

# PAU2026

**EMPRESA Y DISEÑO DE MODELOS  
DE NEGOCIO**

**Murcia, septiembre 2025**



En 2026, la CRUE ha promovido la constitución de grupos de trabajo especializados a nivel nacional, integrados por las 17 personas responsables de la coordinación en cada distrito. Además, se constituyeron comisiones de cada una de las materias en las que han participado representantes de todas ellas y de todos los distritos universitarios. Como resultado de este proceso, se ha elaborado un documento que establece la estructura común de los exámenes, siempre con pleno respeto a las particularidades de cada distrito. Este documento se configura como la base normativa que guiará la implementación de cambios en la organización de las pruebas, con vocación de permanencia en el tiempo. Su finalidad es garantizar una reducción de la variabilidad dentro de límites razonables, manteniendo a la vez la idiosincrasia de cada comunidad autónoma. En consecuencia, es necesario asegurar que los contenidos, el formato de los exámenes y los criterios de evaluación se ajusten a lo establecido en dicho acuerdo.

El presente documento se organiza como sigue:

1. Orientaciones sobre los contenidos de la materia Empresa y Diseño de Modelos de negocio.
2. Características del examen y criterios de evaluación.
3. Anexos:
  - A. Balance, cuenta de pérdidas y ganancias y ratios.
  - B. Lienzo de Negocio (Modelo Canvas).
  - C. Sobre el DAFO.
  - D. Examen tipo.



## 1. ORIENTACIONES SOBRE LOS CONTENIDOS DE LA MATERIA EMPRESA Y DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO (para PAU2026)

Este apartado tiene por objeto establecer orientaciones sobre el contenido de la materia Empresa y Diseño de Modelos de Negocio con vistas a la realización de las pruebas de acceso a la universidad en la Región de Murcia.

A continuación, se indican los contenidos o saberes evaluables en dichas pruebas. Dichos contenidos se han agrupado en tres categorías:

- Contenidos que se preguntarán de forma “competencial”. No llevan ninguna marca.
- Contenidos que se podrán preguntar tanto de forma competencial como de forma teórica. Aparecen marcados con “T”. En estos casos podrán aparecer en el examen de forma competencial y, además, se pedirá “explique en que consiste”, “identifique sus ventajas e inconvenientes” o similar. Por ejemplo, se describe una situación en la que hay un directivo haciendo un análisis del entorno. La pregunta podría ser: “Identifique que función de administración está llevando a cabo este directivo. Explique en que consiste”. Se pueden ver más ejemplos en el examen tipo (anexo \*\*)
- Saberes para los que es suficiente que el estudiantado adquiera una visión global de los mismos. Se señalan con “\*”. Téngase en cuenta que cada “\*” se asocia a una frase, no al párrafo completo.

### Contenidos

#### 1. LA EMPRESA

- La empresa: concepto<sup>T</sup>, elementos y clasificación (propiedad, tamaño, sector actividad, ámbito de actuación, forma jurídica).
- Localización de la empresa. Factores determinantes.
- La dimensión de la empresa. Pyme y gran empresa; ventajas y desventajas<sup>T</sup>.
- Marco jurídico que regula la actividad empresarial\*.
- Las formas jurídicas: tipos, características y responsabilidad (empresario individual, sociedad limitada, sociedad anónima y sociedad cooperativa)<sup>T</sup>.
- El empresario: la persona emprendedora<sup>T</sup> (concepto y cualidades de la persona emprendedora). Mujer y emprendimiento (importancia del emprendimiento femenino. Dificultades de la mujer para emprender). Inclusión y emprendimiento\*.
- Perfiles de la persona emprendedora\*.
- Responsabilidad social corporativa<sup>T</sup>.

#### 2. EMPRESA E INNOVACIÓN

- Conceptos de digitalización<sup>T</sup>, innovación e I+D+i y su impacto en la actividad empresarial.
- Tipos de innovación<sup>T</sup> (según el área de mejora: proceso, producto y gestión; según el impacto: radical e incremental).
- Teorías de la innovación\*. Tendencias emergentes\*. Estrategias de innovación\*.



### 3. EL ENTORNO

- Concepto de entorno. Niveles: entorno general y entorno específico o sector industrial.
- Estudio del entorno general: análisis PEST.
- Estudio del entorno específico: análisis de la competencia en el sector según el modelo de las fuerzas competitivas (clientes, proveedores y competidores).

### 4. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

- Análisis DAFO.
- Estrategias de crecimiento: especialización vs diversificación.
- Desarrollo nacional vs internacionalización de la empresa.
- La multinacional (concepto y ventajas e inconvenientes)<sup>T</sup>.
- Crecimiento interno y crecimiento externo<sup>T</sup> (fusión, adquisición y cooperación).

### 5. FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN

- La función de administración: planificación, organización, dirección y control<sup>T</sup>.
- Criterios de agrupación (funcional y por mercados)<sup>T</sup>.
- Las áreas funcionales de la empresa: aprovisionamiento, producción, comercialización, inversión y financiación, gestión de recursos humanos y función de administración (**decisiones más relevantes en cada área**). Interrelaciones entre áreas funcionales.

### 6. LA FUNCIÓN COMERCIAL

- La función comercial.
- Segmentación de mercados<sup>T</sup>.
- Estrategias de marketing: estrategias de segmentación y de posicionamiento\*.
- Marketing mix<sup>T</sup>.

### 7. LA FUNCIÓN PRODUCTIVA

- La función productiva.
- Eficiencia y productividad (eficiencia técnica y económica. Productividad de los factores y productividad global).
- Estructura de costes: clasificación (fijos, variables, totales, medios, directos e indirectos) y cálculo de los costes.
- Ingresos, costes y cálculo del beneficio. Umbral de rentabilidad. Decisión de producir o comprar.

### 8. LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- La función de recursos humanos<sup>T</sup>.
- Motivación (Maslow y Herzberg)<sup>T</sup>.
- Habilidades que demanda el mercado laboral (duras y blandas)<sup>T</sup>.
- Contratación y relaciones laborales (reclutamiento y selección\*. Contratos de trabajo\*, derechos y deberes de los trabajadores<sup>T</sup>).
- Las políticas de igualdad e inclusión en las empresas (objetivos y retos de las políticas de igualdad en las empresas).
- Formación y funcionamiento de equipos ágiles (los equipos de trabajo, ventajas e inconvenientes, metodología agile, características de los equipos *ágiles*)\*.



## 9. LA FUNCIÓN FINANCIERA

- La función financiera. Recursos financieros (concepto).
- Análisis de fuentes alternativas de financiación interna y externa<sup>T</sup> (clasificación según la procedencia -interna y externa-, plazo de devolución -corto y largo- y la propiedad propia y ajena-. Financiación interna: amortización y reservas. Financiación externa: préstamos a corto y a largo, créditos, leasing, descuento de efectos, factoring, crowdfunding, proveedores, empréstitos).
- La inversión (concepto y características: duración, desembolso inicial, flujos de caja y valor residual).
- Valoración y selección de inversiones. Criterios estáticos: período de recuperación. Criterios dinámicos: VAN y TIR.
- Ventajas e inconvenientes de los criterios estáticos y dinámicos<sup>T</sup>.

## 10. LA INFORMACIÓN EN LA EMPRESA

- La información en la empresa: obligaciones contables (la contabilidad como sistema de información. Funciones y objetivos de la contabilidad. Las obligaciones contables).
- Composición y valoración del patrimonio (activo y pasivo, estructura económica y financiera, masas patrimoniales<sup>T</sup>).
- Cuentas anuales e imagen fiel. El balance y la cuenta de pérdidas y ganancias.
- Análisis e interpretación de la información contable y análisis de estados financieros (ratios).

## 11. HERRAMIENTAS PARA INNOVAR EN MODELOS DE NEGOCIO

- El modelo de negocio: concepto y tipos (long tail, freemium, multiplataforma y suscripción).
- El lienzo del modelo de negocio: concepto, estructura (segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con el cliente, ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave, costes) y utilidad.
- El mapa de empatía: concepto y utilidad\*.
- La creatividad aplicada al diseño de modelo de negocio: concepto y proceso de creatividad, pensamiento convergente y divergente\*.
- Dinámicas de generación de nuevas ideas de modelos de negocio (tormenta de ideas, Philips 6/6, 6 sombreros del pensamiento)<sup>T</sup>.
- Herramientas de organización de ideas: pensamiento visual o visual thinking\*.
- El prototipado del producto: concepto y utilidad\*.
- Herramientas de presentación de un proyecto: narración de historias o *storytelling* y el discurso del ascensor o *elevator pitch*<sup>T</sup>.
- La protección de la idea, del producto y de la marca\*.
- El plan de negocio: concepto y utilidad<sup>T</sup>. Contenido del plan de negocio (resumen ejecutivo, descripción de la empresa, identificación de la oportunidad de negocio, análisis del entorno, plan de marketing, plan de producción, administración y organización de la empresa, forma jurídica y plan financiero).



## 2. CARACTERÍSTICAS DEL EXAMEN Y CRITERIOS EVALUACIÓN

El examen constará de dos bloques.

- En el primero de ellos se plantearán 8 cuestiones cortas de carácter teórico práctico relacionadas con una situación empresarial, de las que se deberán responder 6. Puntuación máxima 1 punto por pregunta. En tres o cuatro de estas preguntas se plantearán cuestiones teóricas además de competenciales.
- En el segundo bloque se deberán resolver dos problemas. Valor de cada problema 2 puntos, de ellos 1,5 corresponderán a cuestiones obligatorias, mientras que los 0,5 restantes contarán con opcionalidad (se plantearán dos cuestiones para elegir una de ellas). Los problemas podrán versar sobre: a) productividad, b) evaluación de inversiones: criterios estáticos, VAN y TIR (no se pedirá el cálculo de la TIR. En su caso, la cuestión tendrá que ver con la interpretación de la misma), c) umbral de rentabilidad / comprar vs producir, d) ratios y elaboración de balance.

En <https://examenessacceso.um.es/examenessacceso/indexacceso.seam> se pueden descargar exámenes de años anteriores.

### Criterios de evaluación:

En la corrección de los exámenes se atenderá a los siguientes criterios:

- Adecuación de la respuesta a la pregunta planteada.
- Utilización adecuada de la terminología propia de la materia.
- Claridad en la exposición de las ideas. Utilización de conceptos propios de la materia en la argumentación/justificación que se solicite, en su caso. Como norma general, se recomienda justificar todas las respuestas.
- Ortografía (se estará a lo dispuesto por la coordinación de las pruebas).
- En los problemas se prestará una especial atención al planteamiento de los mismos. En la resolución deberán aparecer todos los pasos seguidos y los cálculos correspondientes. Se tendrá en cuenta también la utilización correcta de las unidades de medida (euros, unidades de producto...).
- Si la respuesta del problema se limita a dar el resultado, no se valorará. Deberá ir acompañada del planteamiento y resolución correspondiente.



### 3. ANEXOS

#### ANEXO A. BALANCE, CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS Y RATIOS

##### BALANCE SIMPLIFICADO PYME

| ACTIVO                                              | 200X    | PATRIMONIO NETO Y PASIVO                            | 200X    |
|-----------------------------------------------------|---------|-----------------------------------------------------|---------|
| A) ACTIVO NO CORRIENTE                              | 262.000 | A) PATRIMONIO NETO                                  | 232.000 |
| I. Inmovilizado intangible.                         | 12000   | A-1) Fondos propios.                                | 232.000 |
| II. Inmovilizado material.                          | 250.000 | I. Capital.                                         | 150.000 |
| B) ACTIVO CORRIENTE                                 | 175.000 | III. Reservas.                                      | 57.000  |
| I. Existencias.                                     | 50.000  | VII. Resultado del ejercicio.                       | 25.000  |
| II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar.  | 100.000 | B) PASIVO NO CORRIENTE                              | 75.000  |
| VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes. | 25000   | II. Deudas a largo plazo.                           | 75.000  |
| TOTAL ACTIVO (A + B)                                | 437.000 | C) PASIVO CORRIENTE                                 | 130.000 |
|                                                     |         | II. Deudas a corto plazo.                           | 50.000  |
|                                                     |         | IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar. | 80.000  |
|                                                     |         | TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)          | 437.000 |

| CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS                                                                        |          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| (Cifras en euros)                                                                                     | AÑO XXXX |
| 1.- Importe cifra de negocios                                                                         | 1250000  |
| 2. Variación existencias productos terminados y en curso de fabricación (ex. finales – ex. iniciales) | -10000   |
| 4.- Aprovisionamientos                                                                                | -600000  |
| 5.- Otros ingresos de explotación                                                                     | -250000  |
| 6.- Gastos de personal                                                                                | -300000  |
| 7.- Otros gastos de explotación                                                                       | -19000   |
| 8.- Amortización del inmovilizado                                                                     | -26000   |
| A) Resultado de Explotación (1+2+3+4+5+6+7+8)                                                         | 45000    |
| 12.- Ingresos financieros                                                                             | 250      |
| 13.- Gastos financieros                                                                               | -11917   |
| B) Resultado financiero(12+13)                                                                        | -11667   |
| C) Resultado antes de impuestos (A+B)                                                                 | 33333    |
| 17.- Impuesto sobre sociedades                                                                        | -8333    |
| D).- Resultado del ejercicio(C+17)                                                                    | 25000    |

##### RATIOS: Definición y cálculo

|                                                                                                                                                                                                                      | valor   | límite |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------|
| $\text{LIQUIDEZA CORTO PLAZO} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Existencias}}{\text{Pasivo Corriente}} \times 100 = \frac{175000 - 50000}{130000} \times 100 =$                                                | 96,2%   | >70%   |
| $\text{GARANTIA A LARGO PLAZO} = \frac{\text{Activo no corriente} + \text{Activo corriente}}{\text{Pasivo no corriente} + \text{Pasivo corriente}} \times 100 = \frac{262000 + 175000}{75000 + 130000} \times 100 =$ | 213,2 % | >120%  |
| $\% \text{ CAPITAL CORRIENTE} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}}{\text{Activo total}} \times 100 = \frac{175000 - 130000}{262000 + 175000} \times 100 =$                                     | 10,3%   | >5%    |
| $\text{AUTONOMIA FINANCIERA} = \frac{\text{Patrimonio neto}}{\text{Patrimonio neto} + \text{Pasivo no corriente} + \text{Pasivo corriente}} \times 100 = \frac{232000}{232000 + 75000 + 130000} \times 100 =$        | 53,1%   | >25%   |



$$\begin{aligned} \text{ENDEUDAMIENTO A LP} &= \frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Patrimonio neto} + \text{Pasivo no corriente} + \text{Pasivo corriente}} \times 100 = \frac{75000}{232000 + 75000 + 130000} \times 100 = 17,2\% < 75\% \\ \text{ENDEUDAMIENTO A CP} &= \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Patrimonio neto} + \text{Pasivo no corriente} + \text{Pasivo corriente}} \times 100 = \frac{130000}{232000 + 75000 + 130000} \times 100 = 29,7\% \\ \text{RENTABILIDAD ECONOMICA} &= \frac{\text{Resultado de explotación}}{\text{Activo Total}} \times 100 = \frac{45000}{437000} \times 100 = 10,3\% > 8\% \\ \text{RENTABILIDAD FINANCIERA} &= \frac{\text{Resultado del ejercicio}}{\text{Patrimonio neto}} \times 100 = \frac{25000}{232000} \times 100 = 10,8\% > 10\% \end{aligned}$$

## ANEXO B. LIENZO DE NEGOCIO (Modelo Canvas)

|                                                                                                                    |                                                                                                                  |                                                                                                                    |                                                                                                                         |                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>7. Asociaciones claves:</b>  | <b>6. Actividades claves</b>  | <b>2. Propuesta de valor</b>    | <b>3. Relaciones con clientes</b>  | <b>1. Segmento de clientes</b>  |
|                                                                                                                    | <b>8. Recursos claves</b>     |                                                                                                                    | <b>4. Canales de contacto</b>      |                                                                                                                      |
| <b>9. Estructura de costos</b>  |                                                                                                                  | <b>5. Fuente de ingresos</b>  |                                                                                                                         |                                                                                                                      |



## ANEXO C. EXAMEN TIPO

### EMPRESA Y MODELOS DE NEGOCIO

#### Modelo de examen PAU 2026

##### NOTA IMPORTANTE

El examen consta de dos bloques. En el primero (6 puntos) se debe responder a seis preguntas de un conjunto de ocho; en el segundo (4 puntos) a los dos problemas formulados.

- **Lea detenidamente** todas las cuestiones antes de comenzar.
- Exprésese con claridad y preste mucha atención para no cometer faltas de ortografía.
- En los ejercicios numéricos es **necesario reflejar el planteamiento y las operaciones**. No se valorará la respuesta si sólo aparece el resultado.

**IMPORTANTE:** Si se responde a más preguntas de las solicitadas en el bloque, solo se corregirán las que se hayan respondido primero hasta llegar al número indicado en cada caso.

#### BLOQUE I. Responda a SEIS de las ocho preguntas siguientes (6 x 1 punto).

1. Fundado en 1969, Grupo Corporativo Caliche es una empresa familiar, con sede en San Javier (Murcia), que cuenta con 1.050 trabajadores y una facturación de 260 millones de euros (según publica La Verdad el 9 de marzo). La empresa opera en más de 100 países y su actividad se desarrolla en diversos sectores como transporte, logística, combustible, telecomunicaciones, educación, energías renovables, economía circular e inteligencia artificial. Entre sus sociedades destaca Transportes Grupo Caliche SL, con una facturación de 130 millones de euros en 2023 y algo más de 250 empleados (datos de SABI). **Con esta información, clasifique Transportes Grupo Caliche según tantos criterios como sea posible.**
2. La empresa ha crecido tanto por la incorporación a sus activos de otras compañías ya existentes (entre las que se encuentran Suditrans y EGD Logistic) como por la creación y ampliación de sus propios centros; es el caso, por ejemplo, de los centros de Picassent (Valencia) y de San Cayetano (en San Javier). **Indique las formas en las que puede crecer la empresa, explique en qué consisten y señale las formas de crecimiento que ha experimentado Grupo Caliche en los casos citados.**
3. Grupo Corporativo Caliche tiene su origen en el sector del transporte. A lo largo de su trayectoria ha adquirido otras compañías, como Colegio Castelar en 2013 (ahora New Castelar College) y la ya citada empresa de transportes Suditrans, que recientemente se ha unido al grupo. **¿Que estrategia de crecimiento lleva a cabo con la incorporación del colegio? ¿Y en el caso de Suditrans? Justifique sus respuestas.**
4. Emsolar es una de las empresas del grupo cuya actividad se centra en la instalación de energías renovables. Según se deduce de su web (<https://emsolar.es>), cuenta con una unidad especializada en hogares (Emsolar home) y otra unidad especializada en empresas (Emsolar empresas). **¿Qué criterio de agrupación se utiliza en este caso? Indique sus ventajas e inconvenientes.**
5. Volviendo con el transporte, se sabe que a esta actividad le afectan la inflación, el tipo de interés, el precio del petróleo, la demanda de servicios de transporte, el equipo directivo de la empresa, la capacidad de endeudamiento de esta, el número de competidores... **Entre**



**los factores anteriores hay cinco que forman parte del entorno. Identifíquelos y señale, en cada caso, si pertenecen al entorno general o al específico.**

6. Suponga que varios trabajadores están tratando de esclarecer lo que es la distribución en la empresa, pero no se ponen de acuerdo. Acuda en su ayuda e **indique en qué consiste la distribución.**
7. Está generalmente admitido que la innovación es clave para el éxito de la empresa. Esta se puede clasificar según el área de mejora y según el impacto. **Señale los tipos de innovación según el área de mejora, explique en qué consisten e ilustre su respuesta con un ejemplo de cada uno de ellos** (la innovación según el área de mejora se puede presentar también bajo el nombre de innovación según el ámbito de aplicación y, otras veces, como innovación según el objeto).
8. Como se ha señalado al principio, entre los campos de actuación de la empresa se encuentra la inteligencia artificial (IA). Existe la posibilidad de ofrecer servicios al público basados en la IA siguiendo un modelo de negocio freemium. **Defina el modelo de negocio freemium. Ponga un ejemplo.**

**BLOQUE II. Responda a los dos problemas siguientes (2 x 2 puntos).**

9. *La Murciana* es una empresa industrial que se dedica a la fabricación de envases metálicos especiales. En 2024 la producción ascendió a 1.000.000 de unidades que se vendieron a un precio unitario de 2 €. El coste variable unitario supuso 0,75 € y los costes totales ascendieron a 1.750.000 €.
  - a) Calcule el punto muerto (0,75 p).
  - b) Calcule el beneficio en 2024 (0,75 p).
  - c) Responda a **UNA de las dos cuestiones** siguientes (0,5 p):
    - c.1) Represente las curvas de ingresos y costes.
    - c.2) Valore el riesgo de pérdidas de esta empresa.
10. *La Murciana I* está valorando los proyectos de inversión cuyos flujos de caja aparecen en la tabla siguiente (en miles de euros):

|            | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Proyecto A | -100  | 60    | 20    | 20    | 20    |
| Proyecto B | -100  | 40    | 50    | 60    | 30    |

- a) Calcule el período de recuperación de cada proyecto e indique cuál escogería según este criterio (0,8 p).
- b) Calcule el VAN del proyecto A sabiendo que la tasa de actualización es el 10% (0,7 p).
- c) Responda a **UNA de las dos cuestiones** siguientes (0,5 p):
  - c.1) Si la empresa no desea iniciar proyectos de inversión cuya rentabilidad sea inferior al 12 % ¿aceptará el proyecto del apartado anterior? Justifique su respuesta.
  - c.2) Suponiendo que la empresa carece de liquidez ¿sería adecuado financiar el proyecto A con un préstamo a dos años? Justifique su respuesta.



~~1.1. La Murciana II presenta la siguiente información correspondiente a 2024 (datos en miles de euros):~~

|                       |       |                            |     |
|-----------------------|-------|----------------------------|-----|
| • Activo no corriente | 600   | • Deuda a largo            | 200 |
| • Activo total        | 1.000 | • Deuda a corto            | 400 |
| • Recursos propios    | 400   | • Resultado de explotación | 130 |

~~Se sabe también que se ha pagado un tipo de interés medio por la deuda total del 5%, que la cuota del impuesto de sociedades asciende a 25 miles de euros y que tiene existencias por un valor de 50 miles de euros.~~

~~a) Calcule la ratio de liquidez e interprete el resultado (0,7 p).~~

~~b) Calcule las ratios de endeudamiento a corto y largo plazo e interprete el resultado (0,8 p).~~

~~c) Responda a **UNA de las dos cuestiones** siguientes (0,5 p).~~

~~c.1) Calcule la rentabilidad económica e interprete el resultado.~~

~~c.2) Se sabe que la rentabilidad financiera es el 18,75%. ¿Cómo se interpreta este resultado?~~