



Examen de Acceso: Caso económico-empresarial ***Material de práctica***

2026

Instrucciones:

- Lee con atención el siguiente caso empresarial.
- El examen consta de 5 preguntas tipo test.
- El tiempo recomendado para realizar el examen es de 25 minutos.
- Elige la única respuesta correcta para cada pregunta.
- Todas las preguntas tienen el mismo valor.
- Este documento incluye una hoja de soluciones al final, pensada para el estudio individual.



Caso: El futuro de EcoWrap

EcoWrap fabrica envases y bolsas compostables certificados para el sector de la restauración y el retail alimentario. Fundada hace seis años, la empresa opera una única planta de producción y vende principalmente a través de distribuidores mayoristas. Su propuesta de valor combina materiales compostables certificados, precios competitivos y una capacidad de suministro fiable a gran volumen.

El fundador de EcoWrap está convencido de que la demanda de envases compostables certificados seguirá creciendo a medida que más restaurantes y cadenas de retail buscan cumplir con normativas medioambientales cada vez más estrictas. Sin embargo, el equipo directivo no se pone de acuerdo sobre cuál es la mejor vía para aumentar la capacidad de producción y las ventas en los próximos dos años.

El año pasado, EcoWrap vendió 4.000.000 de unidades (bolsas y envases) a un precio medio de 0,50 € por unidad. El coste variable medio por unidad fue de 0,30 €, e incluye materias primas certificadas, mano de obra directa y envasado. Los costes fijos anuales ascendieron a 600.000 €, incluyendo el alquiler de la planta, la certificación de compostabilidad y la administración central. La empresa cerró el año con un beneficio de explotación de 200.000 €.

EcoWrap está evaluando dos opciones estratégicas para aumentar su capacidad y sus ventas. El consejo de administración ha establecido que la opción elegida debe recuperar la inversión inicial en un plazo máximo de 3 años. A efectos de este caso, el plazo de recuperación de la inversión se calculará como: $\text{Inversión inicial} \div \text{Beneficio de explotación anual incremental}$. La empresa dispone de 1 millón de euros en efectivo, suficiente para financiar una de las dos opciones, pero no ambas, sin recurrir a deuda adicional.

Opción A: Construir una segunda línea de producción

Bajo esta opción, EcoWrap invertiría en una segunda línea de producción en su planta actual. La inversión inicial sería de 900.000 €, e incluiría nueva maquinaria, la instalación de la línea y la formación inicial del personal. La dirección estima que la nueva línea permitiría vender 2.000.000 de unidades adicionales al año a nuevos clientes mayoristas, a un precio medio de 0,55 € por unidad. El coste variable sería de 0,32 € por unidad, ligeramente superior a la media actual debido a la curva de aprendizaje durante la puesta en marcha.

Además, la nueva línea supondría 250.000 € adicionales en costes fijos anuales, debido al mantenimiento del nuevo equipo y a los supervisores adicionales de turno.

Los defensores de la Opción A argumentan que ampliar la planta actual permite mantener el control total sobre la calidad y evita cualquier riesgo de integración con procesos externos. Los críticos señalan el riesgo de ejecución: poner en marcha una nueva línea de producción conlleva un periodo de ajuste, y no está garantizado que EcoWrap consiga suficientes clientes mayoristas nuevos para aprovechar toda la capacidad adicional.



Opción B: Adquirir GreenPack Regional, un competidor más pequeño

Bajo esta opción, EcoWrap adquiriría GreenPack Regional, un fabricante de envases compostables de menor tamaño con su propia planta de producción y relaciones ya establecidas con distribuidores. El precio de adquisición sería de 700.000 €. La operación añadiría 1.500.000 de unidades de ventas anuales ya existentes a un precio medio de 0,55 € por unidad. El coste variable sería de 0,25 € por unidad, ya que el equipo de GreenPack es más antiguo pero eficiente y de bajo coste operativo. La integración añadiría 200.000 € en costes fijos anuales, debido a la logística conjunta y a algunos puestos administrativos que se mantendrían temporalmente duplicados.

Los defensores de la Opción B destacan que la adquisición aporta ingresos y clientes de inmediato, sin necesidad de esperar a un periodo de puesta en marcha. Además, podría generar sinergias al compartir la red de distribución. Los críticos advierten que integrar una planta externa conlleva riesgos: distintos estándares de calidad, posibles costes ocultos en equipos más antiguos, y la necesidad de volver a certificar la planta de GreenPack bajo el mismo sello de compostabilidad que sustenta la marca EcoWrap.

Restricciones financieras

El director financiero ha advertido de que la decisión no debe basarse únicamente en el beneficio del primer año, sino que también debe considerar el riesgo de integración y las implicaciones para la certificación de compostabilidad, que es la base de la reputación de la marca.

Información adicional de mercado

Una encuesta reciente a 500 responsables de compras de restaurantes y cadenas de retail arrojó los siguientes resultados:

- El 70 % afirma que la certificación de compostabilidad es uno de sus tres criterios principales de compra.
- El 55 % considera que la fiabilidad del suministro a gran volumen es más importante que el precio.
- El 40 % se plantearía consolidar sus compras con un único proveedor certificado.
- El 63 % prefiere trabajar con un proveedor con una amplia cobertura regional.
- Entre los responsables de compras de grandes cadenas, el 66 % afirma que realiza auditorías de calidad in situ antes de confirmar cualquier cambio de proveedor.

Cuestiones operativas

El equipo de operaciones ha identificado un reto adicional. Los procesos actuales de control de calidad y certificación están calibrados para la planta propia de EcoWrap. Integrar la planta de GreenPack requeriría auditar y adaptar sus procesos para mantener el mismo sello de compostabilidad. Construir una segunda línea, en cambio, mantiene todo bajo un mismo techo, pero requiere tiempo de ajuste y la contratación de personal especializado.

La directora general ha pedido al equipo directivo que recomiende una opción. Quiere una decisión financieramente sólida, pero que no comprometa la certificación de compostabilidad que sustenta la marca. Les ha recordado que «nuestros clientes confían en nosotros porque cumplimos con lo que prometemos respecto a nuestros materiales».



Preguntas

1. ¿Cuál fue el margen de contribución por unidad de EcoWrap el año pasado?
 - a. 0,15 €
 - b. 0,18 €
 - c. 0,20 €
 - d. 0,25 €
2. EcoWrap cerró el año pasado con un beneficio de explotación de 200.000 €. Sus costes fijos anuales fueron de 600.000 €. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es correcta?
 - a. Si el volumen de ventas cayera un 25 %, manteniéndose constantes el precio y el coste variable por unidad, la empresa seguiría obteniendo beneficios.
 - b. Si EcoWrap vendiera 1.000.000 de unidades menos, alcanzaría el punto de equilibrio.
 - c. Los costes fijos superan el beneficio de explotación, lo que indica una situación financiera débil.
 - d. Si el coste variable por unidad aumentara a 0,35 €, la empresa entraría en pérdidas.
3. ¿Cuál es el beneficio de explotación anual incremental previsto para la Opción A (la segunda línea de producción)?
 - a. 160.000 €
 - b. 210.000 €
 - c. 460.000 €
 - d. 710.000 €
4. La Opción A requiere una inversión inicial de 900.000 € y genera un beneficio de explotación anual incremental de 210.000 €. La Opción B requiere una inversión inicial de 700.000 € y genera un beneficio de explotación anual incremental de 250.000 €. ¿Qué opción u opciones cumplen el requisito del consejo de recuperar la inversión en un plazo máximo de 3 años?
 - a. Solo la Opción A
 - b. Solo la Opción B
 - c. Tanto la Opción A como la Opción B
 - d. Ninguna de las dos opciones
5. ¿Qué recomendación es más coherente con la petición de la directora general de tomar una decisión «financieramente sólida» sin poner en riesgo la certificación de compostabilidad?
 - a. Rechazar ambas opciones; los riesgos de ejecución y de integración son demasiado elevados en cualquiera de los dos casos.
 - b. Elegir la Opción A porque evita cualquier riesgo de integración y mantiene el control total sobre el proceso de certificación.
 - c. Elegir la Opción B, ya que cumple el requisito de recuperación de la inversión, siempre que EcoWrap logre auditar y certificar con éxito la planta de GreenPack bajo el mismo estándar de compostabilidad.
 - d. Elegir la Opción B únicamente porque las adquisiciones siempre generan valor más rápido que el crecimiento orgánico.



Hoja de Soluciones

1. **C**

Margen de contribución = precio – coste variable

Precio = 0,50 €

Coste variable = 0,30 €

Margen de contribución = 0,50 € – 0,30 € = 0,20 €

2. **B**

Punto de equilibrio = Costes fijos / Margen de contribución por unidad

600.000 € / 0,20 € = 3.000.000 unidades

4.000.000 – 3.000.000 = **1.000.000 unidades de margen** sobre el punto de equilibrio.

3. **B**

Ingresos adicionales = 2.000.000 × 0,55 = 1.100.000 €

Costes variables = 2.000.000 × 0,32 = 640.000 €

Beneficio de explotación incremental = 1.100.000 – 640.000 – 250.000 = **210.000 €**

4. **B**

Payback A = 900.000

900.000 / 210.000 ≈ **4,3 años (no cumple);**

Payback B = 700.000

700.000 / 250.000 = **2,8 años (sí cumple).**

5. **C**

La Opción B cumple el criterio financiero; la recomendación más equilibrada la elige condicionándola a resolver el riesgo real de la operación (recertificar la planta adquirida), en lugar de descartarla o justificarla con afirmaciones absolutas.