

INSTRUCCIONES PARA EL EXAMEN

Debe responder a cuatro preguntas:

PREGUNTA 1,

PREGUNTA 2,

PREGUNTA 3 (o bien la PREGUNTA 3A o bien la PREGUNTA 3B) y

PREGUNTA 4 (o bien la PREGUNTA 4A o bien la PREGUNTA 4B).

En las preguntas con opciones (A o B) solo debe responder a una de ellas. Si responde a ambas opciones solo se corregirá la primera de ellas.

Para obtener la puntuación máxima, todas las cuestiones han de estar suficientemente razonadas y desarrolladas cuidando especialmente la presentación, el uso adecuado del vocabulario económico y la corrección gramatical.

No olvides incluir el código en cada uno de los cuadernillos de hojas de examen.

PREGUNTA 1. Puntuación máxima 4 puntos

IZARRA KIROLAK, S.A. es una empresa dedicada a la venta de ropa deportiva. Sus elementos patrimoniales a 31 de diciembre son los siguientes:

- Programa informático utilizado en la gestión de la empresa: 21.000 €
- Efectivo en caja: 4.200 €
- Existencias en almacén: 132.000 €
- El punto de venta está valorado en 491.000 €, de los cuales 61.000 € corresponden al valor del terreno
- Ordenadores y periféricos disponibles en el punto de venta: 16.500 €
- Saldo en cuentas corrientes de varias entidades bancarias: 25.000 €
- Amortización Acumulada del Inmovilizado Material: 37.000 €
- Préstamo de 68.000 € a devolver a una entidad bancaria en 9 meses.
- Facturas pendientes de cobro a clientes: 22.000 €
- Letras de cambio a pagar a proveedores de mercancías: 4.500 €
- Préstamo bancario para devolver a 3 años: 105.000 €
- Hacienda le debe por la liquidación del IVA: 8.300 €
- Reservas legales: 55.000 €

- Mobiliario del local: 84.000 €
- Facturas adeudadas a proveedores de mercancías: 55.000 €
- Letras no cobradas aceptadas por clientes: 11.500 €
- Resultado del ejercicio: 41.000 €
- Aportaciones realizadas por los socios ¿???

Teniendo en cuenta estos datos se solicita:

- a) Completar el balance de situación de la empresa, clasificado en masas patrimoniales. (1,5 puntos)
- b) Cálculo, representación y análisis del resultado del fondo de maniobra. (1 punto)
- c) Analizar la situación financiera de la empresa utilizando las siguientes ratios (1,5 puntos)
 - Tesorería
 - Liquidez
 - Garantía
 - Endeudamiento total
 - Inmovilizado

PREGUNTA 2. Puntuación máxima 2 puntos

(Fuente: EITB, 10-enero-2026)

El Gobierno Vasco ha valorado el **acuerdo comercial** entre la Unión Europea y Mercosur, y lo ha considerado "una oportunidad clara y potencialmente muy positiva" para la industria vasca.

El viceconsejero de Promoción Industrial del Gobierno Vasco ha puesto de manifiesto que Mercosur "puede convertirse en mercado estratégico para la internacionalización de la industria vasca". Según ha indicado, el balance es "muy positivo" desde un punto de vista sectorial, ya que los principales sectores exportadores vascos de alto valor añadido (automoción, fabricación avanzada, maquinaria, equipos eléctricos, aluminio y aeronáutica) "se sitúan entre los ganadores del acuerdo, al beneficiarse de la reducción de barreras y de un mejor acceso a estos mercados".

El viceconsejero ha destacado que la eliminación progresiva de **aranceles** supone una reducción "significativa" de costes para las empresas vascas y ha afirmado que el acuerdo llega en un momento en el que la industria vasca busca nuevos mercados alternativos y estables en el contexto geoeconómico actual.

Ha recordado que 120 compañías vascas cuentan con 183 implantaciones en el espacio económico de Mercosur, sobre todo, en Brasil y especialmente en los sectores de automoción, energía y tecnologías avanzadas.

Según el último informe del Departamento de Industria sobre relaciones comerciales Euskadi–Mercosur, que analiza la evolución del **comercio exterior** y las implantaciones empresariales en Argentina, Bolivia, Brasil, Paraguay y Uruguay, si Mercosur se considerara como un único país, en 2024 habría ocupado el 17º puesto como destino de las exportaciones vascas y el 6º como origen de las importaciones.

Por su parte, la organización agraria ENBA ha alertado ante las posibles consecuencias de "un escenario que permitirá la colocación en los lineales de carne procedente de Brasil o Argentina, muy por debajo de los **costes de producción** que tiene una explotación vasca". Además, ha recordado "la gran diferencia de exigencias ambientales, laborales o bienestar animal que operan dentro y fuera de la Unión Europea".

- Defina los términos resaltados en negrita (1 punto)
- ¿Por qué la industria se ve favorecida por el acuerdo comercial que se menciona en el texto? (0,5 puntos)
- ¿Por qué las organizaciones agrarias están en contra? (0,5 puntos)

PREGUNTA 3. Puntuación máxima 2 puntos

Se debe responder o bien a la pregunta 3A o bien a la pregunta 3B.

PREGUNTA 3A

La empresa ZilarTech es una PYME industrial y comercial ubicada en el País Vasco. Produce pequeños componentes para móviles y otros dispositivos electrónicos, habiendo reforzado la venta online en el último año a través de una tienda digital renovada. Los clientes subrayan que la calidad de los productos es muy buena. Sin embargo, la promoción digital es escasa y resulta difícil atraer a clientes jóvenes. La maquinaria de la empresa está obsoleta, lo que puede ralentizar los procesos productivos. La tienda online puede atraer a más clientes y ventas internacionales. La automatización tecnológica puede ser una importante oportunidad para reducir costes. Los competidores asiáticos ofrecen precios muy bajos, lo que pone en riesgo los márgenes de beneficio. Además, algunas demoras de algunos proveedores pueden interrumpir la producción.

En esta situación:

- a) Identificar los diferentes elementos de un DAFO. Se debe indicar y justificar la categoría en la que se clasifica cada elemento. (1,5 puntos)
- b) ¿Qué conclusión se puede extraer de la situación que se plantea? (0,5 puntos)

PREGUNTA 3B

Seleccione la opción correcta (sin penalización por respuesta incorrecta; cada respuesta correcta vale 0,2 puntos; si no se responde, 0 puntos).

1. Es la metodología rápida y experimental utilizada para innovar un modelo de negocio:
- a) Lean Startup
 - b) Slow Management
 - c) Planificación clásica lineal
 - d) Balanced Food Model
2. ¿Para qué sirve la propuesta de valor?
- a) Regular la gestión de proveedores
 - b) Determinar el valor diferenciado que la empresa ofrece al cliente
 - c) Para calcular los costes de los productos
 - d) Medir la motivación del personal
3. En la definición de segmentos de clientes, ¿qué objetivo se persigue?
- a) Realización de copias de grandes compañías
 - b) Identificar para qué personas o entidades se generará valor
 - c) Conocer quién va a producir el producto
 - d) Reducción automática de costes
4. En la aplicación de la "Estrategia del Océano Azul", uno de los objetivos principales es:
- a) Estar en lucha directa con los competidores y entrar en la carrera de bajos precios de mercado
 - b) Crear nuevos espacios en los que la competencia no existe, a través de la innovación de valor
 - c) Generar más productos, aunque aumenten los costes
 - d) Utilizar únicamente una estrategia basada en el precio

5. El análisis DAFO se utiliza para:
- Comparar la estética de los productos
 - Analizar la estructura estratégica entre fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas e interpretar el posicionamiento actual
 - Ayudar a copiar estrategias de precios
 - Organizar el calendario de recursos humanos internos
6. Uno de los componentes principales de un modelo de negocio es:
- Conjunto específico de herramientas de marketing ubicadas en el último eslabón de la cadena de valor
 - Acumulación segmentada de datos para el modelado de experiencias personalizadas de cliente
 - Modelo estadístico de demanda potencial de mercado
 - Tipología de segmentos de clientes y clasificación basada en criterios de segmentación
7. ¿Qué dimensión no analiza el análisis PESTEL?
- Política
 - Tecnológica
 - Económica
 - Formación de nuestros trabajadores
8. El objetivo de la "Cadena de Valor" de Porter es:
- Optimizar únicamente el proceso de atención al cliente
 - Identificación de actividades internas generadoras de valor y mejora de la competitividad
 - Aumentar la visibilidad en las redes sociales
 - Cálculo del precio final óptimo
9. Cuando un nicho de segmento tiene un valor especial para la empresa es...
- Porque tiene baja demanda
 - Por existencia de menor competencia y mayor nivel de diferenciación
 - Porque responde a las costumbres del público en general
 - Porque establece precios bajos
10. ¿Qué es el "contraste de hipótesis" en el método Lean Startup?
- Presentar ideas sin ningún dato
 - Experimentar con clientes reales para comprobar ideas
 - Comercialización directa de la última versión del producto
 - Documentación para solicitar las subvenciones

PREGUNTA 4. Puntuación máxima 2 puntos

Se debe responder o bien a la pregunta 4A o bien a la pregunta 4B.

PREGUNTA 4A

La empresa EDABE S.L. se dedica a la producción de refrescos. En una fase de renovación de su producto final, ha incorporado un tapón específico de botellas. Compra este tipo de tapón a otra empresa externa. El consumo medio de tapones en la empresa es de 90.000 unidades al mes (un mes = 30 días). Cada pedido al proveedor es de 45.000 unidades y el plazo de suministro es de 5 días. Por otra parte, con el fin de evitar problemas en el proceso de producción del producto, la empresa ha decidido implantar un stock de seguridad de 9.000 piezas. Se solicita:

- Punto de pedido. (0,5 puntos)
- Stock medio mantenido en almacén. (0,5 puntos)
- ¿Qué pasaría si por cualquier motivo su solicitud se demorara 5 días? (0,5 puntos)
- Teniendo en cuenta todos los datos anteriores, haga una representación gráfica de la situación contemplada en el punto c). (0,5 puntos)

PREGUNTA 4B

IBILI TXAPELA desea renovar su equipamiento informático eligiendo entre tres opciones de inversión.

- Opción A: inversión inicial a pagar de 52.000 €. Su vida útil es de 3 años, con unos ingresos anuales de 27.000 € y unos gastos de mantenimiento de 9.000 €. Además, esperan obtener un valor residual final de 7.400 €.
- Opción B: Duración de tres años, con una inversión inicial de 70.000 €. Los flujos netos anuales son los siguientes, 25.000 €, 32.000 € y 27.000 € respectivamente. Además, esperan obtener un valor residual de 15.000 €.
- Opción C: La aportación inicial será de 75.000 € y los flujos de caja previstos dependerán de los datos que se recogen en la siguiente tabla:

	1.º año	2.º año	3.º año
Costes fijos	6.400 €	6.400 €	6.400 €
Coste variable unitario	22 €	19 €	21 €
Precio de unitario de venta	51 €	46 €	49 €
Unidades producidas y vendidas	1.600	1.100	950



UNIBERTSITATEAN SARTZEKO
PROBA

2026ko OHIKOA

**ENPRESA- ETA
NEGOZIO-EREDUEN
DISEINUA**

PRUEBA DE ACCESO A LA
UNIVERSIDAD

ORDINARIA 2026

**EMPRESA Y DISEÑO DE
MODELOS DE NEGOCIO**



Se considera que la empresa IBILI TXAPELA, sin inflación, exige a sus inversiones una rentabilidad del 5 % y que la tasa anual acumulada de inflación será del 3 % en los próximos años.

- a) ¿Qué inversión debería elegir según el criterio de valor actual neto (VAN)? Razone la respuesta. (1 punto)
- b) Y utilizando el criterio del plazo de recuperación (Pay Back) de cada inversión, ¿cuál es la inversión más adecuada? Razone su respuesta. (0,5 puntos)
- c) Teniendo en cuenta ambos criterios, ¿qué opción de inversión es la más adecuada? ¿Por qué? (0,5 puntos)