

EMPRESA Y DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO**INDICACIONES**

- El ejercicio consta de 4 apartados de respuesta obligatoria.
- El apartado 2 no tiene subapartados optativos. Los tres apartados restantes tienen alguna posibilidad de elección.
- En caso de responder a más preguntas o tareas de las necesarias para realizar este examen sólo se corregirán los primeros subapartados u opciones dentro de cada apartado, según el orden en que aparezcan resueltos en el cuadernillo del examen.
- Los apartados 1 y 3 tienen un valor de 2 puntos cada uno. Los apartados 2 y 4 tienen un valor de 3 puntos cada uno.
- Los dispositivos que pueden conectarse a internet o que pueden recibir/emitter información deben estar apagados durante la celebración del examen y no pueden estar a la vista.

APARTADO 1 [2 puntos]. EMPRESA Y ENTORNO

IKEA comenzó como un negocio de venta por correspondencia en 1943 en Småland, Suecia, fundado por Ingvar Kamprad, de 17 años. Inicialmente, Kamprad vendía artículos pequeños como cerillas, bolígrafos y portarretratos, pero pronto se centró en los muebles, al reconocer la creciente demanda de artículos para el hogar asequibles y funcionales en la Suecia de la posguerra.

IKEA abrió su primera tienda en Älmhult, Suecia, en 1958 y pronto se expandió internacionalmente. Para 2025, IKEA operaba 483 tiendas en 63 países, con ventas anuales que superaban los 45 000 millones de euros. IKEA opera en España a través de varias formas jurídicas, siendo las principales IKEA IBERICA S.A.U. (una Sociedad Anónima Unipersonal) para la parte minorista, IKEA SL (Sociedad Limitada) para otras funciones, y IKEA España AB Sucursal en España para actividades inmobiliarias.

A medida que las preocupaciones ambientales adquieren protagonismo en 2025, IKEA ha intensificado sus esfuerzos para integrar la sostenibilidad en todos los aspectos de su negocio. La empresa se centra en materiales como la madera, bambú y materiales reciclados en los productos para reducir el impacto ambiental, el diseño de productos que faciliten su desmontaje, reparación y reciclaje, la inversión en energía renovable para reducir la huella de carbono en la cadena de suministro y la puesta en práctica de prácticas laborales

justas y participación comunitaria en todo el mundo. Estas prácticas sustentables se alinean con los valores actuales de sus consumidores y los objetivos climáticos globales, reforzando la relevancia y el atractivo de IKEA.

Realiza las siguientes tareas:

Tarea 1 [1 punto]. Explica la forma jurídica de IKEA SL, con al menos tres características relevantes, una ventaja y un inconveniente de esta forma jurídica frente a otras.

Siguiente Tarea. El estudiantado debe elegir y responder sólo a **UNO** de estos dos subapartados:

Tarea 1.1 [1 punto]. A la vista del texto, identifica al menos un componente del entorno específico de la empresa que influye sobre las actuaciones en materia de sostenibilidad de IKEA, y explica en qué consiste dicha influencia.

Tarea 1.2 [1 punto]. A la vista del texto, identifica al menos un componente del entorno genérico de la empresa que influye sobre las actuaciones en materia de sostenibilidad de IKEA, y explica en qué consiste dicha influencia.

APARTADO 2 [3 puntos]. EL MODELO DE NEGOCIO Y DE GESTIÓN.

Una empresa se plantea abordar un proyecto de renovación de sus equipos de fabricación con un coste de 20.000 euros y una vida útil estimada de los mismos de 3 años. Si el coste de capital para todos los años es del 4 % anual.

Realiza las siguientes tareas:

Tarea 2.1 [1,5 puntos]. ¿Qué flujos de caja anuales mínimos han de generar los equipos para que el proyecto sea viable?. Justifique adecuadamente su respuesta.

Tarea 2.2 [1,5 puntos]. Si el proyecto generase un único flujo neto de caja al final del tercer año de 78.000 €, con un coste de capital del 3% ese año, y el coste de la renovación no estuviera fijado, ¿cuál sería el límite de dicho coste de renovación para que el proyecto fuese viable? Explique su respuesta.

APARTADO 3 [2 puntos]. HERRAMIENTAS PARA INNOVAR EN MODELOS DE NEGOCIO Y DE GESTIÓN.

Wallapop nació en 2013 con la idea de conectar personas que quisieran vender todo aquello que ya no usaban a través de su móvil. Wallapop ya suma más de 15 millones de usuarios mensuales y en la plataforma existen más de 80 millones de anuncios, una cifra que se va incrementando cada día. La web reserva algunos espacios publicitarios para que otras compañías se promocionen en ellos, a cambio del pago de una comisión.

El modelo de negocio de Wallapop lo conforman particulares que realizan transacciones entre ellos a través de una plataforma digital. En apenas unos pasos los clientes pueden llevar a

cabo las transacciones y recibir un beneficio por ello: en el caso de los compradores, precios más atractivos y en el caso de vendedores un ingreso extra. La plataforma por su parte, recibe una comisión por cada transacción, lo cual le ayudará a asumir los costes del negocio e invertir en nuevas mejoras, publicidad y posibilidades de expansión.

A lo largo de los años Wallapop ha apostado por una estrategia centrada en el usuario. Para lograrlo, han desarrollado una interfaz que permite a los usuarios publicar anuncios de manera rápida y sencilla, y encontrar los productos que desean adquirir de forma ágil. Asimismo, han puesto un fuerte énfasis en la atención al cliente, proporcionando un soporte efectivo y resolviendo las consultas y problemas de manera oportuna. Han fomentado la interacción entre los usuarios a través de funciones como los comentarios en los anuncios y los chats. Han utilizado diversos canales y formatos publicitarios para promocionar la plataforma y establecido alianzas estratégicas con otras marcas reconocidas, lo que les ha permitido ampliar su alcance y llegar a audiencias más amplias.

A la vez que la popularidad de la plataforma ha ido creciendo, también lo ha hecho la compañía. Wallapop ha ido introduciendo nuevas funcionalidades para mejorar la usabilidad de la plataforma. El envío de productos a distancia a través de Wallapop, la recogida a domicilio o en locales urbanos de conveniencia y el transporte intra-provincial de artículos de gran volumen, además de los distintos servicios para vendedores profesionales de Wallapop PRO, han impulsado no sólo el consumo, sino también una nueva vía de negocio para perfiles profesionales.

Se pide realizar las siguientes tareas:

Tarea 3.1 [1 punto]. Explique el concepto de modelo de negocio y cómo se aplica al caso de Wallapop a partir de la información suministrada en el texto.

El estudiantado debe elegir y responder sólo a **UNO** de estos dos subapartados de la **Tarea 3.2:**

Tarea 3.2.1 [1 punto]. Explique cuáles son, de acuerdo con el texto, las principales vías a través de las cuales genera sus ingresos Wallapop.

Tarea 3.2.2 [1 punto]. Explique, a partir de la información suministrada en el texto, la estrategia competitiva de Wallapop y cómo ha evolucionado a lo largo de los años.

APARTADO 4. [3 puntos]. ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y MÉTODOS DE ANÁLISIS DE LA REALIDAD EMPRESARIAL: ESTUDIO DE CASOS Y SIMULACIÓN

El estudiantado debe elegir **UNA** de entre las dos opciones que se plantean y responder obligatoriamente a **las tareas** propuesta en la opción elegida:

Opción 1

Si una empresa fabrica y vende 20.000 unidades de producto por encima de su punto muerto y sus beneficios son de 80.000 unidades, con unos costes fijos de 40.000 euros. Se pide

responder obligatoriamente a las siguientes tareas:

Tarea 4.1.1 [1,5 puntos]. ¿Cuál es su margen de beneficio unitario?. Si el precio de venta unitario es de 15 euros, ¿cuál es su coste variable unitario de fabricación?. ¿Cuál es la demanda total del producto?. Comente la solución obtenida.

Tarea 4.1.2 [1,5 puntos]. Si la empresa decide elevar el precio unitario de venta hasta los 18 euros, con lo que la demanda total del producto pasaría a reducirse un 40% respecto a la situación inicial, y mantiene su estructura de costes fijos y variables ¿Cómo afectarían estos cambios al umbral de rentabilidad, y al resultado, de la empresa? Exprese en términos porcentuales las variaciones que puedan observarse.

Opción 2

Una compañía presenta la siguiente información en sus cuentas, en miles de euros:

Activo No Corriente: 3200; Activo Corriente: 1300. Financia el 40% de sus actividades con el Pasivo Corriente y el resto, a partes iguales, con su Patrimonio neto y Pasivo no Corriente. Se pide responder obligatoriamente a las siguientes tareas:

Tarea 4.2.1. [1,5 puntos]. Analizar su endeudamiento mediante al menos dos ratios, interpretando el resultado y planteando, en su caso, posibles medidas a adoptar.

Tarea 4.2.2. [1,5 puntos]. Analizar la rentabilidad económica, sabiendo que los beneficios del ejercicio antes de intereses e impuestos han sido de 800 miles de euros y las ventas de la empresa ascienden a 4.000 miles de euros. Interprete completamente el resultado.