



PRUEBA DE ACCESO A LA UNIVERSIDAD Y PRUEBA DE ADMISIÓN

ANDALUCÍA, CEUTA, MELILLA y CENTROS en MARRUECOS
CURSO 2025-2026

EMPRESA Y DISEÑO DE
MODELOS DE NEGOCIO

- Instrucciones:
- Duración: 1 hora y 30 minutos.
 - Todas las cuestiones deben responderse en el papel entregado para la realización del examen y nunca en los folios que contienen los enunciados.
 - El examen consta de dos partes. La primera parte contiene dos problemas sin optatividad de dos puntos cada uno. La segunda parte comprende seis preguntas teóricas de un punto cada una, correspondientes a los Bloques A a E, donde usted podrá elegir en cada bloque entre diferentes alternativas. Solamente se corregirán las respuestas máximas requeridas según orden de presentación.

PRIMERA PARTE: PROBLEMAS SIN OPTATIVIDAD

Bloque C: El modelo de negocio y de gestión. Problema.

PROBLEMA 1.

Con una plantilla de 25 trabajadores que tuvieron una jornada laboral de 7 horas diarias, trabajando 150 días el año pasado cada uno, una empresa andaluza fabricó 1.300 bicicletas eléctricas y 2.900 patinetes eléctricos. Además, usó 1.400 horas de maquinaria cuyo coste fue de 120 €/hora. Este año, la jornada laboral bajó a 6 horas diarias y cada trabajador empleó 145 días; además, se usaron 1.300 horas de maquinaria. La producción de bicicletas aumentó este año un 10 % con respecto al año anterior, mientras que la de patinetes bajó un 5 %. Sabiendo que el año pasado el precio de venta de cada bicicleta fue de 450 €, el de cada patinete de 280 € y que el coste de la mano de obra fue de 20 €/hora, se pide:

- Calcule la **productividad global** de cada año.
- Explique cómo ha **evolucionado la productividad** de un año a otro.

Bloque E: Estrategia empresarial y métodos de análisis de la realidad empresarial: estudio de casos y simulación. Problema.

PROBLEMA 2.

La empresa *EcoFibra. S.A.* dedicada a la fabricación de envases reciclables, presenta al cierre del ejercicio los siguientes elementos patrimoniales (en €): Maquinaria, 47.500; Deudas a largo plazo con entidades de crédito, 25.000; Existencias de materias primas, 3.000; Productos terminados, 5.000; Reserva legal, 20.000; Clientes, 5.500; Amortización Acumulada del Inmovilizado Material, 12.000; Proveedores, 6.000; Construcciones, 90.000; Equipos para procesos de información, 3.500; Efectos a pagar a corto plazo, 3.500; Aplicaciones informáticas, 2.000; Bancos c/c, 14.000; Inversiones financieras a corto plazo en instrumentos de patrimonio, 2.500; Resultado del ejercicio (Beneficio), 5.000; Acreedores por prestaciones de servicios, 1.500 y Capital Social, (X).

Se pide:

- Elabore el **Balance de Situación** de acuerdo con el modelo del PGC, calculando la cifra de **Capital Social**.
- Calcule el **Fondo de Maniobra** e interprete el resultado.

SEGUNDA PARTE: PREGUNTAS COMPETENCIALES SOBRE LA TEORÍA

Bloque A. La actividad emprendedora y el emprendimiento. Elija **UNA** pregunta de las dos propuestas.

A.1 *Kilómetro Cero y Pico, S.L.* es una empresa fundada por las hermanas Gómez, dedicada a la elaboración de productos de panadería con ingredientes locales y ecológicos. La empresa apuesta por proveedores de proximidad y por procesos productivos respetuosos con el medioambiente, logrando consolidarse como un negocio rentable.



PRUEBA DE ACCESO A LA UNIVERSIDAD Y PRUEBA DE ADMISIÓN

ANDALUCÍA, CEUTA, MELILLA y CENTROS en MARRUECOS
CURSO 2025-2026

EMPRESA Y DISEÑO DE
MODELOS DE NEGOCIO

- Defina el concepto de **Responsabilidad Social Corporativa (RSC)** y relacione dicho concepto con la actividad de esta empresa.
- Identifique y justifique el **tipo de emprendimiento** que representan las fundadoras.

A.2. La empresa jiennense *Castillo de Canena*, es un ejemplo de cómo una empresa del sector tradicional del aceite de oliva ha sabido transformarse mediante el emprendimiento, la innovación y la digitalización. A través de la investigación en nuevos productos, el uso de tecnologías avanzadas en el proceso productivo, el marketing digital y la internacionalización, la empresa ha logrado posicionarse como una marca de referencia a nivel nacional e internacional, aportando valor económico y social a su entorno. A partir del ejemplo de *Castillo de Canena* analice el papel que desempeñan la **innovación** y la **digitalización** en la transformación de una empresa tradicional del sector del aceite.

Bloque B. El entorno económico y social y su influencia en la actividad empresarial.
Elija **UNA** pregunta de las dos propuestas.

B.1. *Acesur* es una empresa andaluza con origen en Sevilla especializada en la producción, envasado, comercialización y exportación de aceite de oliva y otros aceites vegetales. Fundada en 1840 por la familia Luca de Tena, *Acesur* tributa por el Impuesto de Sociedades, cuenta con 800 trabajadores en sus centros de producción y en 2024 alcanzó una facturación superior a 1.385 millones de euros. La compañía produce en varias instalaciones de España y también en centros productivos ubicados en otros países, y vende y exporta sus productos a más de 110 países, con presencia en mercados como Estados Unidos, Reino Unido, China y Brasil. **Clasifique** esta empresa según tamaño, actividad, ámbito de actuación, propiedad del capital y forma jurídica.

B.2. La empresa *Sabores del Sur* elabora mermeladas artesanales en un pequeño municipio andaluz. Tras varios años con buenos resultados, la dirección baraja dos alternativas para crecer: invertir en nueva maquinaria y contratar más personal para aumentar la producción y lanzar una nueva línea de mermeladas ecológicas con la misma marca, o bien, llegar a un acuerdo con una importante empresa andaluza ya establecida en el sector de los dulces típicos, para que fabrique y venda las mermeladas de *Sabores del Sur* junto a sus propios productos, compartiendo red de distribución y campañas de promoción.

- Indique qué tipo de **crecimiento** representa cada alternativa, justificando su respuesta.
- Proponga una **estrategia de crecimiento** para esta empresa, diferente de las mencionadas en el enunciado.

Bloque C. El modelo de negocio y de gestión. Elija **DOS** preguntas de las tres propuestas.

C.1. La dirección de una escuela infantil debe decidir cómo gestionar el comedor el próximo curso.

- Opción A (Cocina propia): Implica adquirir maquinaria y contratar personal fijo a jornada completa, independientemente de la asistencia de alumnos. Solo la compra de materia prima variaría según los menús servidos.
- Opción B (Catering externo): Se contrata a una empresa externa pagando un precio cerrado por menú entregado. El coste total varía exclusivamente en función del número de alumnos que coman cada día.

La directora se inclina fuertemente por la Opción A, porque hace dos meses pagó 1500 € por unos planos de obra y siente que, si elige el catering, ese dinero se habrá "tirado a la basura". Identifique y clasifique los **costes** que son relevantes para tomar esta decisión económica en cada una de las opciones, distinguiendo entre **costes fijos y variables**.

C.2. La empresa *OnubaTech* fabrica el reproductor de música "MP3-Classic". En los últimos ejercicios la curva de ventas ha mostrado una pendiente negativa pronunciada, debido a cambios en los hábitos de



PRUEBA DE ACCESO A LA UNIVERSIDAD Y PRUEBA DE ADMISIÓN

ANDALUCÍA, CEUTA, MELILLA y CENTROS en MARRUECOS
CURSO 2025-2026

EMPRESA Y DISEÑO DE
MODELOS DE NEGOCIO

consumo (todo el mundo usa *Spotify* en su móvil), teniendo pérdidas. La mayoría de sus competidores han cerrado. Sin embargo, el director de la fábrica insiste en seguir produciendo porque la maquinaria ya está totalmente pagada y el coste unitario de fabricación es muy bajo, aunque el almacén de productos terminados está al límite de su capacidad. Basándose en los datos descritos en el texto, identifique en qué **fase del ciclo de vida del producto** se encuentra el "MP3-Classic" y explique las **características** teóricas principales de dicha etapa.

C.3. En una empresa se detectan problemas de absentismo y baja implicación del personal. La dirección duda entre implantar un sistema de control estricto con normas muy detalladas o, por el contrario, fomentar la autonomía, la participación y la responsabilidad de los trabajadores en la toma de decisiones. Razone qué tipo de enfoque sería más adecuado para **mejorar la implicación del personal** según las ideas de **McGregor** y justifique su respuesta.

Bloque D. Herramientas para innovar en modelos de negocio y de gestión.

Elija **UNA** pregunta de las dos propuestas.

D.1. Una conocida firma de ropa enfocada en el segmento de edad entre 14 y 20 años es muy reconocible por el olor de sus establecimientos, muy característico y agradable. Por otro lado, en las tiendas existe un hilo musical de fondo con música popular entre el mencionado segmento de edad, así como pantallas donde se muestran videos reconocibles por el grupo de edad objetivo. ¿Qué **herramienta o estrategia de marketing** aplica esta empresa para **captar a su público** objetivo? Explique su respuesta.

D.2 La cooperativa andaluza *Huerta Cercana* vende cestas de verduras ecológicas a domicilio en varias ciudades. Hasta ahora han ido improvisando, pero quieren aclarar su modelo de negocio utilizando el modelo **Canvas**.

- Indique **tres bloques** del lienzo de modelo de negocio que considere especialmente importantes para *Huerta Cercana* y explique brevemente qué debería reflejar cada uno en este caso.
- Señale una ventaja de usar el modelo **Canvas** para **emprendedores y pequeñas empresas**.

Bloque E. Estrategia empresarial y métodos de análisis de la realidad empresarial: estudio de casos y simulación. Elija **UNA** pregunta de las dos propuestas.

E.1. *Ibéricos de la Sierra S.L.* es una empresa onubense dedicada a la elaboración de jamones de bellota. Tras una etapa de éxito, planea ampliar sus bodegas de curación. La dirección ha decidido acometer esta inversión utilizando exclusivamente recursos propios, evitando el endeudamiento externo con bancos.

- Teniendo en cuenta la preferencia de financiación de esta empresa, ¿qué **tipos de fuentes** podría utilizar? Indique dos ejemplos de cada tipo.
- Si la empresa decidiera utilizar una fuente de **autofinanciación** que conserve su capacidad productiva y su valor patrimonial con el paso del tiempo, ¿cuál de ellas utilizaría? Justifique su respuesta.

E.2. En el sector del streaming de vídeo, empresas como *Netflix*, *Disney+*, *Amazon Prime Video* o *HBO Max* concentran gran parte de los usuarios a nivel internacional. Por otro lado, en el sector de la restauración, existen numerosas cadenas y restaurantes de comida rápida como *McDonald's*, *Burger King*, *KFC*, *Taco Bell* o *Popeyes*, que ofrecen menús similares y están presentes en muchas ciudades.

- Explique la diferencia entre **competencia perfecta e imperfecta**.
- Identifique los dos **tipos de mercado** que son el sector del streaming y de la restauración de comida rápida, explicando alguna característica de ellos.