



INSTRUCCIONES

- a) Duración: 1 hora y 30 minutos.
- b) El examen consta de 5 bloques que se corresponden con cada una de las competencias específicas. En cada uno de ellos debe elegir entre alternativas que se plantean, pero en los problemas no hay optatividad. Solo se corregirán las respuestas correspondientes y máximas por orden de presentación.
- c) Todas las cuestiones deben responderse en el papel entregado para la realización del examen y nunca en los folios que contienen los enunciados.
- d) La puntuación máxima de cada uno de los bloques es: Bloques A, B y D hasta 1 punto cada uno de los bloques; bloque C hasta 4 puntos y bloque E hasta 3 puntos.

Problema del Bloque C. El modelo de negocio y de gestión (2 puntos):

La empresa Polillas SA se dedica a la fabricación de celulosa para la industria de envases, bolsas, etc. Tiene prevista una producción para el año 2025 de 3.500 m³ de celulosa. Sus costes fijos anuales previstos son de 45.000.000 u.m. y el precio de venta y coste variable medio de fabricación de cada metro cúbico son, respectivamente, de 37.500 a.m. y de 15.000 a.m.

SE PIDE:

- a) El umbral de rentabilidad para el año 2025.
- b) El momento concreto del año en que se obtendrá, suponiendo un ritmo de actividad uniforme.

Esta misma empresa está en pleno proceso de ampliación de su capacidad productiva para lo cual está tratando de decidir la localización más adecuada para una nueva planta de producción. La empresa ha estimado los costes para cada una de las tres localizaciones preseleccionadas: A, B y C, según se muestra en la tabla de costes adjunta.

	A	B	C
CF anuales	3650000	5100000	6275000
CV Unitarios	80	27	12

Se pide:

- c) Representar gráficamente las funciones de costes de cada localización
- d) Qué localización sería preferible si el volumen de producción previsto para la nueva planta es de 10000 m³/año?

Problema del Bloque E. Estrategia empresarial y métodos de análisis de la realidad empresarial: estudio de casos y simulación (2 puntos).

EcoTextil Mares del Sur S.A., empresa dedicada al reciclaje de redes de pesca en desuso para la fabricación de ropa sostenible, evalúa el lanzamiento de dos nuevas líneas de productos sostenibles durante 3 años y se debe elegir solo una de las dos alternativas. Las características de cada una son las siguientes:

Alternativa 1: Línea de productos “Ropa deportiva reciclada”. Requeriría la adquisición de maquinaria especializada para el procesamiento de redes por 40.000€, la adaptación de la línea de producción existente de 15.000€ y unos gastos de lanzamiento y marketing inicial por 5.000€. Se espera vender 2.000 unidades de ropa deportiva a un precio de 45 euros por unidad y afrontar unos gastos mensuales en Materia Prima de 1.000€, de Mano de Obra 4.000€ y de Gastos Generales 500€. Se prevé un incremento anual de las ventas del 10%, pero el importe de los gastos permanecerá constante los tres años. Se estima que al final del tercer año la maquinaria podrá venderse por un valor residual de 8.000 euros.

Alternativa 2: Línea de productos “Accesorios de moda ecológicos”. La adquisición de equipos básicos de diseño y fabricación es de 32.000€ y la campaña de promoción inicial es de 10.000€. Se estima que cada uno de los tres años se venderán 5.000 unidades de accesorios a un precio de 15€ por unidad. Entre los gastos anuales que habría que asumir



estarían los siguientes: Materia Prima: 8.000€, Mano de Obra: 40.000€ y Gastos Generales: 2.000€. Los importes de estos tres tipos de gastos se incrementarán anualmente un 5%. El valor residual de los activos al final del tercer año se considera despreciable.

Considerando un coste de capital (k) del 7%, se pide:

- Determinar razonadamente qué línea de productos debería elegirse según el plazo de recuperación (en años y meses), considerando que los flujos de caja se obtienen de manera uniforme a lo largo de cada año.**
- Determinar razonadamente qué línea de productos es más aconsejable elegir según el valor actual neto (VAN) de la inversión.**
- En el caso de que el análisis del plazo de recuperación (apartado a) sugiriera la elección de una línea de productos y el análisis del valor actual neto (apartado b) sugiriera la elección de la otra, ¿cuál sería su decisión final sobre qué línea de productos recomendar a EcoTextil Mares del Sur, S.A.? Justifique razonadamente su respuesta, explicando los motivos por los que se decanta por una u otra alternativa.**

TEORÍA

Bloque A. La actividad emprendedora y el emprendimiento. Responde a 1 pregunta de las 2 propuestas. La puntuación máxima de este apartado será de 1 punto.

José Elías es un empresario español conocido por su trayectoria en el sector de las energías renovables y por su capacidad para identificar oportunidades en distintos sectores económicos. Se formó como ingeniero industrial, lo que le proporcionó una base técnica sólida para afrontar los retos del mundo empresarial.

En 2009 fundó Orus Energía, una comercializadora de gas y electricidad, y en 2012 adquirió y relanzó Audax Energía, que más tarde se convertiría en Audax Renovables. Esta empresa se ha consolidado como una de las principales comercializadoras de energía verde en Europa, suministrando electricidad de origen renovable a miles de hogares y empresas. Su apuesta temprana por las energías limpias demuestra su capacidad para anticiparse a las tendencias del mercado y su compromiso con un modelo energético más sostenible.

Además del sector energético, José Elías ha diversificado sus inversiones. En el sector alimentario, ha adquirido empresas como La Sirena, especializada en productos congelados, y ha creado Naturlove Petfood, dedicada a la alimentación natural para mascotas. Para agrupar estas iniciativas, creó el grupo Healthline Foods, con el que busca innovar y crecer en el ámbito de la alimentación saludable y sostenible.

A.1.- Explica por qué suele considerarse a José Elías un emprendedor, indicando de forma razonada qué tipo o tipos de emprendedor crees que representa, según la clasificación vista en clase.

A.2.- Cita otros tres tipos de emprendimiento diferentes, explicando brevemente en qué consisten y poniendo un ejemplo de cada uno.

Bloque B. El entorno económico y social y su influencia en la actividad empresarial. Responde a 1 pregunta de las 2 teóricas siguientes. La puntuación máxima de este apartado será de 1 punto.

B.1.- Los cambios en el entorno general y específico influyen en las empresas positiva y negativamente. Para la empresa IKEA, cuya actividad es la fabricación y venta de muebles a precios bajos, indica a qué tipo de entorno (general o específico) se refiere cada una de las siguientes situaciones y si le afecta positiva o negativamente:

- Aumento de los precios de las materias primas.**
- Bajada de los tipos de interés de los préstamos que solicita la empresa a los bancos.**
- Legislación más restrictiva para la protección del medio ambiente.**



- d) Creciente competencia en el sector.
- e) Preferencia de los clientes por muebles más económicos.

B.2.- La empresa ANDRESAN, S.L. con domicilio social en Cádiz, fue fundada en 2022 por cuatro antiguos alumnos del Grado en Administración y Dirección de Empresas. La empresa se dedica a la consultoría y asesoría integral en el ámbito laboral, fiscal, contable y de creación de empresas. Actualmente tiene contratadas a 30 personas, en el ejercicio 2024 el volumen de ventas fue de 3 millones de euros y el total de su activo en el balance asciende en 2024 a 8,5 millones de euros.

- a) Clasifica esta empresa según los siguientes criterios: tamaño, sector de actividad y propiedad del capital. Justifica tu respuesta basándote en la información proporcionada (máximo 0,8 puntos).
- b) ¿Qué forma jurídica tiene esta empresa? Indica cómo está dividido el capital social en esta forma jurídica y cuál es la cantidad mínima en euros (máximo 0,2 puntos).

Bloque C. El modelo de negocio y de gestión. Responde a 2 pregunta de las 3 propuestas. La puntuación máxima de este apartado será de 2 puntos.

C.1.- La empresa denominada Hermanos Calzados se dedica a la fabricación de zapatos de alta calidad. Es una empresa que tiene alquilado un local y mensualmente al dueño del local debe de pagarle la cantidad de X unidades monetarias. Hermanos Calzados inicialmente dispone de 5 trabajadores (L es el número de trabajadores) y a cada uno de ellos le paga un salario mensual de w unidades monetarias. Con este número de trabajadores la empresa produce Q pares de zapatos. Hermanos Calzados está obteniendo beneficios y ha decidido aumentar el número de empleados. Con la ampliación la empresa cuenta con un total de 10 trabajadores y aumenta al doble la producción de zapatos. **En base a lo anterior señale y formule todos los conceptos de costes según la producción en los que la empresa Hermanos Calzados va a incurrir mensualmente al principio y una vez realizada la ampliación.**

C.2.- RENFE, empresa pública, dedicada al transporte de pasajeros por vía férrea, debe evaluar su modelo de negocio aplicando el análisis DAFO.

1. Indique en qué consiste el análisis DAFO. Describa brevemente los distintos elementos que se analizan. (Calificación máxima 0,2 puntos)
2. Realice la matriz DAFO de RENFE colocando en cada cuadrante la letra correspondiente a los factores de la lista (a, b, c, d, e, f, g y h) que se ofrece a continuación (cada factor sólo se asignará a un cuadrante), teniendo en cuenta, el contexto de la liberación de algunas líneas de alta velocidad que supone un aumento de plazas ofertadas. (Calificación máxima 0,8 puntos: 0,1 puntos por cada acierto).
 - a) Entrada de los competidores Iryo y Ouigo, lo que supone más competitividad
 - b) Atrasos en los trenes de RENFE, con las consiguientes reclamaciones de los pasajeros.
 - c) Subida de precio de materiales y energía.
 - d) Lanzamiento de Avlo, marca low-cost de RENFE.
 - e) Crisis climática, siendo el tren más sostenible que otros medios de transporte.
 - f) Los nuevos competidores tienen una flota de trenes insuficiente para cubrir los servicios.
 - g) RENFE ha puesto en marcha medidas como la instalación de plantas fotovoltaicas y paneles solares para cubrir parte de las necesidades energéticas que tiene.
 - h) Otros medios de transporte, como líneas aéreas (sobre todo las low-cost), ofrecen precios muy competitivos en los trayectos que ofrece también RENFE.



C.3.- Con un amigo de mi centro de estudios, los dos somos mayores de edad, quiero constituir una empresa de desarrollo de actividades deportivas. Pero no sé si elegir como fórmula jurídica una empresa de economía social de mercado o una sociedad anónima. Para decidirme, necesito que me responda justificadamente a las siguientes preguntas que son grandes dudas para mí: **a) ¿Podríamos constituir una cooperativa siendo dos personas? b) ¿El sector al que nos vamos a dedicar puede desarrollar sus actividades en el ámbito de la economía social de mercado o sólo se permiten cooperativas del sector primario? c) ¿Cuáles son las tres principales diferencias entre una empresa de economía social de mercado y una empresa tradicional capitalista?**

A partir de tus aclaraciones y justificaciones, tomaré mi importe decisión empresarial. ¡¡Muchas gracias!!

Bloque D. Herramientas para innovar en modelos de negocio y de gestión. Responde a 1 pregunta de las 2 propuestas. La puntuación máxima de este apartado será de 1 punto.

D.1.- Lucía y Andrés, dos jóvenes emprendedores andaluces con formación en nutrición, están desarrollando un negocio de envío de menús saludables semanales a domicilio. Su plataforma online permite a los clientes elegir planes adaptados a sus gustos, intolerancias o necesidades (por ejemplo, dieta vegana, sin gluten, alta en proteínas o baja en carbohidratos). Los platos se preparan en una cocina profesional externa y se entregan refrigerados, listos para calentar. Su público objetivo son personas de clase media que no tienen tiempo para cocinar, pero quieren cuidar su alimentación. **Aplica el modelo Canvas y describe cuatro bloques clave de este modelo de negocio.**

D.2.- Un grupo de estudiantes de 2º de Bachillerato ha creado una marca de ropa sostenible como parte de un proyecto de emprendimiento juvenil. Su propuesta se basa en utilizar algodón orgánico y tejidos reciclados para fabricar prendas modernas, cómodas y responsables con el medio ambiente. Para promocionar su marca, han decidido lanzar una campaña en redes sociales contando su historia: cómo surgió la idea durante una excursión escolar en la que visitaron una planta textil contaminante, y cómo eso les motivó a crear una alternativa diferente. En la campaña, comparten su evolución como equipo, los valores que los mueven y cómo cada prenda tiene un mensaje.

- a) **Explica cómo puede ayudar esta estrategia de storytelling a conectar emocionalmente con otros jóvenes y mejorar la percepción de su marca.**
- b) **Justifica tu respuesta señalando dos beneficios clave del uso del storytelling en una campaña de marketing.**

Bloque E. Estrategia empresarial y métodos de análisis de la realidad empresarial: estudio de casos y simulación. Responde a 1 pregunta de las 2 propuestas. La puntuación máxima de este apartado será de 1 punto.

E.1.- La dirección de una empresa dedicada a la fabricación de paneles solares ha decidido no repartir dividendos a sus socios y destinar parte del beneficio final a la adquisición de furgonetas eléctricas nuevas. Además, necesitan retener fondos para cubrir la pérdida de valor de su maquinaria actual debido a su uso y apartar fondos para posibles reparaciones de sus instalaciones en el futuro. **Defina las tres fuentes financieras que está utilizando la empresa. ¿Cómo se denomina a la fuente financiera que engloba a las tres anteriores? Definala. ¿Es propia o ajena? ¿Interna o externa?**

E.2.- Eres el director económico-financiero de una empresa dedicada a la fabricación y venta de productos agroalimentarios. Como responsable de las tareas de contabilidad de dicha empresa, tienes el encargo de elaborar el Balance de Situación y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias del ejercicio 2024. A efectos de facilitar el proceso de toma de decisiones empresariales, el gerente está interesado en conocer cuál es la situación económico-financiera de la empresa. Para ello, necesita comprender las siguientes cuestiones: **a) Concepto de rentabilidad económica y rentabilidad financiera y diferencia entre ambos. b) Fórmulas para el cálculo de ambos tipos de rentabilidad, así como los componentes en que se pueden desagregar cada fórmula.**