

INSTRUCCIONES:

- El examen consta de 5 preguntas/ejercicios. 1, 4 y 5 son obligatorias. 2 y 3 tienen opcionalidad.
- Se ha de indicar con claridad el código de la pregunta.

1. (1,50 puntos) (Bloque I)

Ryanair es una línea aérea que compete en un entorno donde los clientes priorizan precios bajos. El aumento del precio del combustible y las tasas aeroportuarias impacta de forma directa en sus márgenes. Con el fin de reducir costes, la compañía apuesta por operar con una única flota y maximizar la ocupación de sus vuelos. Además, limita los servicios adicionales incluidos al objeto de mantener tarifas más atractivas frente a sus competidores. A partir de esta información, se pide:

- Identifique en el texto dos elementos del entorno específico de Ryanair. Explique qué es el entorno específico. (0,75 puntos).
- Identifique la estrategia competitiva de Ryanair. Justifique su respuesta en base al texto. Indique otra estrategia competitiva que podría usar la empresa y explique en qué consiste. (0,75 puntos).

2. Esta pregunta tiene dos opciones (2A y 2B). Elegir una opción. Cada pregunta tiene varios apartados. No se pueden combinar apartados de ambas opciones.

2A. (1,50 puntos) (Bloque I)	2B. (1,50 puntos) (Bloque I)
<ol style="list-style-type: none"> Explique qué es la ZEC. Indique uno de los beneficios para las entidades ZEC. (0,75 puntos). Una fábrica de bloques y otros materiales de construcción está buscando localización para su nueva instalación. Explique brevemente tres factores de localización que debería tener en cuenta esta fábrica. (0,75 puntos). 	<p>Tesla ha transformado la industria de la automoción con el desarrollo de vehículos eléctricos de alto rendimiento. Estos vehículos incorporan sistemas avanzados de conducción asistida. Además, ha optimizado la fabricación mediante sistemas productivos altamente automatizados que reducen tiempos y costes de producción.</p> <ol style="list-style-type: none"> Identifique las innovaciones introducidas por Tesla de acuerdo con el texto. Para cada innovación, indique si es de producto o de proceso. (1 punto). Proponga dos medidas que podría introducir Tesla para fomentar la igualdad y la inclusión entre sus empleados. (0,50 puntos).

3. Esta pregunta tiene dos opciones (3A y 3B). Elegir una opción. Cada pregunta tiene varios apartados. No se pueden combinar apartados de ambas opciones.

3A. (2 puntos) (Bloque II)	3B. (2 puntos) (Bloque II)
<p>a. En el lienzo de modelo de negocio, explique qué representan la <i>propuesta de valor</i> y las <i>relaciones con los clientes</i>. (1 punto).</p> <p>b. En una empresa dedicada a la venta de ropa para adolescentes, la dirección define objetivos de ventas para el próximo ejercicio y establece las acciones necesarias para alcanzarlos, asignando recursos y plazos concretos. Durante la ejecución, se recopilan datos sobre el desempeño real de cada tienda y se comparan con los resultados esperados. A partir de estas desviaciones, se aplican medidas correctoras para asegurar el cumplimiento de las metas establecidas. Identifique las funciones directivas a las que se hace referencia. Justifique con información extraída del texto. (1 punto).</p>	<p>a. Explique qué es la segmentación del mercado. ¿Por qué es útil segmentar el mercado? (1 punto).</p> <p>b. Explique qué es la productividad y cómo se calcula la productividad de la mano de obra. Proponga una medida para mejorar la productividad de una empresa. (1 punto).</p>

4. (2,50 puntos) (Bloque III)

La empresa BioSnack Innovación Alimentaria está especializada en el desarrollo de productos saludables y se plantea ampliar su catálogo durante los próximos años. Para ello, estudia introducir dos nuevos productos, uno cada año, seleccionándolos entre tres posibles alternativas. Cada producto requiere una inversión inicial y generará una serie de flujos netos de caja a lo largo de seis años. El producto A (barrita proteica) requiere un desembolso inicial de 60.000 euros y genera un flujo neto de caja constante de 9.000 euros anuales durante 6 años. Los datos de los productos B (snack de fruta deshidratada) y C (bebida vegetal funcional) se muestran en la siguiente tabla:

Modelo	Desembolso inicial (euros)	Flujos netos de caja anuales (euros)					
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Producto B (snack de fruta deshidratada)	66.000	-2.000	15.000	20.000	16.000	14.000	25.000
Producto C (bebida vegetal funcional)	45.000	8.000	10.000	9.000	11.000	10.000	12.000

Se pide:

- Calcule el plazo de recuperación (*payback*) de cada uno de los tres productos. A partir de este criterio, indique qué producto debería lanzarse en primer lugar. ¿Cuál sería la segunda opción más adecuada? Justifique la respuesta. (1,40 puntos).
- Considerando una tasa de actualización del 5 %, se ha calculado el Valor Actual Neto (VAN) de los productos A y B, obteniéndose los siguientes resultados:
VAN producto A= -14.318,77 euros; VAN producto B= 5.765,42 euros.
Calcule el VAN del producto C. De acuerdo con el criterio del VAN ¿cuál debe ser el producto a lanzar en primer lugar? Justifique la respuesta. (0,60 puntos).
- Explique qué es una inversión económica (0,50 puntos).

5. (2,50 puntos) (Bloque III)

La empresa Experiencias Náuticas del Atlántico ofrece dos servicios: excursiones en kayak y rutas en velero. Durante el año 2025 la empresa contabilizó 120.000 euros de ingresos totales, 48.000 euros de costes variables totales y 61.000 euros de costes totales por la prestación de 6.000 excursiones en kayak. A su vez, realizó 4.000 servicios de rutas en velero, lo que supuso un beneficio de 90.000 euros, 200.000 euros de ingresos totales y 20 euros de coste variable por ruta.

Se pide:

- Calcule los costes fijos en el año 2025 de cada servicio (excursiones en kayak y rutas en velero). (0,50 puntos).
- Determine el umbral de rentabilidad (punto muerto) para cada servicio. Interprete los resultados obtenidos. (1 punto).
- Para el año 2026 se prevé que el coste variable total de las excursiones en kayak aumente en 12.000 €, manteniéndose el mismo nivel de actividad y constante el precio por servicio. Los costes fijos del servicio aumentarán en un 10 %. Si se cumplen las previsiones ¿qué beneficio obtendrá Experiencias Náuticas del Atlántico por el servicio de excursiones en kayak en 2026? (0,50 puntos).
- Para 2027, la empresa se está planteando la adquisición de nuevos kayaks y veleros. Recomiende una fuente de financiación externa a las que podría acogerse la empresa para hacer frente a la compra de los kayaks y veleros. Explique en qué consiste. (0,50 puntos).



LISTADO DE CUENTAS Y FORMULARIO PAU 2026

100	CAPITAL SOCIAL
102	CAPITAL
112	RESERVA LEGAL
129	RESULTADO DEL EJERCICIO
170	DEUDAS A LARGO PLAZO CON ENTIDADES DE CRÉDITO
173	PROVEEDORES DE INMOVILIZADO A LARGO PLAZO
206	APLICACIONES INFORMÁTICAS
210	TERRENOS Y BIENES NATURALES
211	CONSTRUCCIONES
213	MAQUINARIA
214	UTILLAJE
216	MOBILIARIO
217	EQUIPOS PARA PROCESO DE INFORMACIÓN
218	ELEMENTOS DE TRANSPORTE
281	AMORTIZACIÓN ACUMULADA INMOVILIZADO MATERIAL
300	MERCADERÍAS
310	MATERIAS PRIMAS
350	PRODUCTOS TERMINADOS
400	PROVEEDORES
401	PROVEEDORES, EFECTOS COMERCIALES A PAGAR
410	ACREEDORES POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS
430	CLIENTES
431	CLIENTES, EFECTOS COMERCIALES A COBRAR
475	HACIENDA PÚBLICA ACREEDORA POR CONCEPTOS FISCALES
476	ORGANISMOS SEGURIDAD SOCIAL ACREEDOR
520	DEUDAS A CORTO PLAZO CON ENTIDADES DE CRÉDITO
523	PROVEEDORES DE INMOVILIZADO A CORTO PLAZO
570	CAJA, euros
572	BANCOS E INSTITUCIONES DE CRÉDITO, C/C vista, euros

600	COMPRA DE MERCADERÍAS
601	COMPRA DE MATERIAS PRIMAS
621	ARRENDAMIENTOS Y CÁNONES
622	REPARACIONES Y CONSERVACIÓN
625	PRIMAS DE SEGURO
627	PUBLICIDAD, PROPAGANDA Y RELACIONES PÚBLICAS
628	SUMINISTROS
630	IMPUESTO SOBRE BENEFICIOS
640	SUELDOS Y SALARIOS
642	SEGURIDAD SOCIAL A CARGO DE LA EMPRESA
662	INTERESES DE DEUDAS
678	GASTOS EXCEPCIONALES
681	AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO MATERIAL
700	VENTAS DE MERCADERÍAS
701	VENTAS DE PRODUCTOS TERMINADOS
705	PRESTACIÓN DE SERVICIOS
769	OTROS INGRESOS FINANCIEROS

RATIOS

Ratios Financieros	Disponibilidad	$\frac{\text{Efectivo y otros activos líquidos equivalentes}}{\text{Pasivo corriente}}$
	Liquidez	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$
	Garantía o Distancia a la quiebra	$\frac{\text{Activo corriente} + \text{Activo no corriente}}{\text{Pasivo corriente} + \text{Pasivo no corriente}}$
	Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo corriente} + \text{Pasivo no corriente}}{\text{Total Patrimonio Neto y Pasivo}}$

Fondo de Maniobra = Activo corriente – Pasivo corriente