empresa.
- b) El personal està ben format.
- c) Es preveu una entrada amb força al mercat de noves marques comercials.
- d) Els seus clients són fidels.
- e) La seva marca està consolidada.
- f) Catalunya té 86 empreses del sector de la fleca i la rebosteria industrial, les quals s'estima que facturen 1.001 milions d'euros anuals i ocupen 7.393 treballadors. Això afavoreix les empreses que formen part d'aquest sector.
- g) S'aprecia un augment de la demanda de productes en envasos individuals per part de la gent més jove.
- h) Hi ha canvis en la dieta per part del mercat, que aposta per altres productes que siguin més saludables que els que ofereix aquesta empresa.
- i) L'empresa presenta una falta de recursos econòmics per a renovar la maquinària existent.
- j) Hi ha un envelliment de l'equip directiu de l'empresa i una gran dificultat per a substituir-lo.
- k) El sector exporta més del 40 % de les vendes als mercats internacionals, una evolució creixent en els darrers anys que afavoreix les empreses d'aquest sector.
- l) El Govern proporciona ajuts econòmics al sector de la fleca i la rebosteria industrial.
- m) Hi ha un increment a l'alça dels interessos bancaris.
- n) Els preus de l'empresa són acceptats pels clients.
- o) La competència aposta per campanyes publicitàries agressives i de gran repercussió que afectaran negativament les empreses d'aquest sector.

A continuació, completeu en la matriu següent les quatre paraules que formen la sigla DAFO. Finalment, feu l'anàlisi DAFO d'aquesta empresa col·locant les lletres de cada característica (a, b, c, d, e, f, g, h, i, j, k, l, m, n, o) a la casella corresponent. Tingueu en compte que cada lletra només pot anar en una casella.

D _____ de l'empresa (Completeu la paraula)	A _____ de l'entorn (Completeu la paraula)
F _____ de l'empresa (Completeu la paraula)	O _____ de l'entorn (Completeu la paraula)

[1,05 punts]

- 5.2. Expliqueu en què consisteix el *pla de negoci* i identifiqueu cinc parts de la seva estructura.  
[0,7 punts]

- 5.3. Expliqueu en què consisteix el llenç de model de negoci o model *canvas*. A continuació, s'ofereix informació sobre una aplicació de compravenda de llibres de segona mà creada per una empresa:
- a) Aquesta aplicació va dirigida a persones que tenen a casa llibres que no tornaran a llegir o bé llibres escolars que no tornaran a necessitar.
  - b) L'empresa té una via per a fer arribar la seva proposta de valor als clients, que es basa en la utilització d'una plataforma digital i una xarxa logística per a recollir llibres comprats i venuts. Tot i així, aquesta empresa es planteja a través de quins mitjans pot donar a conèixer millor la seva proposta de valor i com pot distribuir i vendre els productes, i garantir, a més, l'atenció postvenda.
  - c) La primera vegada que un usuari es connecta a l'aplicació, hi ha d'introduir les seves dades de contacte. Aquesta aplicació es pot descarregar al mòbil o a la tauleta tàtil.
  - d) L'acció més important perquè el model de negoci funcioni és la compra de llibres de segona mà a un preu econòmic per a vendre'ls després a un preu més alt.

- e) Un cop definit el client, a l'empresa li toca decidir quina necessitat li satisfarà. En aquest cas, la necessitat del client que l'empresa vol cobrir és la comoditat de comprar i vendre llibres des de qualsevol lloc en qualsevol moment del dia.
- f) El cobrament per la venda de llibres de segona mà és molt important per a aquesta empresa, així com el cobrament per facilitar les dades, per mostrar publicitat d'una empresa, etc.
- g) L'empresa pot establir acords amb proveïdors de llibres de segona mà per a aconseguir beneficis mutus.
- h) Els actius necessaris de l'empresa per a dur a terme la seva activitat són físics, econòmics, intel·lectuals i humans. Però, per sobre d'ells, destaquen la plataforma digital i la xarxa logística per a recollir llibres comprats i venuts.
- i) Aquesta empresa es planteja quins costos implica posar en marxa i mantenir el negoci. Valorant els costos, sabrà quants llibres ha de vendre per a obtenir beneficis.

Feu el llenç de model de negoci o model *canvas* d'aquesta aplicació de compravenda de llibres col·locant les lletres de cada informació (*a, b, c, d, e, f, g, h, i*) a la casella corresponent. Tingueu en compte que cada lletra només pot anar en una casella.

<i>Bloc o apartat del model canvas</i>	<i>Informació</i>
Socis o aliances clau	
Activitats clau	
Recursos clau	
Propostes de valor	
Relació amb els clients	
Canal	
Segments de clients	
Estructura de costos	
Fonts d'ingressos	

[0,75 punts]

## Exercici 6

[2,5 punts en total]

Encercleu la lletra de l'opció correcta de les qüestions següents.

[Cada resposta correcta val 0,5 punts. Per cada resposta errònia es descomptaran 0,15 punts; per les preguntes no contestades no hi haurà cap descompte.]

- 6.1.** Les empreses han de crear i produir béns i serveis per a satisfer les necessitats de la societat. Els factors de producció
- a) si els classifiquem segons la seva naturalesa, poden ser béns lliures i comuns o béns econòmics i serveis.
  - b) si els classifiquem en funció del caràcter, poden ser béns de consum o de capital.
  - c) són: recursos naturals, treball, capital, tecnologia i organització empresarial.
  - d) si els classifiquem en funció del caràcter, poden ser béns de consum o lliures.

6.2. Tenint en compte la protecció de la idea, del producte i de la marca del negoci, a quin tipus de protecció es fa referència si es protegeix el que s'especifica en el paràgraf següent?

«Qualsevol informació o coneixement, inclosos el tecnològic, el científic, l'industrial, el comercial, l'organitzatiu o el financer, com ara la formulació d'una olor, un algorisme, invencions no patentables (o no patentades), estratègies comercials, plans financers, etc.».

- a) Drets d'autor.
- b) Secret empresarial.
- c) Marca registrada.
- d) Propietat industrial.

6.3. A quina estratègia promocional correspon la frase «Envia tres etiquetes del nostre producte i aconseguir un viatge a Bali»?

- a) Publicitat.
- b) Venda personal.
- c) Promocions del producte (promocions de venda).
- d) Relacions públiques.

6.4. L'estructura organitzativa del model *teal* es caracteritza perquè

- a) cada persona respon davant d'un únic cap, el qual decideix sobre totes les activitats desenvolupades en l'àmbit de la seva unitat.
- b) es proporciona autoritat als especialistes en les tasques relacionades amb la seva especialitat, de manera que decideixen sobre matèries de la seva competència i això fa que l'estructura sigui més fluida.
- c) els òrgans *staff* o d'assessorament no tenen autoritat directa sobre ningú, no poden donar ordres i es limiten a ajudar en la preparació o l'elaboració de les decisions dels qui ocupen la posició més alta en la línia jeràrquica.
- d) es prioritza la intervenció dels empleats en la presa de decisions i se'ls motiva per a incentivar el desenvolupament creatiu de cadascun.

6.5. Quin tipus d'innovació ha portat a terme l'empresa de la qual es parla en el paràgraf següent?

«Una empresa decideix fer un tipus d'innovació que representa una evolució lenta (però funcional) dels seus productes. Concretament, té una marca de roba esportiva que, amb el pas dels anys, ha millorat els materials i ha llançat nous models més còmodes, lleugers i acolorits».

- a) Radical (o disruptiva).
- b) Tant pot ser radical com incremental.
- c) Recerca i desenvolupament.
- d) Incremental.

--	--

--	--

Etiqueta de l'estudiant



Institut  
d'Estudis  
Catalans