Funcionament de l'empresa i disseny de moc

Direcció estratègica i creixement empresarial

Solucions · 2 exercicis

Proves d'accés a la universitat (PAU) de Catalunya. Ordenats del més recent al més antic.
Retalls dels exàmens i pautes oficials (selecat.cat / universitats.gencat.cat).

1. PAU 2026 · Juny · Sèrie 5 · Exercici 3

Exercici 3

[2,5 punts en total]

3.1

Definició

Les polítiques d'igualtat són el conjunt de mesures, normes i procediments que una organització adopta per garantir l'absència de discriminació i la promoció d'oportunitats iguals per a totes les persones treballadores, especialment pel que fa al gènere. Aquestes polítiques inclouen accions per prevenir la discriminació salarial i laboral, facilitar la conciliació, promoure la igualtat d'accés a la formació i la promoció interna, i corregir desequilibris estructurals.

Mesura

Nota: Cada exemple ben raonat es donarà per bo. Exemples:

- Mesura 1: Implementar un pla de transparència salarial que defineixi bandes salarials per llocs i nivells, realitzar una auditoria salarial per detectar bretxes de gènere i establir un pla de correcció amb terminis i responsables.

- Mesura 2: Aplicar un programa de promoció i desenvolupament per a dones que inclogui mentoria, formació en lideratge, itineraris clars de carrera i un pla de suport per a la conciliació (horaris flexibles, modalitats de teletreball adaptades) específic per a dones en àrees amb baixa representació (p. ex. R+D i enginyeria).

3.2

Rendibilitat Econòmica (RE) o ROA (Return On Assets)

Fórmula: RE = Benefici abans d'interessos i impostos / Total Actiu (x100).

Càlcul: 1r s'ha de calcular el Total Actiu = Patrimoni Net + Passiu = 578 + 364 = 942 milers d'euros.

RE = 83 / 942 = 0,0881, (x100) equival a un 8,81%

Definició: Mesura el benefici generat pels actius sense tenir en compte el cost de finançament d'aquests, és a dir, ens permet saber si el creixement d'una companyia està acompanyat d'una millora o deteriorament del resultat. Indica l'eficàcia de la gestió de l'empresa, la capacitat dels seus actius per generar valor. Com més alt sigui aquesta ràtio, millor perquè indicarà que es requereixen pocs actius per aconseguir un benefici alt.

Interpretació: Aquest resultat indica que les inversions de l'empresa (actiu) han generat recursos en un percentatge de 8,81%. La rendibilitat econòmica de l'empresa de 8,81% indica que cada 100 euros d'inversió en actiu generen 8,81 euros de benefici abans de descomptar interessos i impostos (BAII).

Rendibilitat Financera (RF) o ROE (Return on Equity)

Fórmula: RF = Benefici net / Patrimoni Net (x100).

Càlcul: RF = 76,5 / 578 = 01324, (x100) equival a un 13,24 %.

Definició: És el rendiment que obté el capital aportat pels inversors en funció del benefici net obtingut en l'exercici. Mesura la remuneració als propietaris de l'empresa. Com més alt sigui, més grans seran els beneficis obtinguts pels inversors.

Interpretació: Aquest resultat indica que els recursos propis de l'empresa han generat beneficis en percentatge del 13,24%, és a dir, per cada 100 euros de recursos propis s'han obtingut 13,24 euros de benefici net (BN).

3.3.

Fórmules

Productivitat total o global de l'empresa = Valor de la producció total / Cost total de tots els factors utilitzats.

Taxa de variació de la productivitat entre dos períodes (% variació) = (Productivitat total període 2 – Productivitat total període 1) / Productivitat total període 1. *El valor obtingut d'aquesta operació es pot expressar en percentatge (x100).*

Càlculs

Productivitat total de l'any 2025 = [(850.000 × 12) + (476.000 × 10) + (380.000 × 9)] / [(95.000 × 32) + (1.900.000 × 5) + (70.000 × 17)] = (10.200.000,00 € + 4.760.000,00 € + 3.420.000,00 €) / (3.040.000,00 € + 9.500.000,00 € + 1.190.000,00 €) = 18.380.000,00 € / 13.730.000,00 € = 1,3387 (1,34, arrodonint a dos decimals).

Taxa de variació de la productivitat entre 2024 i 2025 (% de variació) = [(Productivitat total 2025 – Productivitat total 2024) / Productivitat total 2024] ×100 = [(1,34 – 1,4)/ 1,4] (×100) = -0,042857 (×100) = - 4,29 %.

Si s'utilitzen els 4 decimals del resultat (1,3387) la taxa seria -0,0438 (x100) = - 4,38%

Interpretació

La productivitat total de l'empresa ha disminuït de 2024 a 2025 en un 4,29% (4,38%).

2. PAU 2025 · Setembre · Sèrie 3 · Exercici 3

Exercici 3

[2,5 punts en total]

3.1.

[0,75 punts]

Cas	Tipus de lideratge	Justificació
Una empresa d'esdeveniments ha rebut un encàrrec per organitzar una trobada internacional d'empreses del sector tecnològic. La directora, l'Agnès, convoca una reunió amb tot l'equip de màrqueting i relacions públiques per discutir idees, en la qual planteja algunes directrius generals, però també convida cada membre a compartir les seves propostes i fer suggeriments. Després prendrà una decisió basada en el consens de l'equip, i triarà les idees més ben valorades per tothom.	DEMOCRÀTIC	En el lideratge democràtic, les decisions es prenen de manera col·lectiva, amb la participació de tot l'equip. El líder escolta les opinions dels membres, fomenta la col·laboració i valora les aportacions de cadascú abans de prendre una decisió final. Tot i que el líder té l'última paraula, el procés de decisió és participatiu. Aquest estil és especialment útil per millorar la moral de l'equip, promoure la creativitat i assegurar que tothom se senti valorat.

El Joan és el director d'una gran empresa de producció de material sanitari. Quan un client fa una comanda important que exigeix un termini de lliurament curt, el Joan decideix immediatament incrementar la producció sense consultar-ho als seus treballadors. Assigna tasques específiques a cada treballador i els augmenta les hores de treball per poder complir amb el termini. El Joan no demana opinions ni deixa que els empleats discuteixin el pla. Els treballadors segueixen les instruccions, però alguns podrien sentir-se sobrepassats o poc valorats pel que fa a la seva capacitat d'organització.	AUTOCRÀTIC	En el lideratge autocràtic, el líder pren totes les decisions sense consultar l'equip. És un estil de lideratge vertical, en què el líder té un control total sobre el grup, i espera que els membres compleixin les seves instruccions sense qüestionar-les. Aquest estil pot ser útil en situacions en què es necessita una presa de decisions ràpida o en contextos d'emergència, ja que permet actuar de manera immediata sense dilacions. Tot i això, pot reduir la motivació i la creativitat de l'equip, ja que els membres tenen menys marge per expressar idees o participar en la presa de decisions.
Una empresa tecnològica està desenvolupant un nou model de negoci multiplataforma. El líder l'equip, el Biel, dona llibertat total als seus programadors per experimentar amb noves funcions i dissenys. El Biel els proporciona algunes directrius bàsiques i els recursos necessaris, però deixa que cadascú gestioni el seu temps i prengui les decisions que consideri oportunes en la seva àrea. Cada membre de l'equip estableix el seu propi pla de treball i el Biel només intervé si hi ha algun problema. Com que l'equip és molt competent i experimentat, aquest estil els permet explorar solucions creatives i innovadores, però si hi hagués poca coordinació o un membre no complís les seves tasques, podrien sorgir problemes d'eficiència.	LIBERAL	En el lideratge liberal, el líder delega gairebé totalment la presa de decisions i la gestió de tasques en l'equip. Els membres tenen una gran llibertat per fer el seu treball segons el seu criteri, mentre que el líder es limita a proporcionar suport quan és necessari. Aquest estil és eficaç quan l'equip està altament capacitat i motivat, ja que permet una gran autonomia i pot fomentar la creativitat i la innovació. Però si el grup no està prou organitzat o falten directrius clares, aquest estil pot provocar desorganització i falta de rendiment.

3.2.

[0,25 punts]

Aquesta empresa ha optat per estructurar-se seguint el model d'organització Teal.

El model Teal es basa en tres principis clau: autogestió, plenitud i propòsit evolutiu. L'equip humà es converteix en el protagonista i es prioritza la intervenció dels empleats en la presa de decisions. Aquest model permet adaptar-se ràpidament, fomentar la creativitat, millorar la satisfacció laboral i assegurar que l'organització funcioni com un tot alineat amb el seu propòsit comú. En aquest model les persones tenen molta autonomia per prendre decisions i es treballa d'una manera totalment col·laborat iva. Es redueix el control dels alts càrrecs.

3.3.

[1 punt]

a)

- Preu = 7,20 €
- Costos fixos = 48.000 €
- Cost variable unitari = 2,60 €/paquet
- Quantitat = 10.000 paquets
- Benefici = (7,20 × 10.000) – (48.000 + 2,60 × 10.000) = –2.000 €.

  L'empresa va obtenir pèrdues.

b)

- 3.500 = (7,2 × 10.000) – 48.000 – Cost variable total
- Cost variable total = 20.500 €

c)

- Reducció dels costos fixos del 30 %. 48.000 × 0,7 = 33.600 €.
- Maquinària = 40.000 (amortització anual), 40.000 / 5 = 8.000 €/any.
- Ara, els costos fixos seran 33.600 + 8.000 = 41.600 €.
- Marge de contribució: p – cv = 8; p – 2,60 = 8; preu = 10,60 €. El nou preu de venda seria 10,60 €.
- Llindar de rendibilitat / punt mort = 41.600 / 8 = 5.200 paquets de gases estèrils.

3.4.

[0,5 punts]

- Una empresa fa una inversió expansiva quan incorpora nous equipaments amb la finalitat d'incrementar la capacitat productiva de l'empresa.

- El fet que el VAN sigui negatiu indica que el projecte no és rendible. En aquest cas, significa que la suma total de les sortides de diners que provoca el projecte d'inversió, valorades en el moment actual, és superior a la suma de les entrades de diners, valorades també en el moment inicial. Una altra manera de dir-ho podria ser: un VAN de –124.800 € implica que, si valorem en el moment present tots els fluxos de caixa, els pagaments superen els cobraments. La inversió prevista als Estats Units no seria viable. Tenint en compte això, no és aconsellable dur-la a terme.