



PRUEBA DE ACCESO A LA UNIVERSIDAD
315 – EMPRESA Y DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO
PAU2026 - JUNIO

NOTA IMPORTANTE

El examen consta de dos bloques. En el primero (6 puntos) se debe responder a seis preguntas de un conjunto de ocho; en el segundo (4 puntos) a los dos problemas planteados.

- **Lea detenidamente** todas las cuestiones antes de comenzar.
- Exprésese con claridad y preste mucha atención para no cometer faltas de ortografía.

IMPORTANTE: Si se responde a más preguntas de las solicitadas en el bloque, solo se corregirán las que se hayan respondido primero hasta llegar al número indicado.

BLOQUE I. Responda a SEIS de las ocho preguntas siguientes (6 x 1 punto).

1. Grupo Jisap, con sede en Lorca, ha evolucionado desde una pequeña granja de cría de cerdos -fundada por Juan Jiménez García en 1964- hasta convertirse en el importante grupo empresarial que es hoy en día. En 1995 puso en marcha Mejilor, empresa dedicada a la comercialización de medicamentos y productos zoonosanitarios de uso ganadero, mientras que en 1998 constituyó la compañía Piensos Jiménez. **Identifique la forma en la que ha crecido el grupo con la aparición de estas dos empresas. Justifique su respuesta. Indique de qué otra forma/s puede crecer una empresa y en qué consiste/n (1 p).**
2. Mejilor, S.L., empresa perteneciente al grupo, facturó 15,6 millones de euros en 2024 (datos de SABI). Como se indica más arriba, esta compañía se dedica a la comercialización de medicamentos de uso ganadero. **Clasifique esta empresa según propiedad, dimensión, forma jurídica y sector. Justifique su respuesta (1 p).**
3. Además de en ganadería, el grupo ha invertido en agricultura y actualmente cuenta con explotaciones en las que se obtienen productos como cítricos y verduras. **¿Qué estrategia pone en marcha la empresa al introducirse en la agricultura? Justifique su respuesta (1 p).**
4. En la página web del grupo, en el apartado “Actividad”, se puede ver que esta se divide en *ganadería moderna* y *piensos sostenibles*. **¿Qué criterio de agrupación se utiliza en este caso? Justifique su respuesta. Señale sus ventajas e inconvenientes (1 p).**
5. Como se ha señalado, en sus comienzos la empresa estaba centrada en el porcino. Posteriormente, introdujo el vacuno entre sus productos. **a) ¿Qué tipo de innovación según el área de mejora se produjo en este caso? Justifique su respuesta (0,5 p).**
Por otro lado, la mejora continua de procesos es una constante en la empresa. **b) ¿A qué tipo de innovación, según su impacto, se refiere dicha mejora? Justifique su respuesta (0,5 p).**
6. Suponga que dos de los directivos del área comercial de La Comarca Meats (una de las empresas del grupo) están reunidos formulando la estrategia para el próximo año. El primero de ellos plantea que la empresa debería explorar nuevas vías para hacer llegar sus productos a los consumidores, ya que actualmente solo vende a través de distribuidores tradicionales. Propone estudiar la venta online, acuerdos con plataformas digitales y la entrada en grandes superficies especializadas.
Por su parte, el segundo considera que podría ser útil clasificar a los clientes en función del tipo de familia al que pertenecen (sin hijos, biparental con hijos, monoparental...) para adaptar el producto a las necesidades específicas de cada grupo. **¿A qué concepto de marketing se refiere cada uno de ellos? Justifique su respuesta (1 p).**

7. Un empleado de la empresa ha de presentar el proyecto empresarial en el que está trabajando en la actualidad. Le han dicho que ha de preparar un *elevator pitch*, pero no sabe en qué consiste. Ayúdele **definiendo dicho concepto (1 p)**.
8. De cara a la celebración del próximo congreso de la empresa, la dirección está analizando las candidaturas al Premio al Compromiso y al Esfuerzo y al Premio a la Constancia y a la Superación, que se entregarán entre los trabajadores seleccionados. **¿Qué función del proceso de administración está llevando a cabo? Indique en que consiste dicha función (1 p)**.

BLOQUE II. Responda a los DOS problemas siguientes (2 x 2 puntos).

En las respuestas a los ejercicios numéricos **deberá incluir tanto el planteamiento como las operaciones realizadas**. En caso contrario, no serán valoradas.

9. Una empresa fabricante de mesas produjo en 2024 un total de 10.000 unidades utilizando 20.000 horas de mano de obra, con un coste laboral de 250.000 €, además de 500.000 € en materias primas, 500.000 € en otros costes y 40.000 € en energía. En 2025 produjo 11.550 mesas empleando 21.000 horas de trabajo y tuvo los siguientes costes: 273.000 € en mano de obra, 575.000 € en materias primas, 550.000 € en otros costes y 35.000 € en energía. El precio de venta fue de 150 € en los dos años.
 - a) Calcule la productividad de la mano de obra en 2024 y 2025. Interprete el resultado (0,7 p).
 - b) Calcule la productividad global de la empresa en 2025 e interprete el resultado (0,8 p).
 - c) Responda a **UNA de las dos cuestiones** siguientes (0,5 p):
 - c.1) Calcule la tasa de variación de la productividad de la mano de obra entre 2024 y 2025. Interprete el resultado (0,5 p).
 - c.2) ¿Qué se puede hacer para aumentar la productividad de la mano de obra? (0,5 p).
10. Una empresa agroalimentaria está considerando la posibilidad de incorporar una nueva línea automatizada a su proceso productivo. La inversión requerida asciende a 150.000 euros, y se estima que la línea quedará obsoleta tras cuatro años. El flujo de caja anual esperado asciende a 60.000 euros durante toda la vida útil de la inversión.
 - a) Calcule el período de recuperación (0,7 p).
 - b) Calcule el VAN, considerando una tasa de actualización del 10% (0,8 p).
 - c) Responda a **UNA de las dos cuestiones** siguientes (0,5 p):
 - c.1) Sabemos que Ucrania está inmersa en una guerra desde 2022. ¿Dónde recomendaría en mayor medida el uso del período de recuperación como criterio de valoración de inversiones: en Ucrania o en España? Justifique su respuesta (0,5 p).
 - c.2) Valore la conveniencia de emprender la inversión -teniendo en cuenta el resultado que ha obtenido en el apartado b- y sabiendo que el director de la empresa ha dicho: "no llevaremos a cabo inversiones cuya rentabilidad sea inferior al 8%" (0,5 p).



PRUEBA DE ACCESO A LA UNIVERSIDAD
315 – EMPRESA Y DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO
PAU2026 - JUNIO

NOTA IMPORTANTE

El examen consta de dos bloques. En el primero (6 puntos) se debe responder a seis preguntas de un conjunto de ocho; en el segundo (4 puntos) a los dos problemas planteados.

- **Lea detenidamente** todas las cuestiones antes de comenzar.
- Exprese con claridad y preste mucha atención para no cometer faltas de ortografía.

IMPORTANTE: Si se responde a más preguntas de las solicitadas en el bloque, solo se corregirán las que se hayan respondido primero hasta llegar al número indicado.

BLOQUE I. Responda a SEIS de las ocho preguntas siguientes (6 x 1 punto).

1. Grupo Jisap, con sede en Lorca, ha evolucionado desde una pequeña granja de cría de cerdos - fundada por Juan Jiménez García en 1964- hasta convertirse en el importante grupo empresarial que es hoy en día. En 1995 puso en marcha Mejilor, empresa dedicada a la comercialización de medicamentos y productos zoonosanitarios de uso ganadero, mientras que en 1998 constituyó la compañía Piensos Jiménez. **Identifique la forma en la que ha crecido el grupo con la aparición de estas dos empresas. Justifique su respuesta. Indique de qué otra forma/s puede crecer una empresa y en qué consiste/n (1 p).**

Con la constitución de las nuevas empresas ha experimentado un crecimiento interno, ya que este se ha basado en la creación de nueva capacidad productiva, inexistente hasta ese momento.

La otra forma de crecimiento posible es el crecimiento externo, consistente en la incorporación a los activos de la empresa de capacidad productiva ya existente.

2. Mejilor, S.L., empresa perteneciente al grupo, facturó 15,6 millones de euros en 2024 (datos de SABI). Como se indica más arriba, esta compañía se dedica a la comercialización de medicamentos de uso ganadero. **Clasifique esta empresa según propiedad, dimensión, forma jurídica y sector. Justifique su respuesta (1 p).**

Propiedad: privada (pertenece al grupo privado Jisap).

Dimensión: mediana (entre 10 y 50 millones de cifra de ventas).

Forma jurídica: Sociedad Limitada.

*Sector: terciario (se dedica a la **comercialización** de medicamentos...).*

3. Además de en ganadería, el grupo ha invertido en agricultura y actualmente cuenta con explotaciones en las que se obtienen productos como cítricos y verduras. **¿Qué estrategia pone en marcha la empresa al introducirse en la agricultura? Justifique su respuesta (1 p).**

Al introducirse en la agricultura, la empresa está llevando a cabo una estrategia de diversificación, ya que comienza una actividad económica en un sector diferente al de su actividad original (ganadería ≠ agricultura).

4. En la página web del grupo, en el apartado "Actividad", se puede ver que esta se divide en *ganadería moderna* y *piensos sostenibles*. **¿Qué criterio de agrupación se utiliza en este caso? Justifique su respuesta. Señale sus ventajas e inconvenientes (1 p).**

Se utiliza un criterio de agrupación por mercados. Este criterio consiste en situar en un mismo departamento o unidad los puestos de trabajo que intervienen en la elaboración de un mismo producto, actúan en una determinada zona geográfica, atienden a un mismo tipo de clientes o se ocupan de un proyecto común. En el caso que nos ocupa, se agrupan en el mismo departamento los puestos de trabajo que intervienen en la elaboración de un mismo producto (ganadería, por un lado, y piensos, por otro).



PRUEBA DE ACCESO A LA UNIVERSIDAD
315 – EMPRESA Y DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO
PAU2026 - JUNIO

Ventajas:

- *Más proximidad al consumidor.*
- *Más flexibilidad.*
- *Más fácil identificar responsables de los resultados.*

Inconvenientes:

- *Duplica funciones.*
- *No aprovecha ventajas economías de escala.*
- *No aprovecha ventajas de la especialización.*

5. Como se ha señalado, en sus comienzos la empresa estaba centrada en el porcino. Posteriormente, introdujo el vacuno entre sus productos. **a) ¿Qué tipo de innovación según el área de mejora se produjo en este caso? Justifique su respuesta (0,5 p).**

Por otro lado, la mejora continua de procesos es una constante en la empresa. **b) ¿A qué tipo de innovación, según su impacto, se refiere dicha mejora? Justifique su respuesta (0,5 p).**

Apartado a. Según el área de mejora, se da una innovación de productos. Se introduce un nuevo producto: el vacuno.

Apartado b. La mejora continua de procesos consiste en optimizar de manera constante las actividades de la empresa sin necesidad de cambiar radicalmente el proceso. Por tanto, según su impacto, se trata de una innovación incremental.

6. Suponga que dos de los directivos del área comercial de La Comarca Meats (una de las empresas del grupo) están reunidos formulando la estrategia para el próximo año. El primero de ellos plantea que la empresa debería explorar nuevas vías para hacer llegar sus productos a los consumidores, ya que actualmente solo vende a través de distribuidores tradicionales. Propone estudiar la venta online, acuerdos con plataformas digitales y la entrada en grandes superficies especializadas.

Por su parte, el segundo considera que podría ser útil clasificar a los clientes en función del tipo de familia al que pertenecen (sin hijos, biparental con hijos, monoparental...) para adaptar el producto a las necesidades específicas de cada grupo. **¿A qué concepto de marketing se refiere cada uno de ellos? Justifique su respuesta (1 p).**

El primero hace referencia a la distribución, que se ocupa de hacer llegar el producto al consumidor y de decidir, entre otros aspectos, el canal y los puntos de venta, que son los indicados por este directivo.

El segundo a la segmentación de mercados. Clasificar a los clientes según un criterio (el tipo de familia en este caso) para adaptar el producto a las necesidades específicas de cada grupo es la definición de segmentación de mercados.

7. Un empleado de la empresa ha de presentar el proyecto empresarial en el que está trabajando en la actualidad. Le han dicho que ha de preparar un *elevator pitch*, pero no sabe en qué consiste. Ayúdele **definiendo dicho concepto (1 p).**

Un elevator pitch es una presentación breve y persuasiva de una idea, producto, proyecto o empresa, diseñada para captar la atención de un inversor, cliente o interlocutor en un tiempo muy corto, generalmente entre uno y dos minutos (aunque la duración puede variar).

Es conveniente estructurar la intervención como sigue:

- *Presentación*



PRUEBA DE ACCESO A LA UNIVERSIDAD
315 – EMPRESA Y DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO
PAU2026 - JUNIO

- *Problema o necesidad que se intenta resolver*
- *Solución propuesta, señalando lo que la hace diferente de otras alternativas*
- *Beneficios para las partes implicadas*
- *Llamada a la acción, es decir, lo que se espera del interlocutor*

8. De cara a la celebración del próximo congreso de la empresa, la dirección está analizando las candidaturas al Premio al Compromiso y al Esfuerzo y al Premio a la Constancia y a la Superación, que se entregarán entre los trabajadores seleccionados. **¿Qué función del proceso de administración está llevando a cabo? Indique en que consiste dicha función (1 p).**

Está llevando a cabo la función de dirección, ya que la entrega de premios forma parte de la motivación de los trabajadores para facilitar la consecución de los objetivos empresariales.

La dirección consiste en guiar, orientar y motivar a los trabajadores para que contribuyan al logro de los objetivos de la organización. En la función de dirección se distinguen tres subfunciones: liderazgo, motivación y comunicación. Ejemplos de actividades incluidas en esta función: orientar a los trabajadores, suministrarles información, animarlos, premiar (como en este caso), sancionar...

BLOQUE II. Responda a los DOS problemas siguientes (2 x 2 puntos).

En las respuestas a los ejercicios numéricos **deberá incluir tanto el planteamiento como las operaciones realizadas. En caso contrario, no serán valoradas.**

9. Una empresa fabricante de mesas produjo en 2024 un total de 10.000 unidades utilizando 20.000 horas de mano de obra, con un coste laboral de 250.000 €, además de 500.000 € en materias primas, 500.000 € en otros costes y 40.000 € en energía. En 2025 produjo 11.550 mesas empleando 21.000 horas de trabajo y tuvo los siguientes costes: 273.000 € en mano de obra, 575.000 € en materias primas, 550.000 € en otros costes y 35.000 € en energía. El precio de venta fue de 150 € en los dos años.

- a) Calcule la productividad de la mano de obra en 2024 y 2025. Interprete el resultado (0,7 p).

$$\text{Productividad mano de obra 2024} = \frac{\text{Cantidad de producto obtenida}}{\text{Cantidad de mano de obra utilizada}} = \frac{10.000}{20.000} = 0,5 \text{ mesas/hora.}$$

Por cada hora hombre se han obtenido 0,5 mesas en 2024.

$$\text{Productividad mano de obra 2025} = \frac{\text{Cantidad de producto obtenida}}{\text{Cantidad de mano de obra utilizada}} = \frac{11.550}{21.000} = 0,55 \text{ mesas/hora.}$$

Por cada hora hombre se han obtenido 0,55 mesas en 2025.



PRUEBA DE ACCESO A LA UNIVERSIDAD
315 – EMPRESA Y DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO
PAU2026 - JUNIO

b) Calcule la productividad global de la empresa en 2025 e interprete el resultado (0,8 p).

Valor de la producción 2025 = 11.550 mesas x 150 €/mesa = 1.732.500 €

Coste de los factores empleados = 273.000 € en mano de obra + 575.000 € en materias primas + 550.000 € en otros costes + 35.000 € en energía = 1.433.000 €

$$\text{Productividad global} = \frac{\text{Valor de la producción obtenida}}{\text{Coste de los factores utilizados}} = \frac{1.732.500}{1.433.000} = 1,21$$

Por cada euro utilizado en la obtención del producto se generan 1,21 euros con su venta.

c) Responda a **UNA de las dos cuestiones** siguientes (0,5 p):

c.1) Calcule la tasa de variación de la productividad de la mano de obra entre 2024 y 2025. Interprete el resultado (0,5 p).

La variación de la productividad se calcula como sigue:

$$\text{Tasa de variación} = \frac{\text{Productividad 2025} - \text{Productividad 2024}}{\text{Productividad 2024}} 100 = \frac{0,55 - 0,5}{0,5} 100 = 10 \%$$

La productividad ha aumentado entre 2024 y 2025 un 10 %.

c.2) ¿Qué se puede hacer para aumentar la productividad de la mano de obra? (0,5 p).

Son varias las medidas que se pueden adoptar con este fin. Algunas de ellas son: formación y capacitación del trabajador, mejorar la organización del trabajo, establecer un sistema de incentivos, aprovechar las ventajas que proporciona la incorporación de tecnología y mejorar el ambiente de trabajo.

10. Una empresa agroalimentaria está considerando la posibilidad de incorporar una nueva línea automatizada a su proceso productivo. La inversión requerida asciende a 150.000 euros, y se estima que la línea quedará obsoleta tras cuatro años. El flujo de caja anual esperado asciende a 60.000 euros durante toda la vida útil de la inversión.

a) Calcule el período de recuperación (0,7 p).

Para calcular el período de recuperación se suman las cuantías de flujos de caja sucesivos hasta que el resultado de la suma iguale al desembolso inicial.

En este caso, al ser iguales los flujos de caja de cada año:

$$\text{Período de recuperación} = \text{Inversión inicial} / \text{flujo caja anual} = 150.000 / 60.000 = 2,5 \text{ años}$$



PRUEBA DE ACCESO A LA UNIVERSIDAD
315 – EMPRESA Y DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO
PAU2026 - JUNIO

b) Calcule el VAN, considerando una tasa de actualización del 10% (0,8 p).

$$VAN_A = -A + \frac{CF_1}{(1+k)^1} + \frac{CF_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+k)^n}$$

$$VAN = -150 + \frac{60}{(1+0,1)^1} + \frac{60}{(1+0,1)^2} + \frac{60}{(1+0,1)^3} + \frac{60}{(1+0,1)^4} = 40,19 \text{ miles de euros}$$

Al ser los flujos de caja iguales se puede utilizar la expresión

$$VAN = -A + CF \cdot a_n | k$$

$$VAN_A = -A + CF \frac{1 - (1+k)^{-n}}{k} = -150 + 60 \frac{1 - (1+0,1)^{-4}}{0,1} = 40,19 \text{ miles euros}$$

c) Responda a **UNA de las dos cuestiones** siguientes (0,5 p).

c.1) Sabemos que Ucrania está inmersa en una guerra desde 2022. ¿Dónde recomendaría en mayor medida el uso del período de recuperación como criterio de valoración de inversiones: en Ucrania o en España? Justifique su respuesta (0,5 p).

Un país en guerra es un país inestable, donde el objetivo principal es recuperar la inversión lo antes posible. Por ello, en la valoración de proyectos, el plazo de recuperación se convierte en un dato crítico. En consecuencia, el uso del periodo de recuperación (Payback) resulta más recomendable para valorar inversiones en Ucrania que en España (país más estable).

c.2) Valore la conveniencia de emprender la inversión teniendo en cuenta el resultado que ha obtenido en el apartado b y sabiendo que el director de la empresa ha dicho: "no llevaremos a cabo inversiones cuya rentabilidad sea inferior al 8%" (0,5 p).

Si la política de la empresa es no emprender inversiones con una rentabilidad esperada inferior al 8 %, el proyecto analizado en el apartado b sería aceptable ya que el valor actual neto para una tasa de actualización del 10 % es positivo. Ello indica que la rentabilidad del proyecto es superior al 10 % y, por tanto, también al 8 %.