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:

a) Duración: 1 hora y 30 minutos.

b) Todas las cuestiones deben responderse en el papel entregado para la realización del examen y nunca en los folios que contienen los enunciados.

c) 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.

EducaInventions, empresa andaluza dedicada al desarrollo de productos y soluciones educativas innovadoras, vende una suscripción online a su videojuego educativo estrella a un precio de 8 € mensuales por suscriptor. Para el desarrollo de su actividad, *EducaInventions* hace frente a unos costes fijos mensuales de 12.000 € y un coste variable por suscriptor de 2 €.

En la empresa están valorando lanzar una versión premium, lo que supondría algunos cambios, pues el precio de venta mensual subiría a 9 €, ya que el coste variable por suscriptor pasaría a ser de 3 € y los costes fijos aumentarían en 3.000 € por campañas de marketing adicionales.

a) Calcule el **umbral de rentabilidad** en número de suscriptores con la situación actual.
b) Calcule el **nuevo umbral de rentabilidad** si se introduce la versión premium con las nuevas cifras de precio de suscripción y costes.
c) Si la empresa cree que puede alcanzar 3.000 suscriptores con la situación actual y 2.700 suscriptores con la versión premium, determine en cuál de las dos situaciones obtendría **mayor beneficio.**

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

PROBLEMA 2.

El balance de situación de una empresa presenta los siguientes elementos patrimoniales (cifras en €):

Capital social, 90.000; Efectos a pagar a largo plazo, 25.000; Créditos a corto plazo, 8.500; Proveedores, 88.000; Elementos de transporte, 90.000; Productos terminados, 36.000; Mobiliario, 30.000; Equipos para procesos de información, 50.000; Acreedores por prestaciones de servicios, 11.000; Amortización acumulada del inmovilizado material, 20.000; Maquinaria, 20.000; Caja, 8.000; Reserva legal, X; Deudas a largo plazo, 40.000; Material de oficina, 5.000; Clientes, efectos comerciales a cobrar, 9.000; Deudores, 23.500.

Se pide:

a) Ordenar el **balance de situación** según el PGC, calculando la cifra de **Reserva Legal**.
b) Calcular y comentar el **Fondo de Maniobra**.

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

SEGUNDA PARTE: PREGUNTAS COMPETENCIALES SOBRE LA TEORÍA

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

A.1. Una empresa producía lámparas de forma manual, lo que suponía altos costes y largos tiempos de producción. Para mejorar su eficiencia, decidió incorporar maquinaria automatizada y un sistema digital de control de calidad que reduce los errores y acelera el proceso de fabricación, manteniendo el mismo tipo de producto final.

¿Se puede considerar lo anterior **una innovación**? En caso afirmativo, ¿de qué **tipo de innovación** se trataría? Justifique su respuesta.

A.2. Marta trabaja en el departamento de I+D de una gran industria farmacéutica. Ha detectado una oportunidad para desarrollar un envase biodegradable para medicamentos, utilizando recursos de la propia empresa para liderar el proyecto.

a) Justifique si Marta puede ser considerada una **intraemprendedora.**
b) Enumere y explique **dos funciones** principales que cumple el empresariado actual y que Marta estaría desempeñando al liderar este proyecto.

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

B.1. La empresa *La Giralda Intergaláctica S.A.,* con sede en el Parque Tecnológico de *Aerópolis* (Sevilla), se dedica a la fabricación de componentes de fibra de carbono para aviones comerciales que vende a grandes constructoras en Francia y Estados Unidos. La empresa fue fundada por cuatro socios inversores, cuenta actualmente con 320 trabajadores y su cifra anual de negocios es de 60 millones de euros.

a) **Clasifique** esta empresa según los siguientes criterios: propiedad del capital, sector de actividad, ámbito geográfico, tamaño y forma jurídica.
b) Uno de los socios fundadores desea vender todas sus acciones a un inversor externo para emprender un nuevo negocio. ¿Necesita el **consentimiento** de los demás socios para realizar esta venta? Justifique su respuesta comparándola brevemente con lo que sucedería si la empresa fuera una Sociedad Limitada (S.L.).

B.2. Un grupo de emprendedores quiere abrir una planta de elaboración de platos preparados refrigerados en Andalucía. Están dudando entre dos ubicaciones: un polígono industrial cercano a una gran ciudad bien comunicada por autovía y tren, o un municipio rural con alto desempleo, pero con ayudas públicas significativas para la instalación de empresas.

a) Indique dos criterios relevantes para decidir la **localización** de la empresa y explique cómo influyen en la elección entre las dos opciones.
b) Explique brevemente qué se entiende por **dimensión** de la empresa y especifique un criterio cuantitativo que se pueda usar para medirla.

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

C.1. Francisco es el dueño y gerente de un restaurante en Granada. Le han dicho que tiene como **estructura organizativa** el modelo lineal o jerárquico, pero no entiende muy bien en qué consiste ni si es el modelo más adecuado para su negocio. Explique en qué consiste dicho modelo y comente una ventaja y un inconveniente que esta estructura organizativa tiene para el restaurante.

C.2. La firma *Volantes Alegres* confecciona trajes de flamenca utilizando un software de diseño 3D para optimizar el corte de la tela. Para la comercialización, han firmado un contrato con una única boutique especializada por cada capital de provincia, rechazando ofertas para vender en grandes superficies. El

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

objetivo de la dirección es asegurar que el personal de tienda dedique tiempo a explicar la calidad de los tejidos al cliente final.

a) Atendiendo al número de puntos de venta seleccionados, determine y explique **qué estrategia de distribución** está aplicando la empresa.

b) Si *Volantes Alegres* decidiera vender abanicos de plástico baratos en todos los quioscos y tiendas de souvenirs posibles, estaría cambiando radicalmente de estrategia. Explique las **diferencias** fundamentales entre la estrategia identificada en el apartado anterior y esta nueva estrategia de distribución.

C.3. La empresa *Ecovida* se dedica a la producción y venta de productos ecológicos. Debido a su expansión, la empresa necesita incorporar nuevo personal y decide realizar un **reclutamiento**. En el proceso de **selección**, se valorarán tanto los conocimientos necesarios para desarrollar el puesto, como la capacidad de trabajo en equipo**,** la forma de relacionarse con los compañeros y la actitud colaborativa dentro de la empresa.

a) Explique las dos vías de que dispone la empresa para captar trabajadores.

b) Aconseje dos instrumentos a la empresa para **seleccionar candidatos**, dadas las preferencias que tiene sobre lo que busca en los nuevos trabajadores.

Bloque D. Herramientas para innovar en modelos de negocio y de gestión.
Elija **UNA** pregunta de las dos propuestas.

D.1. *HP* comercializa impresoras con un precio inicial muy asequible, mientras que los cartuchos de tinta son muy costosos. Estas impresoras *HP* solo funcionan con cartuchos originales de la marca, lo que garantiza calidad y compatibilidad. Además, ofrece un servicio en el que los clientes pagan de manera periódica una cuota mensual basada en la cantidad de impresión que realizan, recibiendo automáticamente los cartuchos necesarios. Esto facilita el uso continuo de las impresoras, asegura que siempre haya tinta disponible y proporciona a la empresa ingresos regulares y previsibles. Identifique y explique los **patrones de modelo de negocio** que lleva a cabo *HP* descritos en el texto.

D.2. Una empresa andaluza dedicada al desarrollo de aplicaciones móviles quiere lanzar al mercado una nueva app para la gestión de reservas en restaurantes. Antes de la producción definitiva, decide elaborar un prototipo para evaluar su funcionalidad y la aceptación por parte de los clientes. Explique en qué consiste el **prototipado** y cuál es su **utilidad** para esta empresa.

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. Una empresa ha ido empeorando su situación económico-financiera, hasta el punto que presenta un fondo de maniobra negativo, aunque sus deudas a largo plazo no suponen más de un 20 % de su activo y el patrimonio neto representa el 25 %. ¿En qué **situación patrimonial** se encuentra la empresa? Proponga **dos soluciones** para paliar su delicada situación actual.

E.2. Una empresa en funcionamiento decide financiar la compra de un nuevo vehículo utilizando los beneficios obtenidos en ejercicios anteriores, que no fueron repartidos entre los socios.

a) Identifique el **tipo de fuente de financiación** que está utilizando la empresa.

b) Explique en qué consiste esta fuente y qué **ventaja principal** aporta a la empresa.

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:

a) Duración: 1 hora y 30 minutos.

b) Todas las cuestiones deben responderse en el papel entregado para la realización del examen y nunca en los folios que contienen los enunciados.

c) 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. La empresa *Novo S.A.* se dedica a la fabricación de microchips que vende a un precio de 800 €. En 2025 produjo 5.000 unidades, obteniendo un beneficio de 500.000 € por su venta. El coste variable unitario asociado a cada microchip fue de 300 €. Con esta información:

a) Calcule los **costes fijos** en los que incurrió la empresa en ese periodo.

b) Determine el **punto muerto o umbral de rentabilidad** de la empresa correspondiente a ese año y comente el resultado obtenido.

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

PROBLEMA 2. Una emprendedora ha inaugurado una tienda minorista de productos artesanales en su localidad natal. Al cierre de su primer ejercicio económico, la empresa presenta la siguiente información:

- Ventas: 180.000 €
- Compras de mercaderías: 75.000 €
- Sueldos y salarios: 45.000 €
- Seguridad Social a cargo de la empresa: 14.000 €
- Otros gastos de explotación (alquiler, suministros, publicidad, etc.): 16.000 €
- Gastos financieros: 8.000 €
- Impuesto sobre Sociedades: 25 %
- Activo total: 210.000 €
- Pasivo (No corriente + corriente): 100.000 €

Se pide:

a) Determinar la **rentabilidad económica** y la **rentabilidad financiera** de este primer ejercicio.

b) **Interpretar** brevemente los resultados obtenidos.

SEGUNDA PARTE: PREGUNTAS COMPETENCIALES SOBRE LA TEORÍA

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

A.1. Marcos es un joven aficionado a los videojuegos que, en su tiempo libre y sin una finalidad empresarial inicial, desarrolló una pequeña aplicación digital destinada a ejercitar la memoria de las personas mayores. De manera inesperada, la aplicación alcanzó un gran éxito y se hizo viral en apenas una semana, registrando un elevado número de descargas. Con el objetivo de gestionar los ingresos obtenidos por publicidad y continuar mejorando la aplicación, Marcos decidió contratar a dos programadores y constituir una sociedad de responsabilidad limitada (S.L.).

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

Por otro lado, en una gran empresa del sector de la telefonía, un grupo de trabajadores ha desarrollado un nuevo sistema de seguridad digital inspirado en la idea original de Marcos, para ello han utilizado los recursos financieros y técnicos de la propia empresa.

a) Indique qué **tipo de emprendedor** es Marcos, razonando su respuesta a partir de la información proporcionada en el texto.
b) Explique el concepto de **intraemprendedor** y señale claramente **quién o quiénes** desempeñan ese papel en el caso descrito.

A.2. *Avintia y Vivobarefoot* son empresas innovadoras. La primera utiliza un sistema de construcción industrializada mediante paneles prefabricados en planta, que permite levantar cualquier tipo de edificio. Su método es eficiente al integrar todos los elementos en fábrica, acortando plazos y simplificando el montaje en obra. La segunda empresa fabrica zapatos veganos (con materiales de origen vegetal), ofreciendo así una alternativa sostenible al calzado de plástico. Identifique los **dos tipos de innovación** que aparecen en el texto en función del **área de mejora** que estas dos empresas han llevado a cabo. Justifique su respuesta basándose en los datos del texto.

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

B.1. Una cooperativa andaluza dedicada a la producción de aceite de oliva virgen extra, aprovechando sus propiedades hidratantes, tonificantes y protectoras, va a lanzar este año al mercado jabones y cremas de manos elaborados con su aceite. También va a producir biodiésel para ofrecérselo a sus agricultores a un precio asequible. Explique el **tipo de crecimiento** que quiere llevar a cabo esta empresa.

B.2. Carmen López, empresaria especializada en la fabricación de muebles, desea que su empresa *Innovamuebles S.L.* adquiera unas naves industriales de gran tamaño en un polígono cercano a su ciudad para instalar una nueva planta de producción.
Explique tres **factores de localización** que deberían considerarse a la hora de tomar esta decisión.

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

C.1. Nuria tiene una tienda que vende ropa deportiva y le gusta ubicar los productos por deportes. Junto a pantallas con tutoriales de ejercicios ha dejado espacios para probar el material de entrenamiento. También coloca maniquíes que muestran combinaciones completas.

a) Explique la estrategia o **instrumento de marketing** que está llevando a cabo Nuria en su tienda.
b) Indique a cuál de las **variables del marketing-mix** pertenece este instrumento y explique cuál es su objetivo.

C.2. Una empresa que fabrica zapatos de alta calidad ha apostado por mejorar su proceso de producción reduciendo de forma significativa el consumo de materiales y el gasto en energía eléctrica, pero produciendo la misma cantidad de productos. Además, ha conseguido negociar con sus proveedores mejor precio en los materiales que consume y reducir el gasto en energía contratando una compañía que ofrece precios más económicos para la electricidad. A la luz de lo anterior:

a) Defina **eficiencia técnica** y **eficiencia económica**.
b) Identifíquelas en el texto. Justifique su respuesta.

C.3. La empresa *La Tela Tiene Tela, S.L.,* con sede en Granada, se dedica al diseño y confección de prendas de vestir elaboradas con tejidos ecológicos, orientando su actividad hacia el mercado de la moda sostenible. Con el objetivo de mejorar su eficiencia y analizar el correcto funcionamiento de la empresa, la dirección ha revisado diversas actuaciones llevadas a cabo durante la semana anterior. Entre ellas se encuentran las siguientes:

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

1. La realización de entrevistas de selección para la contratación de dos nuevos diseñadores.
2. La negociación con el proveedor de telas de algodón orgánico para aplazar el pago de una factura pendiente.
3. La comprobación, al finalizar la jornada laboral, de que el número de vestidos fabricados coincide con lo previsto y de que no presentan defectos de fabricación.
4. La decisión sobre qué modelos de la nueva colección se comercializarán el próximo año, así como la fijación de los objetivos de ventas correspondientes.
5. La contratación de un espacio publicitario en una revista especializada en moda sostenible.

Indique a qué **área funcional de la empresa** corresponde cada una de las actividades descritas anteriormente.

Bloque D. Herramientas para innovar en modelos de negocio y de gestión.
Elija **UNA** pregunta de las dos propuestas.

D.1. Un emprendedor ofrece un programa de bienestar para personas mayores de 40 años con ejercicios sin pesas que mejoran la musculatura y la movilidad. Para captar clientes graba y publica rutinas de ejercicios y recomendaciones de hábitos saludables en YouTube e Instagram y solo para aquellos que se suscriban, ofrece planes personalizados para cada usuario. Además, complementa su propuesta con suplementos nutricionales como proteína en polvo y creatina, desarrollados en colaboración con un fabricante especializado, y comercializa camisetas de su propia marca a través de su tienda online.

a) Defina qué es el **lienzo de modelo de negocio**.
b) Identifique a partir del enunciado tres bloques del lienzo de modelo de negocio. Justifique su respuesta.

D.2. Gema, una joven emprendedora, está preparándose para exponer a posibles inversores su idea de negocio, que consiste en crear una aplicación que permita a jóvenes estudiantes reducir su estrés académico y mejorar su rendimiento escolar. Debe exponer su **idea** de forma **resumida** en un tiempo no superior a un minuto. ¿Qué **herramienta** se le está pidiendo que use? Explique en qué consiste.

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. *Tropicales de la Costa S.L.* es una empresa granadina dedicada a la comercialización y exportación de aguacates. Tras tres años de actividad, la empresa ha decidido adquirir una nave propia para el procesado y envasado del producto. Para financiar esta inversión, la entidad bancaria le solicita una serie de documentos que demuestren que la empresa es solvente y que genera beneficios suficientes para devolver la deuda.

a) ¿Qué **estados financieros** que forman parte de las **Cuentas Anuales** debe facilitar la empresa al banco?
b) ¿Qué **información** podrá encontrar la entidad bancaria en esos estados financieros para constatar que la empresa es solvente y genera beneficios suficientes?

E.2. El sector pesquero andaluz es vital para la economía de múltiples municipios costeros, en los que genera riqueza y miles de puestos de trabajo directos e indirectos. Actualmente se encuentra ante una serie de desafíos que amenazan el futuro de muchas de las empresas del sector. Ante esta situación, se están discutiendo planes de inversión para asegurar la sostenibilidad de esta actividad, como la modernización de las lonjas o el fomento de la investigación y la acuicultura.

Indique y justifique **dos fuentes de financiación propia externa** a las que podrían acudir las empresas del sector para acometer estas inversiones.

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:

a) Duración: 1 hora y 30 minutos.

b) Todas las cuestiones deben responderse en el papel entregado para la realización del examen y nunca en los folios que contienen los enunciados.

c) 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.

Lola y Carmen tras graduarse en psicología decidieron abrir un gabinete orientado a la asistencia psicológica infantil. El gabinete está en funcionamiento durante 40 semanas al año. El primer año atendieron a 25 pacientes a la semana, trabajando cada una de ellas 5 horas al día, 4 días a la semana. El precio medio del servicio psicológico fue de 40 €/paciente y se va a mantener constante en los primeros años de funcionamiento, al igual que su salario, que fijaron en 20 €/hora, y su tiempo de dedicación semanal. Para poder atender el aumento esperado de demanda del 35% se están planteando contratar a un psicólogo 5 horas a la semana, pagándole lo mismo que ellas cobran por hora.

Se pide:

a) La **productividad global** del gabinete el primer año de funcionamiento.
b) La **productividad global** del gabinete el segundo año, tras la contratación del psicólogo.
c) La **tasa de variación de la productividad**, justificando si les interesa o no contratar el psicólogo.

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

PROBLEMA 2.

La empresa *Bio-Food Andalucía S.L.*, ubicada en un municipio andaluz, produce alimentos ecológicos típicos de la región (mermeladas, aceites y conservas) que se venden en mercados locales, tiendas especializadas y ferias de productos andaluces. La dirección quiere evaluar la **rentabilidad** de su empresa en el último ejercicio, antes de decidir si ampliar la producción y la distribución en la región. Los datos del ejercicio son los siguientes: las ventas anuales fueron de 150.000 € y los gastos de explotación fueron de 110.000 €. Se sabe que el activo total es de 200.000 € y que está financiado con recursos propios por 120.000 € y por recursos ajenos con 80.000 €. El tipo medio de interés de la deuda es del 5 % anual y el tipo impositivo del 25 %.

a) Calcule la **rentabilidad económica** de la empresa e interprete el resultado.
b) Calcule la **rentabilidad financiera** 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 *Mercadona, S.A.* ha implementado **acciones** como descargas silenciosas nocturnas, donaciones a bancos de alimentos y *ONGs*, así como empleo estable y políticas de conciliación. ¿Cómo le puede **beneficiar** adoptar estas iniciativas a pesar del esfuerzo económico y organizativo que le supone? ¿Cómo se conocen estas actuaciones dentro de una empresa?

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

A.2. Amaia Rodríguez, CEO de *Gravity Wave* y reconocida por *Forbes* como una de las emprendedoras más influyentes de España, dirige un proyecto que retira millones de kilos de plástico del Mediterráneo y los convierte en materiales sostenibles para construcción, hostelería y náutica. Con su trabajo promueve la economía circular, la innovación en un entorno tradicionalmente masculino e inspira a nuevas generaciones a emprender.

a) Indique el tipo o **perfil de persona emprendedora** que es Amaia Rodríguez. Justifique su respuesta basándose en los datos del texto.

b) Enumere tres **dificultades** debido a su género a las que se enfrentan **las emprendedoras**, más aún en este tipo de entorno tradicionalmente masculino.

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

B.1. Ángela dirige la empresa *Jabones del Sur*. La empresa cuenta con 12 trabajadores y es propiedad exclusiva de Ángela y de su hermana. Para la elaboración de los jabones utilizan procesos manuales, con poca maquinaria, pues tienen dificultades para acceder a grandes préstamos bancarios. Aunque tienen una línea básica, su principal fuente de ingresos es la fabricación de pequeños lotes personalizados bajo pedido para casas rurales, bodas y eventos de la zona. Diseñan una fórmula de jabón y un etiquetado único para cada cliente, aceptando pedidos de tan solo 50 unidades, algo que las grandes fábricas rechazan por ser logísticamente imposible de gestionar.
¿Considera que la empresa *Jabones del Sur* es una **Pyme**? Justifique su respuesta basándose en lo expuesto en el texto.

B.2. Tres compañeros de universidad han desarrollado una app de gestión financiera. Necesitan constituir la sociedad formalmente. Tienen poco capital inicial (3.500 € en total) y quieren proteger su patrimonio personal en caso de que el negocio vaya mal y acumule deudas.

a) Proponga la **forma jurídica** más adecuada para este caso (S.L. o S.A.) y justifique su elección basándose en el **capital mínimo** exigido y el tipo de **responsabilidad** de los socios.

b) Si en el futuro la empresa crece mucho y necesitan captar grandes cantidades de capital de muchos pequeños inversores en bolsa, ¿qué transformación societaria deberían realizar?

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

C.1. Lucía quiere montar una marisquería online. Antes de invertir dinero en naves o stock, ha creado una página web muy sencilla, en apenas 2 horas, donde solo aparece una foto del producto y un botón de "Iniciar compra" para contabilizar cuánta gente hace clic.

a) ¿Cómo se denomina en la **metodología lean startup** a esta primera versión básica del producto? Explíquela brevemente.

b) Indique cuál es el **objetivo principal** que persigue Lucía con esta actuación.

C.2. Una marca tradicional de embutidos observa que sus ventas caen entre el público joven. Para revertirlo, lanza una nueva línea de hamburguesas de proteína vegetal con envases 100 % reciclable y decide venderlas inicialmente solo en tiendas especializadas y gimnasios a un precio superior al de la carne convencional, utilizando únicamente redes sociales para sus promociones. Identifique y justifique las variables del **marketing-mix** que se describen en esta estrategia.

C.3. Ana es la dueña de una pequeña empresa que diseña, fabrica e instala muebles a medida. Ha oído hablar en muchas ocasiones de la calidad, pero como su empresa es una pyme, ella considera que no es necesario prestarle mucha atención. Explíquele qué se entiende por **calidad** en el ámbito empresarial y dos motivos por los que su gestión es importante para una pyme como la suya.

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

Bloque D. Herramientas para innovar en modelos de negocio y de gestión.
Elija **UNA** pregunta de las dos propuestas.

D.1. Un grupo de jóvenes emprendedores quiere crear una aplicación que permita a jóvenes estudiantes mejorar su organización de estudio, minimizando su estrés y disminuyendo su ansiedad. Antes de realizar una inversión a mayor escala, deciden probarla con estudiantes del instituto donde estudiaron, recogiendo opiniones y analizando las reacciones del alumnado a su producto. ¿Qué **técnica** están utilizando para conocer la reacción de sus futuros clientes? ¿En qué consiste?

D.2. Un emprendedor onubense presenta su **proyecto** de aceite de oliva virgen extra ante inversores, en el que destacan las siguientes frases:

1. ¿Sabían que el 80% del aceite de oliva se vende a granel sin contar su origen?
2. En nuestra empresa unimos aceite de oliva virgen extra con realidad aumentada para contar leyendas locales en cada botella.
3. Buscamos 20.000 € para marketing a cambio del 5 % de beneficio.
4. Soy socio del Recreativo de Huelva desde pequeño.
   a) ¿Cómo se llama esta **técnica de presentación verbal** breve y persuasiva? Explíquela.
   b) Asocie las frases del texto con la **función** que realizan en el discurso de este emprendedor.

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. La empresa *Ginesa* tiene una carnicería en Linares y necesita comprar cámaras de refrigeración y congelación para el almacenamiento seguro de la carne cruda, manteniendo la cadena de frío y cumpliendo con las normativas sanitarias. Necesita 20.000 € y como no tiene liquidez para **financiar la inversión**, se plantea tres alternativas: suscribir un empréstito, pedir un préstamo a largo plazo o una póliza de crédito. ¿Cuál es la **mejor opción**? Razone su respuesta.

E.2. Una empresa está dudando entre dos proyectos de inversión y solo dispone de recursos para elegir uno. Ambos proyectos tienen el mismo desembolso inicial, pero mientras que uno recupera la inversión más rápido, el otro ofrece un valor actualizado neto mayor. Explique qué **criterio** debería priorizar la empresa para tomar la decisión, qué **información** aporta cada método (**pay-back** y **VAN)** y qué **riesgo** asumiría la empresa si eligiera el proyecto con menor plazo de recuperación.

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:

a) Duración: 1 hora y 30 minutos.

b) Todas las cuestiones deben responderse en el papel entregado para la realización del examen y nunca en los folios que contienen los enunciados.

c) 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.

La empresa *Semilla Viva S.L.* elabora un pan de molde ecológico especial. Uno de sus ingredientes estrella es el mix de semillas procesadas. La empresa tiene dos opciones para obtener este ingrediente: comprar el mix ya procesado a un proveedor local a un precio de 4 € por kilo o procesar las semillas en sus propias instalaciones. Para ello, debería alquilar una maquinaria específica con un coste de 18.000 € anuales, lo que permitiría que el coste variable fuera de 1,75 € por kilo.

a) Si la empresa estima que el próximo año necesitará 6.000 kilos de mix de semillas para su producción de pan, ¿qué opción es más rentable: **comprar** el mix o **procesarlo** en sus instalaciones?
b) ¿A partir de cuántos kilos de semillas empezaría a ser más **rentable** para la empresa procesarlas por su cuenta? Interpreta el resultado.

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

PROBLEMA 2.

La empresa *Maquetas y Piezas del Sur, S.L.,* dedicada a la elaboración de maquetas de arquitectura y piezas impresas en 3D, se está planteando la posibilidad de acometer un proyecto de inversión consistente en la creación de un taller profesional de maquetas, para ampliar su capacidad productiva y organizar cursos de formación en tecnología 3D. El desembolso inicial para adquirir la maquinaria necesaria asciende a 60.000 €.

La inversión tendría tres años de duración, y el tipo de interés aplicable es del 5%. En la tabla siguiente se presentan las previsiones de cobros y pagos de la inversión:

	Cobros (€)	Pagos (€)
Año 1	33.000	15.000
Año 2	39.000	18.000
Año 3	51.000	15.000

Además, al término de los tres años, la empresa podría vender la maquinaria usada por un importe de 10.000 €.

Teniendo en cuenta la información anterior,

a) ¿**En cuánto tiempo recuperaría** el desembolso inicial? Indique el resultado en años y meses.
b) Calcule el **Valor Actual Neto** (VAN) e interprete el resultado

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

SEGUNDA PARTE: PREGUNTAS COMPETENCIALES SOBRE LA TEORÍA

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

A.1. *Bicis del Sur, S.A.* va a lanzar al mercado un nuevo modelo de bicicleta eléctrica plegable. Su diseño permite guardarla en espacios reducidos: por ejemplo, en trasteros, debajo del escritorio en la oficina, en mochilas grandes y en maleteros pequeños. De esta manera se posibilita el uso combinado de la bicicleta con el metro o el tren, facilitando la movilidad urbana. Este nuevo modelo supone una ruptura total con los productos anteriores, ya que permite combinar trayectos en transporte público, ascensor o automóvil con el pedaleo diario. La empresa está convencida de que incrementarán sus ventas cuando ponga en el mercado este nuevo modelo de bici. Responda de forma justificada si la medida representa una **innovación** y, en caso afirmativo, indique y justifique el **tipo de innovación** que supone teniendo en cuenta dos criterios de clasificación.

A.2. Ana finalizó sus estudios y comenzó a trabajar en varias asociaciones sociales, donde adquirió experiencia en la atención a colectivos vulnerables. Tras ello, decidió crear su propia empresa para desarrollar un proyecto que ofrece formación y oportunidades laborales a personas en riesgo de exclusión social. Los beneficios que obtiene son reinvertidos en mejorar el impacto social del proyecto. Después de varios años de esfuerzo y dificultades, la iniciativa ha logrado consolidarse. ¿Qué **tipo de emprendedora** cree usted que es Ana? Justifique su respuesta.

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

B.1. Dos amigos quieren abrir en Málaga un pub con actuaciones en directo los sábados. Solo pueden aportar 3.000 € entre los dos y tienen muy claro que no quieren responder de las posibles deudas que genere la empresa con su patrimonio personal. Tampoco quieren que entren socios nuevos. ¿Qué **forma jurídica** considera más adecuada para la empresa que quieren constituir? Justifique su respuesta basándose en los datos aportados anteriormente.

B.2. Dados estos **elementos del entorno** de la empresa de moda cordobesa *Silbon*:

1. La empresa de moda *Scalpers* crea un nuevo centro de I+D que la hará más competitiva.
2. Existe una mayor concienciación en la sociedad que pide a las empresas una mayor responsabilidad con materiales y empaquetado sostenibles.
3. *Silbon* contrató los servicios de la empresa *Dojo* para gestionar los pagos en todos sus puntos de venta en España.
4. Según datos del *INE*, la inflación se ha reducido en los últimos meses.
5. El Club People de *Silbon* permite a sus miembros acceder antes a promociones y acumular descuentos y puntos canjeables.

Identifique los **elementos** del **entorno general** o **macroentorno** y del **entorno específico** o **microentorno** de la empresa de moda *Silbon*.

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

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

C.1. *Mercadona* es una empresa española del sector de la distribución que vende productos de alimentación, higiene y limpieza en su red de supermercados. Su marca blanca *Hacendado* dispone de un refresco de cola con un sabor e imagen muy similares a los de una conocida marca líder del mercado. Para favorecer su elección, *Mercadona* sitúa este refresco en zonas de paso y a la altura de los ojos dentro de los lineales, aumentando así su visibilidad y facilitando que el cliente lo incorpore a su cesta de la compra.

a) Defina qué es el **marketing mix** y mencione las 4 variables que lo componen.
b) Explique qué **dos variables** del marketing mix aparecen en el enunciado y qué acción concreta lleva a cabo *Mercadona* en cada una de ellas.

C.2. En una empresa de desarrollo de software los empleados tienen sueldos altos, pero están desmotivados porque el trabajo es monótono y no se sienten reconocidos por sus jefes. La directora de Recursos Humanos propone implantar el teletrabajo flexible y un plan de carrera personalizado.

a) Analice esta situación aplicando la **Teoría de Herzberg**.
b) Conteste a la pregunta de por qué a veces un sueldo alto no es suficiente para **motivar** al trabajador.

C.3. Juan José acaba de finalizar su formación y decide lanzarse al mundo del emprendimiento. Para ello, le gustaría crear una aplicación que permita al cliente obtener atención personalizada en materia de alimentación y patrones de consumo saludables. Enseguida, Juan José comprende que esta idea conllevará riesgos y una elevada financiación. Explique brevemente cómo la **metodología lean-startup** puede ayudar a este emprendedor en la consecución de sus objetivos.

Bloque D. Herramientas para innovar en modelos de negocio y de gestión.
Elija **UNA** pregunta de las dos propuestas.

D.1. La tienda de ropa online *Andaluss* quiere mejorar la experiencia de sus clientes y aumentar su fidelización, para lo que ha extraído la siguiente información: sus clientes ven redes sociales con tendencias y recomendaciones de influencers, escuchan consejos de amigos sobre ofertas y estilos, desean ir a la moda, pero se preocupan por gastar demasiado y publican comentarios y fotos de compras en redes sociales. Se quejan de que no suelen encontrar ropa de calidad a precios accesibles y buscan ofertas, envíos rápidos y políticas de devolución flexibles.

a) ¿Qué **herramienta** está utilizando la empresa para comprender mejor los **comportamientos y emociones** de los clientes potenciales?
b) Explique en función del texto **cuatro partes** de dicha herramienta.

D.2. Una emprendedora andaluza va a poner en marcha un negocio de comida saludable basado en ensaladas elaboradas con productos ecológicos. Su propuesta se dirige principalmente a personas preocupadas por una alimentación sana. Los clientes podrán personalizar sus platos eligiendo los ingredientes. Además, podrán consumirlos en el local, recogerlos para llevar o recibirlos a domicilio. La empresa ofrecerá descuentos y promociones a los clientes habituales a través de un programa de fidelización. Para garantizar la calidad del producto, la emprendedora colaborará con agricultores locales como principales proveedores.

a) Identifique al menos tres bloques del **modelo Canvas**.
b) Justifique su respuesta según lo descrito en el texto.

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

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. Una empresa andaluza en pleno crecimiento y expansión territorial necesita ampliar su flota de vehículos comerciales y adquirir maquinaria. Para afrontar la inversión tiene que solicitar una financiación de gran cuantía. Explique **dos posibles fuentes de financiación a largo plazo** a las que la empresa podría recurrir para continuar su crecimiento.

E.2. Una pequeña empresa de moda sostenible está revisando su situación financiera para decidir si puede abrir una nueva tienda en Sevilla. La asesora le indica que es fundamental analizar el **fondo de maniobra** para valorar su capacidad de hacer frente a las deudas a corto plazo.

a) Explique las **posibles situaciones del fondo de maniobra** y qué implican para la estabilidad financiera de la empresa.

b) Indique, justificando su respuesta, en cuál de esas situaciones la empresa estaría en **mejores condiciones** para asumir la **inversión** que supone la apertura de la nueva tienda.

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:

a) Duración: 1 hora y 30 minutos.

b) Todas las cuestiones deben responderse en el papel entregado para la realización del examen y nunca en los folios que contienen los enunciados.

c) 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:

a) Calcule la **productividad global** de cada año.
b) 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:

a) Elabore el **Balance de Situación** de acuerdo con el modelo del PGC, calculando la cifra de **Capital Social**.
b) 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

a) Defina el concepto de **Responsabilidad Social Corporativa (RSC)** y relacione dicho concepto con la actividad de esta empresa.
b) 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.

a) Indique qué tipo de **crecimiento** representa cada alternativa, justificando su respuesta.
b) 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**.

a) 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.
b) 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.

a) Teniendo en cuenta la preferencia de financiación de esta empresa, ¿qué **tipos de fuentes** podría utilizar? Indique dos ejemplos de cada tipo.
b) 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.

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

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:

a) Duración: 1 hora y 30 minutos.

b) Todas las cuestiones deben responderse en el papel entregado para la realización del examen y nunca en los folios que contienen los enunciados.

c) 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.

Una empresa que fabrica bolsos para portátiles, obtuvo en enero una producción de 750 bolsos, con un valor total de 22.500 €. Para ello se han empleado 450 kilos de materias primas y 3 personas trabajando 8 horas diarias durante 20 días. Los precios son 12 €/kilo de la materia prima y 10 €/hora de trabajo. En febrero obtuvo 695 bolsos, con un valor total de 20.850 €, empleando 417 kilos de materias primas y 3 personas trabajando 8 horas diarias durante 19 días.

Se pide:

a) Calcular la **productividad global** en enero.
b) Calcular la **productividad global** en febrero.
c) Indicar la **variación porcentual** de la productividad en dicho periodo.

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

PROBLEMA 2.

Una cooperativa jienense que se dedica a la producción, procesamiento y comercialización de aceite de oliva virgen extra está estudiando si invierte en la modernización de sus instalaciones. Para adquirir nueva maquinaria y acondicionar las instalaciones necesita 400.000 €. La inversión tendrá una duración de 3 años y generará los siguientes cobros: 300.000 € el primer año, 330.000 € el segundo año y 350.000 € el tercer año; y los siguientes pagos: 200.000 € el primer año, 180.000 € el segundo año y 150.000 € el tercer año. Considerando un tipo de actualización o descuento del 6 % anual.

Se pide:

a) Calcule el **plazo de recuperación** de la inversión.
b) Calcule el **valor actual neto** del proyecto.
c) Razone si sería aconsejable que esta cooperativa realice la inversión.

SEGUNDA PARTE: PREGUNTAS COMPETENCIALES SOBRE LA TEORÍA

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

A.1. Carlos ha vivido en Londres los últimos 10 años, pero ha decidido volver a Sevilla tras el fallecimiento de su padre. Junto a su hermano Juan, ha heredado la empresa de transportes internacionales de su padre y se va a dedicar a gestionarla. ¿Es Carlos un **emprendedor**? ¿Y un **empresario**? Razone su respuesta.

A.2. Una cooperativa andaluza, dedicada a la producción y comercialización de aceite de oliva, ha implantado un plan de **Responsabilidad Social Corporativa (RSC)** que incluye la contratación de socios y trabajadores del entorno rural, el uso de prácticas agrícolas sostenibles, la reducción del impacto

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

medioambiental en el proceso productivo y la colaboración con la comunidad **local** para la puesta en valor del territorio y del patrimonio cultural ligado al olivar.

a) Explique qué se entiende por **RSC** y su importancia.
b) Enumere y comente las **acciones** de RSC descritas en el texto.

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

B.1. Javier es el propietario de la empresa *Confituras Sabrosas, S.L.*, que produce mermeladas de verduras y hortalizas. Con sede en Almería, la empresa cuenta con 30 empleados, exporta sus productos a varios países europeos y obtuvo unos ingresos por ventas de 2,5 millones de euros el último año. **Clasifique** esta empresa según la propiedad, actividad, ámbito de actuación, forma jurídica y tamaño.

B.2. La cadena hotelera *OnubaResort* ha realizado dos operaciones de compra este año para crecer. En la primera operación, ha comprado la empresa de lavandería que se encargaba del lavado de su lencería (sábanas y toallas). En una segunda operación, ha comprado al hotel *Sol y Playa*, que es un competidor directo que ofrece el mismo tipo de servicio en la misma localidad.

a) Identifique cuál de las operaciones es una **integración vertical** y cuál es una **integración horizontal**.
b) Explique la **diferencia** teórica entre integración vertical y horizontal.

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

C.1. Un hotel de Málaga necesita contratar a una persona como animador turístico para organizar actividades deportivas, infantiles y espectáculos. Se necesita que trabaje todos los años, pero solo durante los meses de junio, julio, agosto y septiembre.

a) ¿Qué **tipo de contrato** debería ofrecer esta empresa? Justifique la respuesta.
b) Explique qué es un **contrato de trabajo**.

C.2. La empresa de bebidas *Sabores del Guadalquivir, S.A.* ha lanzado al mercado una nueva variedad de té helado con sabor a frutos rojos. Con el objetivo de dar a conocer el producto e incentivar su consumo, la empresa ha puesto en marcha dos actuaciones comerciales de forma simultánea: por un lado, una campaña publicitaria en redes sociales, concretamente en *Instagram* y *TikTok*, y por otro, el envío de un cupón promocional a sus clientes habituales que ofrece un descuento del 50 % en la compra de una segunda unidad, canjeable en supermercados.

a) Indique qué herramienta del **marketing mix** está utilizando principalmente la empresa en las acciones descritas.
b) Dentro de dicha herramienta, identifique y justifique los **dos instrumentos** o vías que la empresa está empleando para llegar a sus clientes.

C.3. Imagine que usted es el gerente de una empresa que fabrica mesas de comedor y estanterías de dormitorio. Con respecto a la estructura de costes de su empresa:

a) Explique qué dos tipos de **costes** podría soportar su negocio en función del **volumen de producción** y proponga un ejemplo para cada tipo de coste.
b) Explique qué dos tipos de costes podría afrontar esta empresa **vinculados a cada producto**, proponga un ejemplo para cada tipo.

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

Bloque D. Herramientas para innovar en modelos de negocio y de gestión.
Elija **UNA** pregunta de las dos propuestas.

D.1. Una joven emprendedora ha abierto un negocio de pizzas artesanales con ingredientes locales y masa hecha a mano. Tras unos meses, observa que no se vende lo suficiente y que no se logra cubrir todos los costes. Está pensando en probar nuevas combinaciones de sabores, cambiar el tamaño de algunas pizzas, adaptar la publicidad con promociones para atraer al público joven utilizando redes sociales y ofertas especiales y suprimir algunos ingredientes caros.
Entre las anteriores medidas que se está planteando la emprendedora, identifique cuatro que son propias del **método SCAMPER**. Justifique su respuesta.

D.2. Una empresa andaluza dedicada al desarrollo de aplicaciones móviles quiere lanzar al mercado una nueva app para la gestión de reservas en restaurantes. Antes de la producción definitiva, decide elaborar un prototipo para evaluar su funcionalidad y la aceptación por parte de los clientes.
Explique en qué consiste **el prototipado** y cuál es su utilidad para esta empresa.

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. Rosa tiene una empresa de servicios informáticos y quiere analizar su situación financiera para valorar si necesita mejorar su gestión. Para ello dispone de los datos de su balance: Activo no corriente 100.000 €; Activos corrientes 54.000 €; Recursos Propios 48.000 €; Pasivo no corriente 42.000 €; Pasivo corriente 64.000 €. ¿Cuál es la **situación financiera** de la empresa y qué consecuencias puede tener? ¿Qué soluciones puede proponerle a Rosa?

E.2. La empresa *Freshbox* vende cajas semanales de frutas y verduras a domicilio en una gran ciudad. En los últimos años han aparecido muchas plataformas similares, los supermercados han comenzado a ofrecer servicios de entrega a domicilio y existen numerosos proveedores agrícolas que pueden suministrar producto a distintas empresas.

a) Identifique **dos fuerzas competitivas de Porter** que estén influyendo de forma clara en el sector de *Freshbox* y explique brevemente cómo aumentan la competencia.
b) Indique si el **mercado** en el que opera *Freshbox* se aproxima más a la **competencia perfecta,** al **oligopolio** o a la **competencia monopolística**. Justifique su respuesta.