



## Proves d'accés a la universitat

---

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

### Sèrie 5

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]

L'empresa familiar Orangie, SA, situada al sud de Tarragona, es dedica a la producció i comercialització de taronges i mandarines. El seu objectiu és vendre un producte que arribi a la taula del consumidor final com més fresc i menys manipulat millor. Aquesta empresa es va constituir amb un capital aportat per valor de 100.000 €. Actualment, aquesta societat anònima compta amb una plantilla estable de 28 persones i factura prop de 3,5 milions d'euros a l'any. La consellera delegada o CEO (sigla de *chief executive officer*, denominació en anglès del terme *executiu en cap*) de l'empresa és Mireia Ro, que va ocupar el càrrec fa dos anys després de treballar vuit anys a la companyia, on va entrar just acabada la carrera d'administració i direcció d'empreses (ADE) com a tècnica del departament de màrqueting. Actualment Orangie, SA opera a Tarragona però exporta a alguns països europeus.

Mireia Ro és una dona que sempre ha apostat per l'avenç i l'empoderament femení al món laboral: ha arribat a ser la cap visible de l'empresa i, des d'aquesta posició, ha afavorit la conciliació de la vida professional i familiar. A més, és una CEO que sempre ha treballat per a la mateixa empresa i en un lloc físic fix desenvolupant funcions molt concretes.

Gràcies a Mireia Ro, aquesta empresa ha experimentat les estratègies de creixement següents:

- D'una banda, des que va accedir a la direcció d'Orangie, SA, l'empresa ha augmentat la plantilla en un 30 % i la facturació en un 50 %, gràcies a l'adquisició, principalment, de 150 hectàrees de tarongers en un municipi molt proper a la companyia. Això li ha permès vendre més taronges al mercat actual, captar clients de la competència i augmentar la freqüència de compra dels clients actuals.
- D'altra banda, l'any passat, Orangie, SA va adquirir el 51 % d'una empresa de distribució alemanya per a impulsar l'exportació al centre d'Europa. Per tant, va comprar una part del capital social de l'empresa de distribució alemanya amb la intenció de controlar-la. A més a més, aquest 2024 s'ha associat amb l'empresa holandesa Tulipes Blaves i han constituït una petita empresa per a desenvolupar una varietat de taronges blaves ecològiques. L'empresa Orangie, SA i l'empresa holandesa Tulipes Blaves van arribar a un acord, de manera que l'empresa Orangie, SA aportava capital i l'altra, coneixements i alguns actius. Aquest últim projecte estava previst des de feia tres anys, però Mireia Ro no el veia clar, ja que no és gaire partidària de sortir del negoci tradicional.

**1.1.** Tenint en compte la informació de l'enunciat, empleneu la taula següent classificant l'empresa Orangie, SA segons l'àmbit geogràfic, la dimensió i la propietat del capital, i justifiqueu les respostes.

	<i>Tipus d'empresa</i>	<i>Justificació (copieu una frase de l'enunciat que justifiqui la resposta)</i>
<i>Àmbit geogràfic</i>		
<i>Dimensió</i>		
<i>Propietat del capital</i>		

A continuació, digueu quina responsabilitat patrimonial assumiria la família propietària de l'empresa Orange, SA en cas d'arribar a tenir uns deutes per un import de 250.000 €. Calculeu la xifra exacta i justifiqueu la resposta.

[0,5 punts]

- 1.2.** Expliqueu en què consisteix la nova figura empresarial anomenada *knowmad*. A continuació, a partir de la informació de l'enunciat, digueu si Mireia Ro es pot considerar una *knowmad* o nòmada del coneixement. Justifiqueu la resposta.

[0,6 punts]

**1.3.** Expliqueu la teoria del sostre de vidre i argumenteu si Mireia Ro l'ha trencat des del punt de vista professional.  
[0,5 punts]

**1.4.** En els darrers anys, l'empresa Orangie, SA ha experimentat un creixement empresarial tant intern com extern. Concreteu, per a cada un d'aquests dos tipus de creixement (intern i extern), l'estratègia o les estratègies que ha dut a terme aquesta empresa basant-vos en la informació de l'enunciat. Justifiqueu la resposta. (En cas que es tracti d'alguna estratègia de la matriu d'Ansoff, cal que concreteu quina.)  
[0,9 punts]

## Exercici 2

[2,5 punts en total]

L'empresa de venda i lloguer d'autocaravanes Camí Llarg, SL presenta, a 31 de desembre de 2023, la llista de saldos comptables següent:

<i>Concepte</i>	<i>Import (€)</i>
Aprovisionament o proveïment	50.000
Despeses de personal	300.000
Altres ingressos d'explotació	50.000
Import net de la xifra de negocis	550.000
Amortització de l'immobilitzat	50.000
Despeses financeres	40.000

- 2.1.** A partir de les dades de l'enunciat, elaboreu el compte de pèrdues i guanys de l'empresa Camí Llarg, SL aplicant un impost sobre beneficis del 25 % i mostrant ordenadament i detalladament com heu obtingut el resultat de l'exercici o resultat net.

[0,75 punts]

2.2. Elaboreu el balanç de situació d'aquesta empresa a 31 de desembre de 2023 a partir de les dades comptables següents. Només hi heu d'incloure aquelles masses o elements patrimonials que surten en l'enunciat, tret del resultat de l'exercici, que heu calculat en l'apartat 2.1.

Si, en algun cas, dins d'una massa patrimonial hi ha diferents elements patrimonials, cal que detalleu aquests elements; és a dir, no us limiteu a agrupar i a escriure directament el valor total de la massa patrimonial: heu d'especificar els elements patrimonials que la integren, detallant l'import tant dels elements com de les masses patrimonials.

[0,75 punts]

<i>Concepte</i>	<i>Import (€)</i>
Creditors per prestació de serveis	6.000
Inversions financeres a llarg termini	45.000
Resultat de l'exercici	(Càlcul realitzat en l'apartat 2.1)
Bancs i institucions de crèdit	26.000
Proveïdors de l'immobilitzat a curt termini	10.000
Equips per a processos d'informació	50.000
Deutes a curt termini amb entitats de crèdit	5.000
Proveïdors	12.000
Clients	50.000
Productes acabats (existències)	10.000
Hisenda pública creditora per conceptes fiscals	5.000
Reserves	48.000
Caixa	25.000
Deutes a llarg termini amb entitats de crèdit	39.000
Mobiliari	30.000
Construccions (per a l'activitat productiva)	125.000
Aplicacions informàtiques	34.000
Capital social	150.000

NOTA: Tots els comptes de l'immobilitzat es presenten amb el valor net comptable (cost d'adquisició o cost de producció menys amortització acumulada).

- 2.3. Completeu la taula següent a partir de les dades obtingudes en l'apartat anterior. Per fer-ho, calculeu el valor de cada ràtio (detallant els càlculs). A continuació, per a cada ràtio, digueu quin hauria de ser el valor orientatiu o òptim (amb un n'hi ha prou), compareu-lo amb el valor obtingut i formuleu una conclusió sobre la situació financera d'aquesta empresa.

[0,5 punts]

<i>Nom de la ràtio</i>	<i>Càlcul de la ràtio (detallant les partides)</i>	<i>Valor orientatiu o òptim, comparació amb el valor obtingut i conclusió</i>
Liquiditat		
Estructura del deute		

- 2.4. En general, les empreses haurien de tenir un fons de maniobra positiu. Hi ha casos particulars, com les grans superfícies, els hipermercats, els grans magatzems, les superfícies comercials, etc., en què treballen amb un fons de maniobra negatiu o molt petit. Centrant-vos en el cas general, expliqueu què és el *fons de maniobra* i esmenteu i descriuiu dues accions per a millorar-lo.

[0,5 punts]

### Exercici 3

[2,5 punts en total]

El departament de producció d'Àneu Esports, SL, una empresa catalana que es dedica a confeccionar i vendre roba esportiva d'alta muntanya, està dissenyant unes jaquetes tècniques impermeables molt lleugeres. Els venedors de les botigues detecten que darrerament els clients opten per roba elàstica amb un alt nivell d'aïllament tèrmic. Són venedors molt competents, ja que tenen els coneixements òptims per a descobrir les necessitats dels clients perquè el producte es pugui vendre.

Per a una producció estimada de 500 jaquetes, s'han considerat uns costos fixos totals de 140.000 €/any i uns costos variables totals de 175.000 €. El tècnic del departament de comptabilitat ha calculat que el marge de contribució o de cobertura ha de ser de 350 €. Aquest tècnic és qui calcula els costos de la inversió i qui gestiona els recursos necessaris per a dur-la a terme.

- 3.1. A partir de les dades de l'enunciat, determineu el preu unitari de cada jaqueta. A continuació, calculeu el punt mort o llindar de rendibilitat. Finalment, digueu què hauria de passar perquè l'empresa fos eficaç el primer any de posada en marxa del nou producte, tenint en compte que l'objectiu d'Àneu Esports, SL per al primer any és, com a mínim, cobrir els costos de producció i que no vol que el preu de venda de les jaquetes superi els 800 €.

[0,75 punts]

- 3.2. L'empresa Àneu Esports, SL analitza dos nous mètodes de producció, Win i Top, per a produir les 500 jaquetes i obté les dades recollides en la taula següent:

<i>Mètode de producció</i>	<i>Hores treballades</i>	<i>Nombre de màquines</i>
Win	800	3
Top	820	3

Quin dels dos mètodes és tècnicament més eficient? Per què?

[0,5 punts]



**3.3.** Llegiu atentament l'enunciat i detecteu quines àrees funcionals s'hi veuen reflectides. Expliqueu breument què fa cadascuna.

[0,75 punts]

**3.4.** Àneu Esports, SL és un referent en el mercat de roba esportiva d'alta muntanya i moltes empreses europees volen vendre els seus productes. L'empresa catalana té clar que, de moment, vol fer una distribució selectiva. Expliqueu en què consisteix aquest tipus de distribució.

[0,5 punts]

## Exercici 4

[2,5 punts en total]

**4.1.** A continuació, es presenten vuit característiques de les empreses que es poden associar a un dels quatre models de negoci següents: multiplataforma, de subscripció, franquícia i circular. També s'exposen quatre exemples d'empreses cadascuna de les quals segueix un d'aquests models. Empleneu la taula de la pàgina següent escrivint-hi les dues característiques i l'exemple d'empresa relacionats amb cada model de negoci. No cal que copieu tota la frase; poseu-ne només el número o la lletra. Tingueu en compte que cada característica o exemple d'empresa només pot anar en una casella.

[0,6 punts]

### *Característiques:*

1. Es basa en la idea de reciclar, reutilitzar i reparar. Aquest model considera que els productes no s'han de llençar després de fer-los servir, sinó que poden tenir múltiples vides.
2. Hi ha una relació estreta entre dues parts, una de les quals és qui vol obrir el negoci. És un perfil que veu potencial en l'ús d'una marca amb notorietat i reconeixible davant del públic per a tenir èxit comercial. Considera que aconseguirà un negoci de més èxit si funciona sota aquesta marca ja coneguda per tothom i no sota una marca pròpia sense reconeixement del públic.
3. Té com a finalitat reunir com a mínim dos grups de clients interdependents. Perquè un segment de clients rebi valor, ha d'existir un altre segment que l'aporti. Aquest model de negoci es fa més fort quan s'hi van incorporant més usuaris (efecte xarxa).
4. Replica el model de negoci per a créixer amb poc risc patrimonial. Hi intervenen dues figures, una de les quals és el propietari de la marca. Aquest és qui posa el preu, les condicions i els requeriments que vol que es compleixin amb la seva marca.
5. El client paga per l'accés a un producte o servei amb una periodicitat fixada i acordada per endavant. S'assoleix una fidelització important de la base de clients.
6. Opera sobre segments interdependents que es beneficien mútuament de l'efecte de xarxa.
7. Implica un canvi important per a la societat de consum. Pot frenar el desastre global que estem vivint.
8. Com més baix és el consum del bé o servei, més car surt. És un model de negoci en el qual una persona té dret a un servei a través del pagament d'una quota.

### *Exemples d'empreses:*

- a) Netflix permet accedir a un ampli catàleg de sèries, pel·lícules i documentals a canvi d'un pagament mensual.
- b) Starbucks és una cadena internacional que compra, torra i comercialitza cafè. Ven cafè de diferents tipus, begudes fredes, te, accessoris i altres productes alimentaris. Per a poder obrir aquest negoci, hi van intervenir dues parts i va implicar una inversió elevada (uns 600.000 €).
- c) TikTok és un model de negoci multilateral de xarxes socials. Concretament, és una xarxa social per a compartir vídeos curts.
- d) RecOn és una empresa de reciclatge de plàstic. Té un servei integral de gestió de residus que es pot resumir en tres etapes: la compra de residus, la transformació d'aquests residus i la posterior comercialització del plàstic recuperat. Es basa en la idea que, en lloc de llençar ampolles, envasos i altres productes de plàstic després d'haver-los utilitzat, es poden recollir i processar per a convertir-los en matèria primera per a fabricar productes nous, com ara roba, mobles o fins i tot altres envasos.

<i>Model de negoci</i>	<i>Característica 1 (escriuiu el número corresponent)</i>	<i>Característica 2 (escriuiu el número corresponent)</i>	<i>Exemple d'empresa (escriuiu la lletra corresponent)</i>
Multiplataforma			
Subscripció			
Franquícia			
Circular			

4.2. Expliqueu què és un *oceà blau*. Llegiu la notícia següent i argumenteu si l'empresa a la qual fa referència podria ser-ho.

[0,9 punts]

Bioo acaba de posar a la venda un producte amb un interruptor biològic: Bioo Lux. Aquest producte ofereix una nova manera de sentir i relacionar-se amb la natura. L'empresa Bioo creu que aquest serà el primer d'una nova sèrie de productes que aplicaran la biotecnologia d'una nova manera: «A través d'una làmpada que exerceix la funció de test, l'interruptor biològic permet que la llum s'activi quan toquem una planta. Aquesta planta actua com a interruptor per a activar llum o so. I com que la mateixa planta fa d'interruptor i està creada amb materials nobles, s'elimina plàstic i es genera una domòtica molt més sostenible.»



FONT: <https://bioolux.com/>.

4.3. Expliqueu què és el discurs de l'ascensor o *elevator pitch* i esmenteu-ne dues característiques.

[1 punt]

### **Exercici 5**

[2,5 punts en total]

En Joan i la Cris volen obrir un negoci de venda de bicicletes fetes artesanalment aprofitant el gran èxit que estan tenint entre els consumidors els hàbits saludables. Han calculat que, per no tenir pèrdues, hauran de fabricar i vendre al voltant de 100 bicicletes, que es vendran amb el nom comercial de Healthcycling. Estan pensant a protegir aquesta denominació al Registre de la Propietat Industrial per a evitar possibles còpies il·legals del nom. No tenen gaire clar si podran aconseguir la maquinària necessària per a fabricar-les, ni si el termini és possible ni si l'equip humà és l'idoni, però estan molt il·lusionats amb el projecte perquè tots dos són ciclistes experts des de fa molts anys. Han decidit que faran un petit estudi de mercat (anàlisi de l'entorn, anàlisi de la competència, anàlisi dels consumidors, proposta de valor i factor diferencial i estudi de la localització) per a veure si el producte és viable. També han de fer una llista amb els diners necessaris per a obrir l'empresa i definir les quantitats que han d'obtenir amb recursos propis i aliens. Els seus amics, però, els recomanen fer un pla de negoci abans de començar.

- 5.1. Expliqueu què és un *pla de negoci* i digueu dos avantatges que podria suposar per al Joan i la Cris dur-lo a terme, tal com els recomanen els seus amics. A continuació, esmenteu quatre elements que pot contenir l'estructura del pla de negoci.

[0,8 punts]

- 5.2. Completeu la taula següent seleccionant una frase de l'enunciat que faci referència a cada tipus de viabilitat:

[0,4 punts]

<i>Tipus de viabilitat</i>	<i>Frase copiada de l'enunciat</i>
Econòmica	
Tècnica	
Comercial	
Financera	

5.3. Els nostres emprenedors volen protegir el seu nom comercial. A partir de la informació de l'enunciat, expliqueu quin tipus de protecció necessiten. A continuació, esmenteu dos tipus de protecció de la idea o del producte que no estiguin reflectits en l'enunciat.  
[0,5 punts]

5.4. Finalment, en Joan i la Cris decideixen fer un pla de negoci. Mentre l'estan elaborant, identifiquen una sèrie de factors que poden influir en la implantació del seu negoci:  
[0,8 punts]

- a) La seva marca és nova i el públic en general no la coneix. Això els pot perjudicar a l'hora de vendre.
- b) Hi ha pressió sobre els salaris reals per l'elevada inflació als mercats objectius.
- c) Els seus preus són més elevats que els de les empreses competidores i això els pot restar volum de vendes.
- d) És un producte artesà de molta qualitat.
- e) Els propietaris tenen un gran coneixement del mercat.
- f) Hi ha hagut un increment dels hàbits saludables per part dels consumidors.
- g) El Banc Central Europeu (BCE) ha incrementat els tipus d'interès.
- h) La taxa d'atur s'ha reduït.

Feu l'anàlisi DAFO d'aquesta idea de negoci collocant cada factor (a, b, c, d, e, f, g, h) a la casella corresponent. Tingueu en compte que cada lletra només pot anar en una casella.

<i>Fortaleses de l'empresa</i>	<i>Debilitats de l'empresa</i>
<i>Oportunitats de l'entorn</i>	<i>Amenaces de l'entorn</i>

## 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 societats cooperatives

- a) tenen cinc o més de cinc socis.
- b) tenen responsabilitat il·limitada davant els deutes socials.
- c) tenen el capital social fixat als estatuts.
- d) tributen per l'IRPF (impost sobre la renda de les persones físiques).

### 6.2. El model organitzatiu *teal*

- a) es basa en el principi de comandament: cada persona respon davant d'un únic cap, el qual decideix sobre totes les activitats desenvolupades en l'àmbit de la seva unitat.
- b) té una estructura amb doble autoritat: projecte i departament.
- c) simplifica la jerarquització, a la recerca de l'autogestió i l'eficiència. Prioritza la intervenció dels empleats en la presa de decisions i els motiva per incentivar el desenvolupament creatiu de cadascun.
- d) disposa sempre d'un departament d'ajuda extern a l'empresa.

### 6.3. Hi ha empreses que tenen per objectiu augmentar el seu valor i, un cop la seva inversió ha arribat a la maduresa suficient, es retiren amb els beneficis corresponents. La font de finançament a través de la qual una societat inversora entra en el capital d'una empresa s'anomena

- a) lísing.
- b) capital de risc.
- c) emprèstit.
- d) rènting.

### 6.4. L'eina que permet caracteritzar, personalitzar i conèixer el *buyer* persona és

- a) la matriu ERIC.
- b) el mapa d'empatia.
- c) l'oceà blau.
- d) la narració d'històries o *storytelling*.

### 6.5. El mètode que permet desenvolupar negocis o productes a partir de la retroalimentació del client, de tal manera que es puguin anar verificant les hipòtesis plantejades abans de tenir el producte final, és

- a) el *canvas*.
- b) el discurs de l'ascensor o *elevator pitch*.
- c) el mapa d'empatia.
- d) el *lean startup*.

--	--

--	--

Etiqueta de l'estudiant



Institut  
d'Estudis  
Catalans