

**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 solamente 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**

En un contexto marcado por la creciente exigencia regulatoria, el cambio climático y las demandas de consumidores más conscientes, las empresas españolas enfrentan en 2025 un desafío crucial: integrar la sostenibilidad como eje central. Desde la implementación de la normativa europea sobre finanzas sostenibles hasta la adaptación a un mercado que premia la responsabilidad ambiental, las organizaciones deben superar obstáculos económicos, tecnológicos y culturales para lograr un equilibrio entre rentabilidad y compromiso social. Este marco normativo no sólo supone un reto en términos de cumplimiento, también una oportunidad para aquellas empresas que adopten un enfoque proactivo. Este cambio está llevando a un compromiso público por parte de las organizaciones, que no sólo buscan cumplir con los mínimos regulatorios, sino también “establecer metas ambiciosas como la neutralidad de carbono para 2050. Las empresas que lideren este proceso atraerán inversores y fortalecerán su reputación en un entorno cada vez más exigente”.

Las cadenas de suministro representan un área crítica en la transición hacia la sostenibilidad: “La colaboración con proveedores para reducir emisiones, fomentar la reutilización de materiales y adoptar tecnologías innovadoras será clave para alcanzar metas de sostenibilidad”. Esto no sólo reduce riesgos reputacionales, también garantiza condiciones laborales justas en la red de proveedores y facilita la adopción de prácticas de economía circular. Modelos basados en ‘reducir, reutilizar y reciclar’ están abriendo nuevas

oportunidades de mercado. La transición hacia energías renovables también representa una oportunidad para reducir la dependencia de combustibles fósiles importados. Esto no sólo fortalecerá la independencia energética, también abrirá la puerta a nuevas industrias y empleos relacionados con el hidrógeno verde, la electrificación del transporte y la innovación en almacenamiento de energía. La tecnología también está desempeñando un papel crucial en la sostenibilidad. La inteligencia artificial (IA), la digitalización de procesos y el uso de sensores inteligentes está permitiendo optimizar el consumo energético, predecir riesgos climáticos y gestionar recursos de manera más eficiente.

Realiza las siguientes tareas:

**Tarea 1.1 [1 punto].** Explica los conceptos de sostenibilidad y economía circular que aparecen en el texto.

El estudiantado debe elegir y responder, teniendo en cuenta la información proporcionada en el texto, solamente a **UNO** de estos dos subapartados de la **Tarea 1.2:**

**Tarea 1.2.1 [1 punto].** Explica cuáles son los principales impactos positivos para las empresas que pueden derivarse de la transición hacia la sostenibilidad en sus operaciones.

**Tarea 1.2.2 [1 punto].** Identifica los principales factores que están impulsando el desarrollo de las actuaciones en materia de sostenibilidad, clasificándolos según sean pertenecientes al entorno general o específico de las empresas.

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

Un empresario se plantea abordar un proyecto para renovar sus equipos de fabricación con un coste de 15000 euros y una vida útil estimada de los equipos de 4 años. Si los tipos de interés son del 6%

Realiza las siguientes tareas:

**Tarea 2.1 [1,5 puntos].** ¿Cuáles son los flujos de caja anuales mínimos que los equipos han de generar para que el proyecto sea viable? ¿Cómo cambia la situación si la obsolescencia de la tecnología acorta la vida útil inicial de los equipos a la mitad? Explica el resultado.

**Tarea 2.2 [1,5 puntos].** Y si, partiendo de la situación inicial respecto a la vida útil el proyecto generase unos flujos netos de caja anuales de 5000 €, ¿cuál debería ser el desembolso inicial máximo para que este proyecto se considerase viable? Explica tu respuesta.

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

Tesla es una empresa estadounidense, fundada en 2003 por Martin Eberhard y Marc Tarpenning como Tesla Motors. En 2018 Tesla ya era el mayor vendedor de coches eléctricos del mundo, acaparando el 12% de ese mercado. Tesla ha desarrollado vehículos para todo tipo de clientes, desde la gama media, con precios asequibles, hasta los coches deportivos y de lujo de alta gama. También cubre el sector de vehículos comerciales, ofreciendo una opción más ecológica para el transporte y el envío.

A diferencia de otros fabricantes que venden sus automóviles en concesionarios de todo el mundo, Tesla se centra en las ventas directas. Esto significa que todas las tiendas Tesla son un brazo de la propia empresa y que cualquiera que sea atendido en ese espacio será, de hecho, recibido por un empleado del propio fabricante. Esto permite a Tesla un contacto directo y rápido con el cliente y le garantiza unas condiciones de servicio diferenciadas, que incluyen la posibilidad de elegir, pedir y personalizar su coche directamente a través del sitio web. Además, la empresa cuenta con centros de servicio en todos los lugares donde vende sus autos, con atención personalizada, incluidos los Tesla Rangers, técnicos que la empresa envía a los domicilios de las personas para su servicio. Estos centros también disponen de servicio de recarga. Tesla también cuenta con una extensa red de estaciones Supercharges, donde los autos se pueden recargar completamente en hasta 30 minutos, a bajo coste o sin coste alguno.

Además de estos factores, Tesla se ha construido una identidad de marca y reputación muy positivas entre el público, asociándose siempre a vehículos de lujo, tecnológicos e innovadores. Tesla invierte mucho en hardware y software, centrándose en tecnología digital e incluso en vehículos de conducción autónoma. Y, sin embargo, busca cada vez más reducir las emisiones de CO<sub>2</sub>, a través de inversiones en energía sostenible. Aparte de sus propios vehículos, Tesla vende baterías domésticas y paneles solares a clientes residenciales y comerciales, sistemas y componentes a otros fabricantes de automóviles, así como servicios financieros, mediante préstamos y arrendamientos.

Se pide realizar las siguientes tareas:

**Tarea 3.1 [1 punto].** Nombra y explica tres de los componentes que permiten caracterizar un modelo de negocio.

El estudiantado debe elegir y responder, teniendo en cuenta la información proporcionada en el texto, solamente a **UNO** de estos dos subapartados de la **Tarea 3.2:**

**Tarea 3.2.1 [1 punto].** Explica cuál es la propuesta de valor que ofrece Tesla a sus clientes.

**Tarea 3.2.2 [1 punto].** Explica los canales y formas de relación que utiliza Tesla para llegar a los diferentes segmentos de clientes que constituyen su público objetivo.

**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** propuestas en la opción elegida:

**Opción 1**

Una empresa se plantea fabricar un producto con un coste variable de 1,75 euros por unidad que comercializaría a un precio unitario de 3 euros. El coste fijo asociado al equipo necesario para su fabricación asciende a 20.000 euros.

Se pide responder obligatoriamente a las siguientes tareas:

**Tarea 4.1.1 [1,5 puntos].** ¿Cuánto debería producir para empezar a obtener beneficios? ¿Qué resultado obtendría si la demanda estimada se sitúa en 17.000 unidades? Comenta la solución obtenida.

**Tarea 4.1.2 [1,5 puntos].** El aumento de los precios de algunos factores de producción ha ocasionado un incremento del 3% en los costes fijos y del 7% en el coste variable unitario. ¿Qué incremento deberá experimentar el precio de venta unitario para que se mantenga el beneficio, suponiendo constante la demanda estimada señalada en la tarea anterior? Comenta el resultado.

**Opción 2**

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

Activo No Corriente: 640; Activo Corriente: 260. Financia el 30% de sus actividades con su Patrimonio Neto y el resto, a partes iguales, entre el Pasivo No Corriente y el Pasivo Corriente.

Se pide responder obligatoriamente a las siguientes tareas:

**Tarea 4.2.1. [1,5 puntos].** Analizar su endeudamiento usando 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 160 miles de euros y las ventas de la empresa ascienden a 650 miles de euros. Interprete completamente el resultado.