El modelo de negocio: Canvas, Lean Startup y plan de negocio

Test de 10 preguntas y flashcards de este tema en **farmeandopau.com** ›

Última revisión: 24 de octubre de 2026.

Escanea y haz el test del tema

LA IDEA EN 30 SEGUNDOS

Un **modelo de negocio** explica cómo una empresa **crea, entrega y capta valor**. La herramienta que cae en casi todas las comunidades es el **lienzo de modelo de negocio o Canvas** de Osterwalder y Pigneur: **nueve bloques** (segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones, fuentes de ingresos, recursos, actividades, asociaciones y estructura de costes) que tendrás que rellenar para la empresa del enunciado. Alrededor giran los **patrones** (freemium, cebo y anzuelo, larga cola, plataformas), la **validación con Lean Startup** (crear-medir-aprender y **producto mínimo viable**), la **creatividad**, el **mapa de empatía**, el ***elevator pitch*** y el **plan de negocio**.

1 Qué es un modelo de negocio

Es la lógica de la empresa: a quién sirve, qué le ofrece, cómo le llega y cómo gana dinero. Osterwalder y Pigneur lo definen como la descripción de las bases sobre las que una empresa **crea, proporciona y capta valor**.

- **Modelo de negocio no es plan de negocio.** El modelo es el esquema y cabe en una hoja (el Canvas); el **plan de negocio** es el documento que lo desarrolla con cifras para decidir y pedir financiación.
- **Innovar en el modelo** es cambiar la forma de crear o cobrar el valor, no solo el producto: a Girocream (Cataluña 2026, ordinaria) le proponen pasar de vender por minoristas a la **franquicia**.
- Casi siempre es una **pregunta sobre un caso**: defines el concepto y lo aplicas con frases del texto.

Qué se pregunta en cada comunidad

Cantabria dedica el Apartado 3 entero (2 puntos) al modelo de negocio de una empresa real (Amazon, Tesla, Wallapop, Spotify) y **La Rioja**, la pregunta 7 a un Canvas inventado. Andalucía, Comunitat Valenciana, Extremadura, Castilla-La Mancha, Murcia, Canarias, Galicia y Cataluña lo preguntan en casi todas las convocatorias. **Castilla y León excluye** el mapa de empatía, el prototipado y los escenarios. En **Madrid** y **Asturias** no ha salido en 2025–2026.

2 El lienzo de modelo de negocio (Canvas)

Lo publicaron Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en *Business Model Generation* (2010; en castellano, *Generación de modelos de negocio*): una hoja con **nueve bloques**. La mitad **derecha** es el lado del **cliente y del valor** (para quién y qué); la **izquierda**, el de la **eficiencia** (cómo se hace y cuánto cuesta).

- **Ventajas** (Andalucía 2026 ordinaria, D.2, pide una): ves todo el negocio en una hoja, obliga a pensar primero en el cliente, es rápido y barato de cambiar y sirve para trabajar en equipo y explicar la idea a inversores.

- Los bloques están **conectados**: si cambias el segmento, cambian la propuesta, los canales y los ingresos.
- El Real Decreto 243/2022 pone los cinco bloques del cliente (segmentos, propuesta, canales, relaciones, ingresos) en la **función comercial** (Tema 8) y los otros cuatro en la **productiva** (Temas 9 y 10).

Bloque	Pregunta	Qué conviene saber
1. Segmentos de clientes	¿Para quién creamos valor?	Mercado de masas, **nicho**, segmentado, diversificado o **plataforma multilateral** (dos grupos que se necesitan).
2. Propuesta de valor	¿Qué problema resolvemos?	Por qué nos eligen: novedad, rendimiento, personalización, diseño, marca, precio, comodidad, menos costes o riesgos.
3. Canales	¿Cómo llegamos al cliente?	Comunicación, distribución y venta; **propios** o **de socios**, **directos** o **indirectos**.
4. Relaciones con clientes	¿Qué trato espera?	Asistencia personal, **autoservicio**, servicios automáticos, **comunidades**, creación colectiva.
5. Fuentes de ingresos	¿Cómo nos pagan?	Venta, cuota por uso, **suscripción**, alquiler, licencias, **comisiones**, **publicidad**.
6. Recursos clave	¿Qué activos necesitamos?	**Físicos**, **intelectuales** (marca, patentes, datos), **humanos** y **económicos**.
7. Actividades clave	¿Qué hay que hacer muy bien?	**Producción**, **resolución de problemas** o mantener una **plataforma o red**.
8. Asociaciones clave	¿Quién nos ayuda?	Proveedores y socios; alianzas, **coopetición** (con competidores), empresas conjuntas. Para ganar escala, reducir riesgos o conseguir recursos.
9. Estructura de costes	¿Cuánto cuesta?	Costes de recursos, actividades y socios; modelo **según costes** (*low cost*) o **según valor** (lujo).

Rellénalo en este orden, empezando por el cliente. Los nombres varían: «asociaciones», «alianzas» o «socios clave».

Cómo se rellena un bloque en el examen

Define el bloque en una frase y escribe **dos o tres ideas concretas** del caso. La solución oficial de La Rioja da «3 respuestas» por bloque; Andalucía pide «un mínimo de dos opciones». Nada genérico: di qué clientes y qué canal.



El lienzo de modelo de negocio. Los nueve bloques en su posición: a la derecha, cliente y valor; a la izquierda, eficiencia; abajo, costes e ingresos.

3 Caso resuelto: el Canvas completo de Wallapop (Cantabria 2026)

La convocatoria ordinaria de Cantabria de 2026 trae un texto sobre Wallapop. Estos son los **nueve bloques** con la frase que justifica cada uno; lo que el texto no dice va marcado «(se deduce)».

Bloque	Wallapop	Prueba en el texto
Segmentos	Plataforma multilateral: **vendedores particulares**, **compradores**, **vendedores profesionales** y **anunciantes**.	«conectar personas que quisieran vender todo aquello que ya no usaban»; «Wallapop PRO»; «otras compañías se promocionen»
Propuesta de valor	Comprar más barato; ganar **un ingreso extra** vendiendo; anunciar y encontrar rápido.	«precios más atractivos»; «un ingreso extra»; «de manera rápida y sencilla»
Canales	**App** y **web**; publicidad; envío y recogida en **locales de conveniencia**.	«a través de su móvil»; «diversos canales y formatos publicitarios»; «la recogida a domicilio o en locales urbanos de conveniencia»
Relaciones	**Autoservicio**, **atención al cliente** y **comunidad**.	«soporte efectivo»; «comentarios en los anuncios y los chats»
Ingresos	**Comisión por transacción**, **publicidad** y **servicios para profesionales**.	«una comisión por cada transacción»; «espacios publicitarios»; «servicios para vendedores profesionales de Wallapop PRO»
Recursos	La **plataforma**, la **comunidad** de usuarios y anuncios, la marca (se deduce).	«más de 15 millones de usuarios»; «más de 80 millones de anuncios»
Actividades	**Mejorar la plataforma**, atender a los usuarios, promocionarse.	«nuevas funcionalidades para mejorar la usabilidad»
Asociaciones	**Marcas aliadas**; transportistas y locales de recogida (se deduce).	«alianzas estratégicas con otras marcas reconocidas»
Costes	**Tecnología**, **publicidad**, atención al cliente y **expansión**.	«asumir los costes del negocio e invertir en nuevas mejoras, publicidad y posibilidades de expansión»

PREGUNTA DE CASO RESUELTA (CANTABRIA 2026, ORDINARIA, APARTADO 3)

Sobre un texto de unas 300 palabras acerca de Wallapop (sus frases clave están en la tabla): «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. [...] 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.»

Respuesta modelo

3.1. Un modelo de negocio describe cómo una empresa crea, entrega y capta valor: a qué clientes se dirige, qué les ofrece, cómo les llega, cómo obtiene ingresos y qué recursos, actividades, socios y costes necesita.

Wallapop es una **plataforma multilateral entre particulares**: no vende productos propios, sino que conecta a quien quiere vender lo que ya no usa con quien busca comprar barato. Su **propuesta de valor** es doble: «precios más atractivos» para el comprador y «un ingreso extra» para el vendedor. Su **canal** principal es la app del móvil, y la **relación** con los usuarios combina autoservicio, atención al cliente y comunidad («comentarios en los anuncios y los chats»).

3.2.1. Ingresa por tres vías: la **comisión por cada transacción**, los **espacios publicitarios** que venden a otras compañías y los **servicios para vendedores profesionales** de Wallapop PRO.

Por qué puntúa. Criterios oficiales de Cantabria: en 3.1, **0,5 por la definición** y **0,5 por describir al menos dos elementos** «en conexión con el texto»; en 3.2.1, «al menos 2 vías relevantes» (publicidad, comisiones y servicios para profesionales). Otras comunidades piden de dos a cuatro bloques.

4 Patrones de modelos de negocio

Un **patrón** es un modelo que se repite en muchas empresas. Es la pregunta estrella en Castilla-La Mancha, Extremadura, Canarias, Cataluña y la Comunitat Valenciana.

- Castilla y León y La Rioja citan en su temario otros patrones **sin definirlos**; esta es la descripción habitual. **Multicomponente**: la misma propuesta de valor se vende en **varios mercados o canales**, con clientes y precios distintos (un refresco en el supermercado, en el bar y en el hotel).
- La Rioja añade **«eyeballs»** (escrito «eyesballs» en su temario: un servicio gratis que atrae mucha audiencia para venderla a los anunciantes, como las redes sociales), **productos virtuales** (bienes que solo existen en un juego o una plataforma, como los objetos de un videojuego) y **artesano** (producción cuidada y personalizada, a pequeña escala). Cataluña pregunta también el **circular** (reutilizar, reparar, reciclar: La Muga reutiliza el agua de su proceso).

Patrón	Cómo funciona	Ejemplo
Freemium	Básico **gratis** para muchos; versión *premium* **de pago** para unos pocos, que financian al resto.	Spotify (Castilla y León y Cantabria, 2026 extraordinaria); EcoWare (Castilla-La Mancha, modelos 2026 y 2027)
Cebo y anzuelo	Producto inicial **barato** (cebo) y **consumibles caros** que se recompran (anzuelo).	Impresoras y cartuchos de HP (Andalucía 2026, reserva 1)
Larga cola (*long tail*)	Vender **pocas unidades de muchísimos productos de nicho**; rentable en internet porque el catálogo cuesta poco.	Catálogos digitales de libros o música; Cataluña 2026 (extraordinaria) pregunta si La Muga lo usa (oficial: **no**, su modelo es circular)
Plataforma multilateral o multiplataforma	Une **dos o más grupos** que se necesitan; más usuarios en un lado dan más valor al otro (**efecto red**).	Wallapop (Cantabria 2026); Navarra 2025 pide explicarlo con un ejemplo real
Suscripción	**Cuota periódica** por usar o recibir el producto.	Café por suscripción (Galicia 2026)

Patrón	Cómo funciona	Ejemplo
Afiliación	**Comisión** por cada venta que se lleva a la web de otra empresa.	Webs de comparativas con enlaces a tiendas
Franquicia	Se cede la **marca y el saber hacer** a cambio de canon y *royalties*.	Girocream (Cataluña 2026, ordinaria)
Aplicaciones móviles	Ingresos por descarga, compras en la *app*, suscripción o publicidad.	Extremadura 2026 (extraordinaria) lo pide unir con su definición
Peer to peer	Los particulares venden o alquilan entre sí; la empresa cobra por intermediar.	Wallapop

5 Ponerse en la piel del cliente: mapa de empatía y design thinking

- **Lienzo de la propuesta de valor** (Osterwalder y otros, 2014): el **perfil del cliente** (sus trabajos, **frustraciones** y **alegrías**) frente al **mapa de valor** (productos, **aliviadores de frustraciones** y **creadores de alegrías**). Hay **encaje** cuando lo segundo responde a lo primero.
- ***Buyer persona*** (Cataluña): retrato ficticio, basado en datos, del cliente ideal.
- **Mapa de empatía**: describe a un cliente tipo, que va **en el centro**, en seis áreas (Cataluña 2026 lo pregunta en el test). Sale también en Andalucía, Comunitat Valenciana, Castilla-La Mancha, Murcia y Baleares; **Castilla y León lo excluye**.
- ***Design thinking***: método de innovación centrado en el usuario, en cinco fases que se repiten las veces que haga falta (abajo).

¿Qué piensa y siente?
Lo que de verdad le importa y le preocupa.

¿Qué ve?
Su entorno, la oferta del mercado, la competencia.

¿Qué oye?
Lo que le dicen familia, amigos, medios e influyentes.

¿Qué dice y hace?
Su actitud y su comportamiento en público.

Esfuerzos
Miedos, frustraciones y obstáculos.

Resultados
Lo que desea conseguir y cómo mide su éxito.

1 Empatizar
Observar y entrevistar a los usuarios.

2 Definir
Concretar el problema y para quién.

3 Idear
Generar muchas soluciones.

4 Prototipar
Construir versiones rápidas de las mejores.

5 Evaluar
Probarlas con usuarios y volver atrás si hace falta.

6 Creatividad: técnicas para generar ideas

El proceso creativo alterna **divergencia** (abrir: muchas ideas sin juzgarlas; Andalucía lo llama también pensamiento lateral) y **convergencia** (cerrar: analizar y elegir la mejor con criterios de coste, viabilidad y encaje).

Tormenta de ideas

Brainstorming (Alex Osborn): ideas en grupo con **cantidad antes que calidad**, **sin críticas** y combinando las de otros.

SCAMPER

Sustituir, **C**ombinar, **A**daptar, **M**odificar, **P**oner otros usos, **E**liminar, **R**eordenar.

Seis sombreros

Edward de Bono: **blanco** datos, **rojo** emociones, **negro** riesgos, **amarillo** ventajas, **verde** ideas nuevas, **azul** organiza.

Cinco porqués

Preguntar «¿por qué?» unas cinco veces hasta la **causa raíz** (nació en Toyota).

Phillips 66

Grupos de **6 personas**, **6 minutos**, un portavoz; Murcia lo llama «Philips 6/6».

Pensamiento visual

Visual thinking: dibujar las ideas; el **mapa mental** parte de una idea central y se ramifica.

PREGUNTA DE CASO RESUELTA (ANDALUCÍA 2026, EXTRAORDINARIA, 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.

Respuesta modelo

SCAMPER propone siete formas de transformar un producto. Las cuatro medidas lo son:

1. «Probar nuevas combinaciones de sabores»: **Combinar** ingredientes que antes no iban juntos.
2. «Cambiar el tamaño de algunas pizzas»: **Modificar** (agrandar o reducir) una característica.
3. «Adaptar la publicidad… para atraer al público joven»: **Adaptar** lo que existe a otro público.
4. «Suprimir algunos ingredientes caros»: **Eliminar** lo que encarece sin aportar valor suficiente.

Por qué puntúa. Rúbrica de Andalucía: **0,15 por identificar cada acción** y **hasta 0,1 por justificarla con el texto** (4 × 0,25 = 1 punto).

7 Prototipado y Lean Startup: probar antes de invertir

Un **prototipo** es una primera versión, rápida y barata, de un producto para probarla con usuarios antes de fabricarla. Puede ser de **bienes** (maquetas, impresión 3D, muestras), de **servicios** (guion ilustrado, prueba piloto en un local) o de **aplicaciones** (bocetos de pantallas, maquetas navegables, versión beta).

- **Lean Startup** es el método que difundió Eric Ries en *The Lean Startup* (2011): en vez de un plan perfecto y un gran lanzamiento, lanza pronto algo pequeño, mide la respuesta del cliente y aprende.
- **Producto mínimo viable (PMV)**: la versión más sencilla que permite **aprender lo máximo sobre los clientes con el mínimo esfuerzo** (una web con un botón de compra, un vídeo, el servicio hecho a mano).
- **Aprendizaje validado**: comprobar con datos reales si las **hipótesis** del modelo son ciertas (el «contraste de hipótesis» del test del País Vasco 2026).
- **Pivotar** es cambiar una pieza esencial del modelo cuando una hipótesis resulta falsa; **perseverar**, seguir si se confirma.
- ***Early adopters***: primeros clientes, que sienten el problema con urgencia y prueban productos sin terminar.

- El Real Decreto 243/2022 lo une al **desarrollo de clientes** (de Steve Blank: validar el problema hablando con ellos) y al **desarrollo de producto ágil** (mejoras en ciclos cortos).

Crear
Convertir la idea en un **PMV** lo antes posible.

→

Medir
Ofrecerlo a clientes reales y recoger datos: clics, compras, uso.

→

Aprender
Pivotar o perseverar y repetir el ciclo, rápido y barato.

PREGUNTA DE CASO RESUELTA (ANDALUCÍA 2026, RESERVA 2, 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.

Respuesta modelo

a) Es un **producto mínimo viable (PMV)**: la versión más simple del producto que permite comprobar, con el menor esfuerzo y coste, si los clientes lo quieren. La web aún no vende marisco, pero mide el interés real.

b) Validar la hipótesis de que hay demanda antes de arriesgar dinero en naves y existencias. Si mucha gente pulsa «Iniciar compra», seguirá adelante; si casi nadie lo hace, cambiará la idea (pivotar) tras gastar solo dos horas.

Por qué puntúa. Rúbrica de Andalucía: **0,2 por identificar el PMV**, **0,3 por explicarlo** y **0,5 por el objetivo**. Aragón 2026 (extraordinaria) preguntó lo contrario (¿hay que estar seguro del éxito antes de lanzar?): la respuesta oficial es que **no**, porque Lean Startup lanza PMV para aprender del mercado.

8 Competencia, nichos y escenarios

- **Nicho de mercado**: grupo pequeño y bien definido de clientes, dentro de un segmento, con una necesidad concreta que las grandes empresas no atienden bien; poca competencia y clientes dispuestos a pagar más. Galicia lo preguntó en todas sus convocatorias de 2025: explícalo e identifícalo en el texto.
- Además de las cinco fuerzas de Porter, el **océano azul** (crear un mercado sin competencia buscando a la vez diferenciación y costes bajos) y la **matriz ERIC** (eliminar, reducir, incrementar, crear) de Kim y Mauborgne están en el **Tema 4**; aquí sirven para buscar un hueco sin competencia al diseñar el modelo.
- **Escenarios**: imaginar varios futuros posibles (optimista, pesimista, tendencial) y ver cómo resistiría el modelo en cada uno. **Castilla y León lo excluye**.

9 Presentar la idea y el plan de negocio

- **Análisis de viabilidad** (Navarra 2026): **comercial** (¿comprarán?: estudio de mercado, DAFO), **técnica** (¿podemos producirlo?: capacidad productiva, prototipo), **económica** (¿cubren los ingresos los costes?: **umbral de rentabilidad**), **financiera** (¿podemos pagar la inversión?: **VAN, TIR**, tesorería) y **jurídica** (licencias, forma jurídica).
- Con una **hoja de cálculo** se simulan decisiones: cambias precio o costes y ves al momento el nuevo beneficio y el umbral (lo cita el País Vasco).

Elevator pitch

Discurso del ascensor: presentación **muy breve** —«entre uno y dos minutos», según los criterios de Aragón y Murcia— para despertar el interés de un inversor o socio y conseguir una reunión. Murcia lo ordena así: presentación, problema, solución y qué la hace distinta, beneficios y **llamada a la acción** (qué pides). Andalucía 2026 (reserva 2, D.2) da cuatro frases de un *pitch* para decir la función de cada una: el dato que engancha con el problema, la solución, la petición y la conexión personal.

Storytelling

Contar el proyecto como una historia, con un personaje, un problema y una solución: **emociona y se recuerda** mejor que los datos.

Parte del plan de negocio	Qué contiene
Resumen ejecutivo	La idea y las cifras clave en una o dos páginas (se escribe al final).
Presentación y promotores	Qué se ofrece y quién está detrás.
Entorno y mercado	Clientes, competencia y DAFO (Tema 4).
Plan de marketing	Segmento, posicionamiento y 4 P (Tema 8).
Plan de operaciones	Localización, proceso y proveedores (Temas 5 y 9).
Organización y personas	Organigrama y contratación (Temas 12 y 13).
Forma jurídica y trámites	Tema 3.
Plan económico-financiero	Inversión, financiación, previsiones, umbral de rentabilidad, VAN y TIR (Temas 10, 14 y 15).

Castilla y León lo recuerda en su test: el plan de negocio debe incluir el plan económico-financiero.

Conceptos clave

Modelo de negocio

Descripción de cómo una empresa crea, entrega y capta valor.

Lienzo de modelo de negocio (Canvas)

Plantilla de una hoja, de Osterwalder y Pigneur, con los nueve bloques de un modelo de negocio.

Propuesta de valor

Productos y servicios que resuelven un problema de un segmento; la razón por la que el cliente elige a la empresa.

Plataforma multilateral

Modelo que une dos o más grupos de clientes que se necesitan; vale más cuantos más usuarios tiene (efecto red).

Freemium

Servicio básico gratis para muchos usuarios y versión mejorada de pago para unos pocos.

Cebo y anzuelo

Producto inicial barato y consumibles caros que se compran después.

Larga cola (long tail)

Vender pocas unidades de una enorme variedad de productos de nicho.

Mapa de empatía

Herramienta que describe lo que piensa, siente, ve, oye, dice y hace un cliente tipo, sus esfuerzos y lo que busca.

Prototipo

Primera versión, rápida y barata, de un producto para probarla con usuarios.

Lean Startup

Método de Eric Ries para validar un modelo de negocio con el ciclo crear-medir-aprender.

Producto mínimo viable (PMV)

Versión más sencilla de un producto que permite aprender lo máximo de los clientes con el mínimo esfuerzo.

Pivotar

Cambiar una pieza esencial del modelo cuando los datos desmienten una hipótesis.

Nicho de mercado

Grupo pequeño de clientes con una necesidad concreta que la oferta general no atiende bien.

Elevator pitch

Presentación de un proyecto en uno o dos minutos para despertar el interés de un inversor o socio.

Plan de negocio

Documento que desarrolla una idea de empresa, con su plan económico-financiero, para decidir y conseguir financiación.

MODO PAU

Siete claves que valen puntos

Canvas en el examen

Define el bloque y da **2 o 3 ideas concretas** del caso con la frase que lo prueba.

Los nueve bloques

Segmentos, **propuesta de valor**, canales, relaciones, ingresos, recursos, actividades, asociaciones y costes. **Derecha: cliente y valor; izquierda: eficiencia.**

Ingresos

Di **cómo** cobra la empresa: venta, **suscripción**, **comisión**, **publicidad**, licencia.

Patrones

Freemium (básico gratis), **cebo y anzuelo** (impresora barata, tinta cara), **larga cola** (muchos productos de nicho), **plataforma** (une dos grupos).

PMV

Su objetivo es **aprender y validar hipótesis** con el mínimo coste: crear, medir, aprender; **pivotar o perseverar**.

Pitch y storytelling

Elevator pitch: brevísimo y acaba en una petición; ***storytelling***: el proyecto contado como historia.

Plan de negocio

Siempre con **plan económico-financiero**; viabilidad económica = **umbral**; financiera = **VAN y TIR**.

Cómo te lo pueden preguntar

- **La Rioja 2026 (extraordinaria):** «Imagine que está creando una plataforma digital de clases particulares para alumnado de ESO y Bachillerato. Utilizando el modelo Canvas, complete los dos siguientes apartados: (1) Canales y (2) Asociaciones clave.»
- **Extremadura 2025 (modelo):** «Usando el modelo Canvas como guía, explique brevemente qué son las asociaciones o alianzas clave. Enumere dos posibles ejemplos de asociaciones o alianzas clave que la empresa Pistachos del Sur S.A. podría considerar para mejorar su posicionamiento en el mercado.»
- **Comunitat Valenciana 2026 (ordinaria):** «¿Qué es el lienzo de modelo de negocio o modelo Canvas? Explique dos de los nueve apartados que lo componen.»

- **Castilla y León 2025 (ordinaria, test):** «El circuito "crear, medir y aprender", que se debe recorrer en el menor tiempo posible, con la mínima inversión y que es aplicado para validar un modelo de negocio, constituye la metodología básica en: a. Lean Startup. b. Modelo Canvas. c. Visual thinking.»
- **Extremadura 2025 (ordinaria):** «Para la búsqueda de nuevos socios les sería muy útil redactar un Elevator pitch. Explíqueles qué es y cuál es su utilidad.»
- **Navarra 2026 (ordinaria):** «Menciona tres tipos de análisis de viabilidad utilizados en un plan de negocio (0,25). Explica brevemente una herramienta que utilizarías para hacer cada uno de ellos (0,25 c/u).»
- **Castilla-La Mancha 2026 (extraordinaria):** «Explique el plan de negocio. Identifique los elementos del plan de negocio que aparecen en el texto.»

No lo confundas

- **Modelo de negocio** (una hoja: cómo funciona) ≠ **plan de negocio** (documento con cifras para decidir y financiarse).
- **Canales** (cómo llega la propuesta: tienda, web, *app*) ≠ **relaciones** (qué trato recibe el cliente).
- **Recursos clave** (lo que la empresa **tiene**) ≠ **actividades clave** (lo que **hace**).
- **Freemium** (puedes pagar por más) ≠ **gratis con publicidad** (paga el anunciante) ≠ **cebo y anzuelo** (pagas poco al principio y mucho por los consumibles).
- **Prototipo** (versión de prueba del producto) ≠ **PMV** (lo mínimo para validar con clientes reales una hipótesis; puede ser solo una web con un botón).
- **Nicho** (grupo pequeño con una necesidad específica) ≠ **segmento** (grupo amplio con rasgos comunes).
- ***Elevator pitch*** (brevísimo, pide algo) ≠ ***storytelling*** (forma de contar que emociona).

Ponte a prueba

PAU Cataluña 2026 (ordinaria), Ejercicio 1.1 (0,6 puntos). «Girocream es una empresa gerundense que lleva más de diez años dedicada a la comercialización de helados artesanales, sin aditivos ni azúcares añadidos. […] venden sus helados a los consumidores que buscan cuidarse con productos sanos y naturales. La comercialización de sus productos la realizan minoristas independientes, en el mercado español. […]» Identifique en el texto del enunciado los siguientes bloques del modelo canvas: propuesta de valor, segmento de clientes y canales.

Solución: Solución oficial (traducida del catalán): **propuesta de valor**, helados artesanales sin aditivos ni azúcares añadidos, sanos y naturales; **segmento de clientes**, gente que quiere cuidarse con productos sanos y naturales; **canales**, los minoristas independientes que distribuyen el producto en el mercado español.

PAU Murcia 2026 (extraordinaria), Pregunta 8 (1 punto). Sobre el mayorista Cash Europa: «Piense que debe elaborar un lienzo de modelo de negocio (Canvas) para un cash and carry como el que nos ocupa. Rellene los bloques "segmento de clientes" y "canales".»

Solución: Solución oficial: **segmentos de clientes** (a qué grupos se dirige): **profesionales de la hostelería, la restauración y el pequeño comercio**. **Canales** (cómo se comunica con ellos y les hace llegar la propuesta): **tienda física** en autoservicio, venta **por internet y por teléfono**, **fuerza de ventas**, web y redes sociales y **reparto a domicilio** para clientes habituales.

PAU La Rioja 2026 (modelo de la guía), Cuestión 7.1 (1 punto). «Imagina que estás creando una aplicación móvil para el aprendizaje de idiomas dirigido a niños. Utilizando el modelo Canvas, completa los dos siguientes apartados: (1) Propuesta de Valor y (2) Actividades clave.»

Solución: Solución oficial (tres ideas por bloque): **propuesta de valor**: aprendizaje divertido (minijuegos, historias, recompensas); contenido adaptado por edad y nivel; app segura, sin chats abiertos y con control parental. **Actividades clave**: diseño pedagógico y creación de contenidos; desarrollo y mantenimiento de la app; gamificación y personalización (puntos, niveles, retos).

PAU Castilla-La Mancha 2027 (modelo), 2.1 (1,5 puntos). «En 2023 se crea EcoWare, una empresa joven que desarrolla una app para ahorrar energía en casa. Ofrece servicios básicos gratuitos y funciones avanzadas de pago, siguiendo el modelo freemium. […]» Describa el modelo de negocio de servicios gratuitos elegido por EcoWare. Explique otros dos modelos de negocio alternativos.

Solución: Solución propuesta (los criterios solo dan la puntuación). **Freemium** (0,5): regala las funciones básicas para atraer a muchos usuarios y cobra las avanzadas; los que pagan financian al resto. Dos alternativas razonadas (0,5 cada una): **suscripción** (cuota mensual por la app completa: ingresos estables, pero menos usuarios) y **afiliación** (recomendar electrodomésticos o tarifas eficientes y cobrar comisión por cada compra, coherente con su propuesta de ahorro). Si no razonas por qué encaja, los criterios dan solo 0,25 por modelo.

PAU Cataluña 2026 (extraordinaria), Ejercicio 4.6 (test). «En el estudio de la viabilidad de modelos de negocio, a) cuando se estudia la viabilidad económica, se calcula el punto muerto. b) cuando se estudia la viabilidad legal, se definen las estrategias de marketing. c) cuando se estudia la viabilidad comercial, se calculan el VAN y la TIR. d) cuando se estudia la viabilidad financiera, se diseña un análisis DAFO.»

Solución: a), según la clave oficial: la viabilidad económica comprueba si los ingresos cubren los costes con el punto muerto. El VAN y la TIR son de la **financiera**; el marketing y el DAFO, de la **comercial**.

Fuentes

1. Real Decreto 243/2022, enseñanzas mínimas del Bachillerato: Empresa y Diseño de Modelos de Negocio (BOE)
2. Osterwalder y Pigneur, Business Model Generation (2010): el Business Model Canvas (Strategyzer)
3. Ries, The Lean Startup (2011): principios del método
4. PAU Murcia 2026 ordinaria: examen y criterios (elevator pitch)
5. PAU Cantabria 2026 ordinaria: examen (Wallapop)
6. PAU Cantabria 2026 ordinaria: criterios de corrección
7. PAU Andalucía 2026, reserva 2: criterios
8. PAU Murcia 2026 extraordinaria: examen y criterios
9. PAU La Rioja: guía y modelo 2026 con solucionario

Imágenes: Farmeando PAU: Farmeando PAU

Apuntes de Farmeando PAU · farmeandopau.com · Revisados frente a fuentes. Última revisión: 24 de octubre de 2026. Licencia CC BY-NC-ND 4.0: puedes copiarlo y compartirlo citándonos, sin uso comercial ni cambios (las imágenes, con su propia licencia). ¿Un error? Avísanos desde la página del tema. Cómo los hacemos: farmeandopau.com/metodologia.