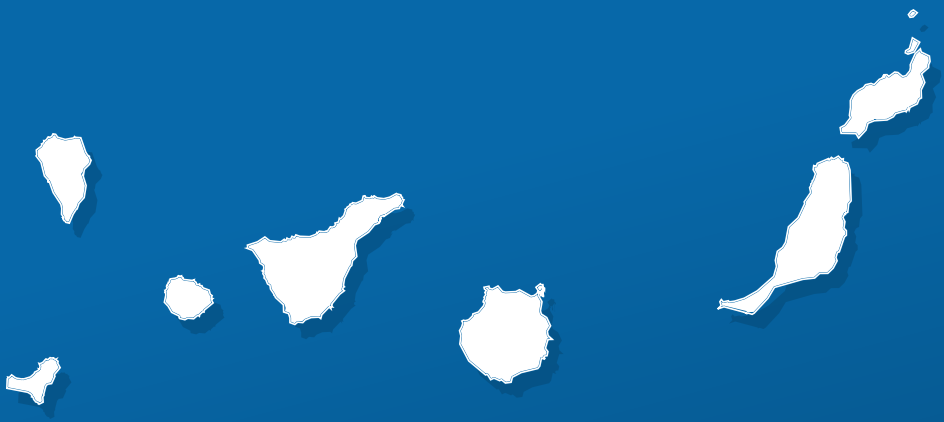
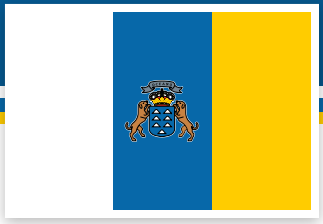
Dossier PAU · Canarias







Empresa y Diseño de Modelos de Negocio · 2.º Bachillerato

Prueba de Acceso a la Universidad (PAU) · «Selectividad», «la EBAU» o «la PAU»

Curso 2026-2027

Jose Sande
Compartiendo Conocimiento

josesande.com

Dossier PAU · Canarias

Empresa y Diseño de Modelos de Negocio · 2.º Bachillerato

Material complementario del libro · Curso 2026-2027 · Primera edición: 2026

© Jose Sande, 2026

Edita: Compartiendo Conocimiento

Las empresas de los ejercicios propios y de los simulacros son ficticias, salvo que se indique otra cosa.

Licencia del PDF gratuito y condiciones de uso: permiso para compartir e imprimir.

Portada: mapas © Instituto Geográfico Nacional (CC BY 4.0, ign.es); banderas oficiales de Wikimedia Commons (dominio público).

Índice

1. La prueba en Canarias 4

2. Ficha del examen de EDMN 5

2.1 Estructura 2026 y 2027 (idénticas) 5

2.2 Estructura 2025 (para leer los exámenes de 2025) 6

2.3 Fechas 7

3. Qué entra y qué no 8

3.1 Contenidos por bloque 8

3.2 Qué no figura en la prueba 9

3.3 Listas cerradas 9

3.4 Contenido propio de Canarias (REF y ZEC) 10

3.5 Qué tienes que estudiar además del libro 13

4. Correspondencia con el libro 14

5. Exámenes resueltos 16

5.1 2025 · Ordinaria (junio de 2025) 16

5.2 2025 · Extraordinaria (julio de 2025) 23

5.3 2026 · Ordinaria (junio de 2026) 29

5.4 2026 · Extraordinaria (julio de 2026) 35

5.5 Modelo PAU 2027 («Ejemplo 1») 40

6. Ejercicios para practicar y simulacro 42

6.1 Ejercicios para practicar con formato canario 42

6.2 Simulacro completo (formato 2026 y 2027) 51

7. Dónde consultar la información oficial 57

Este dossier te prepara para el examen de **Empresa y Diseño de Modelos de Negocio** (EDMN) de la PAU de Canarias. Aquí tienes cómo es la prueba, qué entra, el REF y la ZEC, qué tienes que estudiar además del libro, los exámenes oficiales de 2025 y 2026 resueltos, el modelo de 2027, ejercicios nuevos y un simulacro completo. Los enunciados son los oficiales de la **Consejería de Educación** (PAU de la ULL y la ULPGC), resumidos y redactados de nuevo, pero con todas las cifras. La Consejería publica para cada convocatoria unos criterios específicos de corrección con el reparto de puntos, los resultados numéricos y las cuentas anuales resueltas, pero no desarrolla las respuestas teóricas: esas explicaciones son del autor y siguen esos criterios.

1. La prueba en Canarias

Aspecto	Dato
Nombre oficial (2025 y 2026)	**Prueba de Acceso a la Universidad (PAU)**. Los exámenes llevan la cabecera «PRUEBA DE ACCESO A LA UNIVERSIDAD (PAU) · CURSO 2024-2025 / 2025-2026».
Nombre anterior	**EBAU** (Evaluación de Bachillerato para el Acceso a la Universidad), hasta 2024. Los archivos oficiales de 2017 a 2023 aún se llaman «ebau».
Nombre coloquial	«**Selectividad**», «la EBAU» o «la PAU». La materia se sigue llamando a menudo «Economía de la Empresa», y la web de la Consejería todavía usa a veces ese nombre.
Nombre de la materia en el examen	**EMPRESA Y DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO**. Canarias no tiene lengua cooficial.
Organismo	**Comisión Organizadora de la PAU de Canarias** (Consejería de Educación, ULL y ULPGC) y una **subcomisión de materia** conjunta, formada por profesorado de Bachillerato y de las dos universidades.
Currículo	Decreto 30/2023, de 16 de marzo (BOC 58, 23/03/2023).

2. Ficha del examen de EDMN

2.1 Estructura 2026 y 2027 (idénticas)

El documento de estructura, contenidos y criterios de la PAU 2027 de la Consejería mantiene exactamente la misma estructura que la de 2026, que es la de los exámenes de junio y julio de 2026.

Pregunta	Bloque de saberes	Tipo	Optatividad	Puntos
1	I. La empresa y su entorno	Teórica o caso	**Obligatoria**	1,5
2	I	Teórica o caso	**2A o 2B**	1,5
3	II. Modelo de negocio y de gestión	Teórica, caso o ejercicio corto (productividad)	**3A o 3B**	2
4	III. Estrategia y métodos de análisis	**Ejercicio** con un subapartado teórico	**Obligatoria**	2,5
5	III	**Ejercicio** con un subapartado teórico	**Obligatoria**	2,5

- Las preguntas 4 y 5 suelen incluir un subapartado teórico de 0,5 puntos; si es así, en esas dos preguntas quedan unos **4 puntos de cálculo**. La pregunta 3 puede traer además un ejercicio de productividad, así que no hay una proporción fija entre teoría y cálculo.
- En las opciones A/B no puedes mezclar apartados de opciones distintas. Indica el código de cada pregunta.
- **Ejercicios posibles en el bloque III:**
- c.1) **PyG o balance y ratios**, con fondo de maniobra.
- c.2) **Ingresos, costes, beneficio y umbral de rentabilidad**, incluido producir o comprar.
- c.3) **Selección de inversiones: payback y VAN.**
- **Materiales que te dan:** listado de cuentas del PGC y formulario de ratios. La Consejería publica además modelos de PyG y balance, un documento sobre el REF, otro de formas jurídicas y la definición de pyme.
- **Criterios de corrección:** adecuación de la respuesta a lo que se pregunta, precisión y justificación. En los ejercicios se valoran el planteamiento, el proceso y el razonamiento del resultado.
- **Ortografía:**
- 2025: hasta 1 punto por cohesión, gramática, léxico, ortografía y presentación (RD 534/2024).

- 2026: «**No se contempla penalización por ortografía**» (estructura 2026 y actas de coordinación).
- **2027: vuelve la penalización**: hasta **1 punto** por falta de cohesión, corrección gramatical, léxica y ortográfica y presentación; las dos primeras faltas no penalizan, la misma falta repetida cuenta una vez y desde la tercera se restan **0,10** por falta; si tienes dislexia o disortografía, se duplican las faltas exentas y se aplica la mitad de la penalización.
- **Cuentas anuales** (acuerdos de 2027): no te dan impresos; balance y PyG según los modelos de la subcomisión, con **código y denominación completa** de cada cuenta (si no lo haces de forma sistemática, te penalizan); el IS se calcula con el tipo del enunciado; **si hay ejercicio de balance no habrá uno de PyG**. Ratios: un tercio de la nota por el cálculo y dos tercios por el razonamiento. Inversiones: VAN y payback, flujos que pueden ser negativos, resultados con **dos decimales** y payback en **años y meses**.
- **Material** (acta de octubre de 2025): puedes usar típex, regla y bolígrafo azul o negro.
- **Duración:** el documento de la materia no la indica. Es la general del RD 534/2024: **90 minutos**.
- **Calculadora:** el documento de la materia, las actas y los acuerdos de 2027 no la regulan (solo recomiendan «manejar adecuadamente la calculadora» para el VAN). La Universidad de La Laguna sí lo hace para «Empresa y modelos de negocios»: «No se podrá utilizar calculadora financiera y/o que permita grabar fórmulas, ni calculadoras programables que tengan la posibilidad de memorizar textos». Antes del examen, lee las instrucciones de la universidad de tu sede.

2.2 Estructura 2025 (para leer los exámenes de 2025)

Según el documento de contenidos y estructura de la PAU 2025:

Bloque	Qué hay	Puntos
I	3 de 5 preguntas de 1 punto	3
II	2 de 3 preguntas de 1 punto	2
III	2 de 3 ejercicios de 2,5 puntos	5

Si contestabas más de lo pedido en un bloque, **no se corregía**.

2.3 Fechas

Curso	Convocatorias	Fuente
2024-25	Ordinaria del 4 al 7 de junio de 2025: EDMN el **sábado 7 de junio**, 9:30. Extraordinaria del 2 al 4 de julio de 2025: EDMN el **viernes 4 de julio**, 9:30 (16:00 si coincidía con otra materia)	Acta de coordinación de marzo de 2025
2025-26	Ordinaria del 2 al 5 de junio de 2026: EDMN el **viernes 5 de junio**, 9:30. Extraordinaria del 1 al 3 de julio de 2026: EDMN el **viernes 3 de julio**, 9:30	Calendario-horario de la COPAU
2026-27	Ordinaria del 1 al 4 de junio de 2027: EDMN el **jueves 3 de junio**, 4.ª sesión (presentación a las 18:00 y examen a las **18:30**). Extraordinaria del 29 de junio al 1 de julio de 2027: EDMN el **jueves 1 de julio**, 9:30	Calendario de la Consejería

Las fechas y los horarios de cada curso están siempre en el calendario oficial de la PAU, en la web de la Consejería.

3. Qué entra y qué no

Según los documentos de estructura de 2025 y 2026 y la matriz de criterios y saberes de la PAU:

3.1 Contenidos por bloque

Bloque I. La empresa y el análisis de su entorno

- Funciones de la empresa en la economía y cadena de valor.
- I+D+i: concepto y tipos de innovación (producto y proceso).
- Entorno general y específico; **entorno empresarial de Canarias**, con sus factores (escasez de recursos, sobrecostes de transporte) y su tejido empresarial.
- **REF de Canarias: objetivos e instrumentos; ZEC: requisitos y ventajas.**
- Fiscalidad: **IGIC frente a IVA**.
- **Pymes: criterios de definición.**
- Responsabilidad patrimonial y **formas jurídicas** (S.L., S.A., sociedad laboral, cooperativa…). Ojo: la estructura 2026 no nombra la cooperativa ni la sociedad laboral, pero la sociedad limitada laboral se preguntó en julio de 2025: prepáralas también.
- Clasificación de empresas.
- **Estrategias competitivas** (liderazgo en costes, diferenciación, enfoque).
- Integración vertical y subcontratación.
- RSC y sus ámbitos, vinculada a la **Agenda Canaria 2030**.
- Crecimiento interno y externo, cuota de mercado, especialización y diversificación.
- **Factores de localización.**
- Políticas de igualdad e inclusión.

Bloque II. Modelo de negocio y de gestión

- Modelos de negocio tradicionales y nuevos: **freemium, suscripción, long tail, apps, multiplataforma**.
- **Canvas.**
- **Funciones de la administración** (planificar, organizar, dirigir, controlar) y **departamentalización**.
- **Motivación** (incentivos monetarios y no monetarios).
- Marketing mix, **canales de distribución** (directo e indirecto), **segmentación** y comercio electrónico.
- **Productividad:** concepto, determinantes y cálculo.

Bloque III. Estrategia empresarial y métodos de análisis

- **DAFO.**
- **Costes y umbral de rentabilidad, producir o comprar.**
- **Balance, fondo de maniobra y ratios.**
- **Cuenta de pérdidas y ganancias.**
- **Tipos de inversión, payback y VAN.**
- **Fuentes de financiación** (internas y externas, a corto y a largo plazo).

3.2 Qué no figura en la prueba

- **TIR:** no se calcula; el bloque III solo cita payback y VAN.
- **PMP/FIFO, modelo de Wilson, nómina y periodo medio de maduración:** no aparecen.
- **Rentabilidad económica y financiera:** no figura en 2025, 2026 ni 2027: los acuerdos de 2027 limitan las ratios a las **financieras** (disponibilidad, liquidez, garantía y endeudamiento).
- **Productividad global:** no entra. El acta de coordinación de octubre de 2025 dice: «De la productividad solo se tratará la productividad del factor y no la global. Es un acuerdo a nivel autonómico». Los acuerdos de 2027 lo mantienen: la productividad se calcula «respecto a algún factor productivo». **Ciclo de vida del producto y estrategias de marca:** no entran. **Artículo de prensa:** ya no se usa; las preguntas son tipo caso.
- Eliminados en 2026 del bloque I: fiscalidad empresarial, ventajas e inconvenientes de las pymes y empresa multinacional; añadidos en el bloque III: DAFO y balance y PyG de todo tipo de empresas (acta de octubre de 2025).

3.3 Listas cerradas

- En el examen te dan el **listado de cuentas del PGC y el formulario de ratios** de 2027.
- **Cuentas del listado 2027:** 100 Capital social, 102 Capital (empresario individual), 112 Reserva legal, 129 Resultado del ejercicio, 170 Deudas a l/p con entidades de crédito, 173 Proveedores de inmovilizado a l/p; 206 Aplicaciones informáticas, 210 Terrenos y bienes naturales, 211 Construcciones, 213 Maquinaria, 214 Utillaje, 216 Mobiliario, 217 Equipos para procesos de información, 218 Elementos de transporte, 281 Amortización acumulada del inmovilizado material; 300 Mercaderías, 310 Materias primas, 350 Productos terminados; 400 Proveedores, 401 Proveedores, efectos comerciales a pagar, 410 Acreedores por prestación de servicios, 430 Clientes, 431 Clientes, efectos comerciales a cobrar, 475 Hacienda Pública acreedora

por conceptos fiscales, 476 Organismos de la Seguridad Social acreedores; 520 Deudas a c/p con entidades de crédito, 523 Proveedores de inmovilizado a c/p, 570 Caja, euros, 572 Bancos e instituciones de crédito, c/c vista, euros; 600 Compras de mercaderías, 601 Compras de materias primas, 621 Arrendamientos y cánones, 622 Reparaciones y conservación, 625 Primas de seguro, 627 Publicidad, propaganda y relaciones públicas, 628 Suministros, 630 Impuesto sobre beneficios, 640 Sueldos y salarios, 642 Seguridad Social a cargo de la empresa, 662 Intereses de deudas, 678 Gastos excepcionales, 681 Amortización del inmovilizado material; 700 Ventas de mercaderías, 701 Ventas de productos terminados, 705 Prestación de servicios, 769 Otros ingresos financieros.

- **Formulario de ratios 2027 (solo cuatro, todas financieras):**
- **Disponibilidad** = Efectivo y otros activos líquidos equivalentes / Pasivo corriente.
- **Liquidez** = Activo corriente / Pasivo corriente.
- **Garantía o distancia a la quiebra** = (Activo corriente + Activo no corriente) / (Pasivo corriente + Pasivo no corriente).
- **Endeudamiento** = (Pasivo corriente + Pasivo no corriente) / Total patrimonio neto y pasivo.
- **Fondo de maniobra** = Activo corriente − Pasivo corriente.
- La ratio de **tesorería no figura** en el formulario de 2027. Los **intervalos orientativos** de las ratios los acuerda la subcomisión y se mantienen de un año a otro; lo que más cuenta es que razones bien qué significa cada resultado.

3.4 Contenido propio de Canarias (REF y ZEC)

Es un tema que tienes que preparar: salió en junio y en julio de 2026. Lo que sigue resume el **documento REF de la subcomisión para la PAU 2027**, que es la referencia de la corrección; lo que no está en ese documento se marca como *ampliación*.

Régimen Económico y Fiscal (REF). Tratamiento singular de Canarias por su insularidad, lejanía y escasez de recursos naturales, con antecedentes en los Puertos Francos del siglo XIX. Ley del REF de 1972, modificada por la Ley 20/1991 (integración en la CE) y por la **Ley 19/1994**, que introduce la imposición directa incentivada y la ZEC; reformas posteriores (RDL 15/2014, Ley 8/2018). Zonas francas en Gran Canaria (1998) y Tenerife (2006).

Objetivos prioritarios de los incentivos fiscales del REF (lista oficial):

- **Diversificación productiva** de la estructura económica.
- **Creación de empleo.**

- Fomento de la **inversión de alto valor añadido** (tecnología).
- **Atracción de capitales y empresas** del exterior.
- Promoción de Canarias como **plataforma de inversiones en África occidental**.
- *Ampliación (no en el documento):* compensar los sobrecostes de la lejanía e insularidad (región ultraperiférica, art. 349 TFUE) y mantener una presión fiscal menor.

Principales instrumentos fiscales y económicos (lista oficial): ZEC, RIC e IGIC, más la **Zona Franca**.

- **IGIC** (Impuesto General Indirecto Canario): grava el consumo final y sustituye al IVA, con un tipo general del **7 %** (frente al 21 % del IVA), un tipo reducido del **3 %** y un tipo cero (**0 %**) para productos como medicamentos, transporte entre islas o alimentos básicos.
- **RIC** (Reserva para Inversiones en Canarias, art. 27 de la Ley 19/1994): funciona de forma distinta en cada impuesto. **Impuesto sobre Sociedades:** las dotaciones a la RIC **reducen la base imponible**, con el límite del **90 % del beneficio no distribuido del periodo** procedente de establecimientos en Canarias (art. 27.2). **IRPF** (empresarios en estimación directa): **deducción en la cuota íntegra** por los rendimientos netos de actividades económicas destinados a la RIC, con el límite del **80 % de la parte de cuota íntegra que corresponda a esos rendimientos**. En ambos casos, lo dotado se invierte después en: a) inmovilizado material o intangible; b) creación de empleo ligada a esas inversiones; c) deuda pública canaria; d) acciones o participaciones de sociedades que inviertan en Canarias (incluidas entidades ZEC); e) instrumentos financieros que financien proyectos privados en Canarias.
- **Zona Franca:** área donde se almacenan, transforman y distribuyen mercancías sin aranceles, gravámenes ni impuestos indirectos; hay dos (Gran Canaria y Tenerife) y sus empresas pueden acogerse al REF.
- *Ampliación (no en el documento):* AIEM, deducciones incrementadas por inversiones, bonificación del 50 % por producción de bienes corporales; instrumentos económicos como las ayudas al transporte y el abaratamiento de energía y agua.

Zona Especial Canaria (ZEC). Régimen de **baja tributación** dentro del REF para promover empleo de calidad, desarrollo económico y social y diversificación productiva. Ámbito: **todo el territorio canario**.

Duración: inscripción en el Registro Oficial **hasta el 31-12-2026**; beneficios **hasta el 31-12-2032**, prorrogable por la Comisión Europea. Base legal: art. 29 de la Ley 19/1994 (redacción del RDL 8/2023), que liga las dos fechas a la vigencia del Reglamento (UE) 651/2014 (hasta el 31-12-2026) o de la norma

que lo sustituya; los beneficios duran los seis años siguientes. En el examen, usa las fechas del documento REF.

Ventajas fiscales:

- **Impuesto sobre Sociedades al 4 %.**
- Exención del **ITP-AJD** en la adquisición de bienes para la actividad, en operaciones societarias y en los actos jurídicos documentados de registro y notaría.
- Exención del **IGIC** en entregas de bienes y servicios entre entidades ZEC y en sus importaciones.

Requisitos:

- Entidad (o sucursal) **de nueva creación**, con domicilio y sede de dirección efectiva en el ámbito ZEC.
- Al menos **un administrador** (o el representante, en sucursales) **residente en Canarias**.
- **Crear al menos 5 empleos** en las islas capitalinas o **3 en las demás** en los 6 meses siguientes a la inscripción y mantener ese promedio.
- **Invertir** en inmovilizado material o intangible afecto a la actividad en los dos primeros años: **100.000 €** en Tenerife y Gran Canaria, **50.000 €** en las demás islas (con exenciones para empresas innovadoras o intensivas en recursos humanos).
- Objeto social con **actividades autorizadas**: industria básica (pesca, alimentación, tabaco), alta tecnología (química, maquinaria, reciclaje, confección, renovables), servicios a empresas (informática, telecomunicaciones, consultoría, I+D) o ligadas al turismo (parques temáticos, operadores turísticos, centros de alto rendimiento). **Excluidas:** actividades financieras, de seguros, hoteleras y comercio al por menor.

Definición de pyme (criterios de la Recomendación 2003/361/CE de la Comisión Europea; la subcomisión publica un documento sobre ella):

Tipo	Trabajadores	Volumen de negocio	o balance
Microempresa	Menos de 10	≤ 2 M€	≤ 2 M€
Pequeña	Menos de 50	≤ 10 M€	≤ 10 M€
Mediana	Menos de 250	≤ 50 M€	≤ 43 M€

3.5 Qué tienes que estudiar además del libro

El libro es la base. En Canarias, prepara además estos contenidos, que piden las orientaciones de la Consejería de Educación (los documentos de estructura y los acuerdos de la subcomisión) o que ya han salido en el examen:

- **REF, ZEC e IGIC (Unidades 1 y 3).** Están en el currículo («entorno empresarial canario», «instrumentos del REF»), en la estructura de la prueba y en el documento REF de la subcomisión, y salieron en junio de 2026 (2A, la ZEC) y en julio de 2026 (pregunta 1, el REF). Estúdialos con el apartado 3.4.
- **Umbral con cambios en % (Unidad 8).** Está en la estructura de 2026 y 2027 (ejercicio c.2, «Ingresos, costes, beneficio y umbral de rentabilidad») y salió en junio de 2026 (5 c), beneficio del kayak si los costes variables suben 12.000 € y los fijos un 10 %).
- **Ratios (Unidad 13).** El formulario oficial de 2027 y la estructura de 2026 dan una lista cerrada: disponibilidad, liquidez, garantía, endeudamiento y fondo de maniobra, sin rentabilidades. Salieron en junio de 2025 (III.1 c)).
- **Cooperativas y sociedades laborales (Unidad 2).** La sociedad limitada laboral salió en julio de 2025 (I.2). La estructura de 2026 no las nombra, pero prepáralas (apartado 3.1).
- **Canvas y modelos de negocio (Unidad 14).** Están en el currículo y en la estructura de 2026, y han salido cuatro veces: junio de 2025 (II.1), julio de 2025 (II.1), junio de 2026 (3A a)) y julio de 2026 (3B a)).
- **DAFO (Unidad 15).** Está en el currículo y en la estructura de 2026. No ha salido en 2025-2026. El CAME no se cita.
- **Matriz de decisión y Lean Startup (Unidades 5 y 15).** Están en el currículo, pero no en la estructura de la prueba, y no han salido en 2025-2026: dales prioridad baja.
- **TIR (Unidad 10).** No está en la estructura, que solo cita payback y VAN, y no ha salido en 2025-2026: dale prioridad baja.
- **No entra la productividad global (Unidad 7):** lo excluyen las orientaciones. El acta de octubre de 2025 dice que «solo se tratará la productividad del factor y no la global», y los acuerdos de 2027 hablan solo de la productividad «respecto a algún factor productivo».
- **Ratio de endeudamiento (Unidad 13).** La fórmula te la dan en el formulario del examen: Endeudamiento = (PC + PNC) / Total PN y pasivo. Escribe siempre la fórmula que usas antes del resultado.

4. Correspondencia con el libro

Unidad del libro	¿Necesaria en Canarias?	Bloque	Comentario
1 La empresa y el empresario	**Sí**	I	Funciones de la empresa (cayó en junio y julio de 2025), clasificación y **definición de pyme**.
2 Formas jurídicas	**Sí**	I	Responsabilidad patrimonial; S.L., S.A., **sociedad laboral**, cooperativa; impuesto (IS o IRPF). Usa el documento oficial de formas jurídicas.
3 Entorno, estrategia y crecimiento	**Sí**	I	Entorno específico, **estrategias competitivas de Porter**, integración vertical, subcontratación, especialización y diversificación, localización, RSC con la Agenda Canaria 2030.
Complemento canario REF/ZEC/IGIC	**Imprescindible**	I	Estúdialo con el apartado 3.4, junto a las U2-U3: objetivos e instrumentos del REF, ZEC, IGIC frente a IVA y entorno canario.
4 Innovación y digitalización	**Sí**	I	Innovación de producto y de proceso, con ventajas y ejemplos.
5 Organización y dirección	**Sí**	II	**Funciones de la administración** y **departamentalización** (criterios y departamentos que resultan).
6 Función comercial	**Sí**	II	Segmentación, **canales de distribución** directo e indirecto, marketing mix, comercio electrónico.
7 Producción y productividad	**Sí, sin ampliación**	II	Productividad del trabajo y su tasa de variación. **Inventarios, Wilson, PMP y FIFO: no.**
8 Costes y umbral de rentabilidad	**Sí, núcleo**	III	Costes fijos y variables, beneficio, umbral **con gráfico**, unidades adicionales para un beneficio objetivo, **producir o comprar con gráfico** (cayó en julio de 2025).
9 Recursos humanos	**Parcial**	II	Motivación con incentivos monetarios y no monetarios; igualdad. **Nómina: no.**
10 Inversión	**Sí, núcleo**	III	**Payback** (también con flujos negativos al principio) y **VAN**; inversión económica frente a financiera; ventajas e inconvenientes de cada criterio. **TIR: no.**

Unidad del libro	¿Necesaria en Canarias?	Bloque	Comentario
11 Financiación	**Sí**	III	Interna frente a externa, propia frente a ajena, corto frente a largo plazo; préstamo y leasing para comprar equipos.
12 Información contable	**Sí, núcleo**	III	**Balance desde datos sueltos** (separar terrenos y construcciones, préstamo a c/p y l/p) y **PyG completa con IS al 25 %**. Usa los modelos oficiales de PyG y balance.
13 Análisis económico-financiero	**Sí**	III	Fondo de maniobra, disponibilidad, liquidez, garantía y endeudamiento con el formulario canario de 2027 (la tesorería ya no figura). ROA/ROE: no entran en 2027. **PMM: no.**
14 Diseñar y comunicar el modelo	**Sí**	II	**Canvas** (bloques explicados uno a uno) y patrones **freemium y suscripción**.
15 Estrategia, validación y plan	**Parcial**	III	**DAFO.** Lean startup y plan de negocio: poco peso.

Prioridad baja (no figuran en los documentos de estructura ni han salido en 2025-2026): las ampliaciones de inventarios (Wilson, PMP y FIFO), nómina y PMM, y la TIR.

5. Exámenes resueltos

Criterio de redondeo: se calcula sin redondear y el resultado final se da con 2 decimales. Payback en años con decimales y en años, meses y días (mes de 30 días).

5.1 2025 · Ordinaria (junio de 2025)

Examen oficial · Criterios de corrección

Estructura de 2025: bloque I, 3 de 5; bloque II, 2 de 3; bloque III, 2 de 3. El caso común es **Ana y Alberto**, que montan una **tienda-cafetería ecológica en San Sebastián de La Gomera**.

I.1 (1 punto) · Teoría · Unidad 1

Enunciado (resumen): explicar tres funciones de la empresa en la economía.

Respuesta modelo:

1. **Productiva:** combina factores (trabajo, capital, materias primas) para crear bienes y servicios que satisfacen necesidades.
2. **Generadora de rentas y empleo:** paga salarios, intereses, alquileres y beneficios, y contribuye a la recaudación con sus impuestos.
3. **Creación de valor e innovación:** el valor de la producción supera el coste de los factores. Además, la empresa asume riesgo e impulsa el progreso técnico.

Otras válidas: coordina los factores y contribuye al bienestar social (RSC).

I.2 (1 punto) · Teoría · Unidad 2

Enunciado (resumen): Ana y Alberto, únicos socios, quieren responsabilidad limitada y aportan 65.000 €. Proponer dos formas jurídicas y justificar que cumplen los requisitos.

Respuesta modelo:

- **Sociedad de responsabilidad limitada:**
- Socios: 1 como mínimo, así que 2 cumplen.
- Capital mínimo: 1 € desde la Ley 18/2022, aunque hasta 3.000 € hay limitaciones. Con 65.000 € se cumple sobradamente; debe estar íntegramente desembolsado.
- Responsabilidad limitada a lo aportado.

- **Sociedad anónima:**
- Socios: 1 como mínimo.
- Capital mínimo: 60.000 €, con un 25 % desembolsado. 65.000 € cumple.
- Responsabilidad limitada.
- Las dos tributan por el **Impuesto sobre Sociedades**. Para una pyme familiar es más adecuada la S.L. (menos trámites y control de la entrada de socios).

I.3 (1 punto) · Teoría · Unidad 3

Enunciado (resumen): dos estrategias competitivas para la tienda-cafetería de La Gomera, justificadas.

Respuesta modelo:

- **Diferenciación:** producto ecológico y de proximidad, a granel, experiencia de cafetería saludable. El cliente paga más por un valor percibido como único.
- **Enfoque o segmentación:** dirigirse a un nicho, por ejemplo turistas de senderismo y residentes con conciencia ecológica.
- El **liderazgo en costes** es poco adecuado: es una tienda pequeña en una isla, con sobrecostes de transporte.

I.4 (1 punto) · Teoría · Unidad 4

Enunciado (resumen): innovación de producto y de proceso, con una ventaja y un ejemplo de cada una para la tienda.

Respuesta modelo:

- **Producto** (bien o servicio nuevo o mejorado):
- Ventaja: diferencia y atrae clientes.
- Ejemplo: repostería sin azúcar con frutas de La Gomera, o envases retornables.
- **Proceso** (nueva forma de producir o distribuir):
- Ventaja: reduce costes o tiempos.
- Ejemplo: pedidos y reservas por app, o una TPV con control automático del stock a granel.

I.5 (1 punto) · Teoría · Unidad 3

Enunciado (resumen): explicar especialización y diversificación con un ejemplo de cada una.

Respuesta modelo:

- **Especialización:** crecer con los mismos productos y mercados, o con mercados o productos próximos (Ansoff: penetración, desarrollo de mercado o de producto). Ejemplo: abrir una segunda tienda en Valle Gran Rey o vender online a otras islas.
- **Diversificación:** nuevos productos para nuevos mercados. Ejemplo: talleres de cocina saludable para turistas, o un servicio de catering ecológico para hoteles.

II.1 (1 punto) · Teoría · Unidad 14

Enunciado (resumen): explicar los bloques de **propuesta de valor** y **socios clave** del Canvas para la tienda (productos ecológicos locales, cosmética natural, limpieza a granel y cafetería).

Respuesta modelo:

- **Propuesta de valor:** qué problema resuelve y por qué el cliente la elige. Aquí: compra ecológica, local y sin envases, más un espacio de cafetería saludable.
- **Socios clave:** proveedores y aliados sin los que el modelo no funciona. Aquí: agricultores y productores gomeros, cooperativas, proveedores de cosmética natural, la naviera para el suministro y el ayuntamiento para eventos.

II.2 (1 punto) · Teoría · Unidad 5

Enunciado (resumen): qué es la departamentalización, dos criterios y los departamentos que resultarían.

Respuesta modelo:

- La **departamentalización** consiste en agrupar tareas y personas en unidades según un criterio común, para coordinarlas mejor.
- **Por funciones:** compras y aprovisionamiento, ventas o tienda, cafetería y administración.
- **Por productos o líneas:** alimentación, cosmética y limpieza a granel, y cafetería.

II.3 (1 punto) · Ejercicio corto · Unidad 7

Enunciado (resumen):

	Pasteles saludables vendidos	Horas de trabajo
Mes 1	2.700	400
Mes 2	3.050	420

Se pide la productividad de cada mes, la tasa de variación con interpretación y dos causas posibles.

Solución:

- Productividad del trabajo, mes 1 = 2.700 / 400 = **6,75 pasteles/hora**.
- Productividad del trabajo, mes 2 = 3.050 / 420 = **7,26 pasteles/hora** (7,2619).
- **Tasa de variación** = (7,2619 − 6,75) / 6,75 × 100 = **+7,58 %**. En el mes 2 cada hora de trabajo rinde un 7,58 % más.
- Ojo: si redondeas la productividad a 7,26 en los pasos intermedios, te sale (7,26 − 6,75) / 6,75 = **7,56 %**; también se da por buena. Sin redondeos intermedios sale 7,58 %: la diferencia se debe solo al redondeo.
- Causas posibles:
- **Experiencia y aprendizaje** del personal.
- **Mejor organización o nueva maquinaria** (horno, batidora), o menos tiempos muertos.
- También valen la motivación y la formación.

III.1 (2,5 puntos) · Ejercicio · Unidades 12 y 13

Enunciado (resumen): datos a 31/12/2024:

Concepto	Dato
Local en propiedad	40.000 €, de los que 10.000 € son suelo
Maquinaria	15.000 €
Mobiliario	10.000 €
Mercaderías	12.300 €
Amortización acumulada del inmovilizado material	8.000 €
Caja	3.500 €
Clientes	2.100 €
Proveedores	5.600 €
Préstamo bancario	20.000 €; 4.000 € vencen el año siguiente
Beneficio	7.800 €
Capital	35.000 €
Factura pendiente de una agencia de marketing	6.500 €

Se pide:

- a) Balance (1,70).
- b) Fondo de maniobra (0,30).
- c) Ratios de liquidez y endeudamiento (0,50).

Solución a): balance de situación a 31/12/2024

ACTIVO	€	PN Y PASIVO	€
A) Activo no corriente	**57.000**	**A) Patrimonio neto**	**42.800**
II. Inmovilizado material		100 Capital social	35.000
210 Terrenos y bienes naturales	10.000	129 Resultado del ejercicio	7.800
211 Construcciones	30.000	**B) Pasivo no corriente**	**16.000**
213 Maquinaria	15.000	170 Deudas a largo plazo con entidades de crédito	16.000
216 Mobiliario	10.000	**C) Pasivo corriente**	**16.100**
(281) Amortización acumulada del inmovilizado material	(8.000)	400 Proveedores	5.600
B) Activo corriente	**17.900**	410 Acreedores por prestación de servicios	6.500
I. Existencias		520 Deudas a corto plazo con entidades de crédito	4.000
300 Mercaderías	12.300		
II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar			
430 Clientes	2.100		
III. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes			
570 Caja, euros	3.500		
TOTAL ACTIVO (A + B)	**74.900**	**TOTAL PN Y PASIVO (A + B + C)**	**74.900**

Códigos, submasas y orden como en el modelo de balance de la subcomisión.

Claves del ejercicio:

- Hay que separar el **suelo** (terrenos, que no se amortiza) de la **construcción**.
- El préstamo se divide en **4.000 € a c/p y 16.000 € a l/p**.
- La factura de marketing es un **acreedor**, no un proveedor, porque es un servicio y no mercancía.

Solución b): fondo de maniobra

- FM = AC − PC = 17.900 − 16.100 = **1.800 €**.
- Es positivo pero muy ajustado: el activo corriente apenas cubre las deudas a corto. Hay equilibrio financiero, pero con poco margen, y además casi el 69 % del activo corriente son existencias (menos líquidas).

Solución c): ratios

- **Liquidez** = AC / PC = 17.900 / 16.100 = **1,11**.
- Por debajo de la banda de 1,5–2 que suelen dar los manuales (orientativa): hay riesgo de tensiones de tesorería si las mercaderías no se venden a tiempo.
- La ratio de tesorería, (2.100 + 3.500) / 16.100 = 0,35, lo confirma.
- **Endeudamiento** = pasivo total / (PN + pasivo) = 32.100 / 74.900 = **0,43**. El 43 % de la financiación es ajena, un nivel moderado dentro de la banda orientativa de manual (0,4–0,6).
- **Según el formulario oficial de 2027:** endeudamiento = (PC + PNC) / total PN y pasivo, que es la fórmula usada aquí (0,43). La ratio de tesorería ya no figura en el formulario de 2027; si te piden «disponibilidad», es efectivo / PC = 3.500 / 16.100 = **0,22**.

III.2 (2,5 puntos) · Ejercicio · Unidad 8

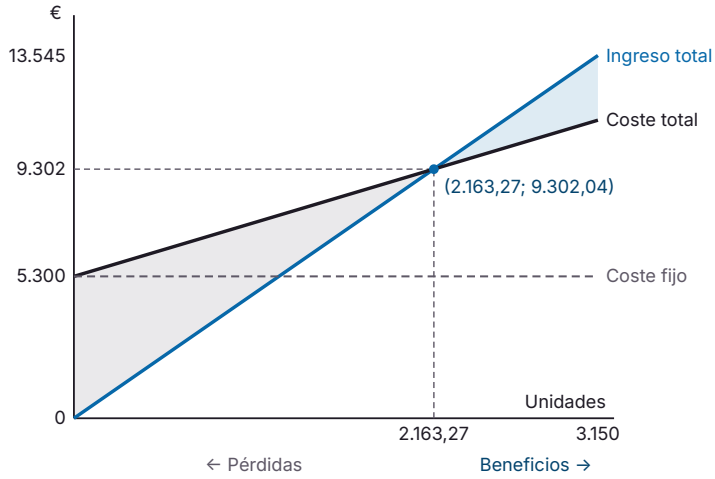
Enunciado (resumen): primer trimestre de 2025: 3.150 unidades vendidas, precio medio de 4,30 €/u, coste variable de 1,85 €/u y costes fijos de 5.300 €. Se pide:

- a) Resultado del trimestre (0,80).
- b) Umbral de rentabilidad, razonado y con gráfico (1).
- c) Unidades adicionales para aumentar el beneficio en 1.300 € (0,70).

Solución:

- **a) Resultado del trimestre:**
- Ingresos totales = 3.150 × 4,30 = 13.545 €.
- Costes variables = 3.150 × 1,85 = 5.827,50 €.
- Coste total = 5.300 + 5.827,50 = 11.127,50 €.
- **Beneficio = 13.545 − 11.127,50 = 2.417,50 €.**
- **b) Umbral de rentabilidad:**
- Q* = CF / (p − cv) = 5.300 / (4,30 − 1,85) = 5.300 / 2,45 = **2.163,27 unidades** (umbral teórico). En unidades completas, desde **2.164 unidades** hay beneficio.
- En el punto muerto teórico los ingresos son 2.163,27 × 4,30 = **9.302,04 €**; con 2.164 unidades serían 9.305,20 €.

- A partir de 2.164 unidades cada unidad aporta 2,45 € de margen y hay beneficio; por debajo, pérdidas. Con 3.150 unidades la empresa está 986 unidades por encima del umbral.
- **Gráfico** (0,30 puntos):



Gráfica del punto muerto de Ana y Alberto (junio de 2025): IT = 4,30Q; CT = 5.300 + 1,85Q; CF = 5.300. Punto muerto: 2.163,27 unidades y 9.302,04 €.

- Eje X: unidades; eje Y: euros.
- IT = 4,30·Q (recta desde el origen; 13.545 € en Q = 3.150).
- CT = 5.300 + 1,85·Q (corta el eje Y en 5.300; 11.127,5 € en Q = 3.150).
- CF: recta horizontal en 5.300.
- Las rectas IT y CT se cortan en (2.163,27; 9.302,04 €). A la izquierda queda la zona de pérdidas y a la derecha la de beneficios.
- **c) Unidades adicionales:**
- ΔQ = 1.300 / 2,45 = **530,61 unidades**. En unidades completas, **531 unidades más**, hasta 3.681 en total.
- Comprobación: con 531 unidades el beneficio es 3.718,45 €, que supera en al menos 1.300 € al anterior. Con 530 unidades no se llega (3.716 €).

III.3 (2,5 puntos) · Ejercicio · Unidad 10

Enunciado (resumen): elegir entre dos hornos con una tasa del 5 %:

Horno	Desembolso	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
EcoHorno	5.000 €	1.000	1.500	1.800	1.700
BioBaker	5.000 €	1.600	1.400	1.300	1.200

Se pide:

- a) VAN (1).
- b) Elección según el VAN (0,20).
- c) Payback y elección (0,80).
- d) Una ventaja del VAN frente al payback (0,50).

Solución:

- **a) VAN:**
- EcoHorno = −5.000 + 1.000/1,05 + 1.500/1,05² + 1.800/1,05³ + 1.700/1,05⁴ = **+266,43 €** (266,427…). Ojo: si redondeas en los pasos intermedios, te puede salir 266,42 €; la diferencia de 0,01 € es de redondeo. Lo mejor es no redondear hasta el final.
- BioBaker = −5.000 + 1.600/1,05 + 1.400/1,05² + 1.300/1,05³ + 1.200/1,05⁴ = **−96,12 €**.
- **b) Elección por VAN:EcoHorno**. Es la única con VAN positivo: crea valor por encima de la rentabilidad exigida del 5 %. BioBaker destruye valor.
- **c) Payback:**
- EcoHorno: acumulado 1.000, 2.500 y 4.300 en los años 1 a 3. Faltan 700 € y 700 / 1.700 = 0,41 del año 4. **3,41 años** (3 años, 4 meses y 28 días).
- BioBaker: acumulado 1.600, 3.000 y 4.300. Faltan 700 € y 700 / 1.200 = 0,58 del año 4. **3,58 años** (3 años y 7 meses).
- Por payback también conviene **EcoHorno**, que se recupera antes.
- **d) Ventaja del VAN:** tiene en cuenta el **valor temporal del dinero** (actualiza los flujos) y **todos los flujos** del proyecto, también los posteriores a la recuperación. El payback ignora ambas cosas.

5.2 2025 · Extraordinaria (julio de 2025)

Examen oficial · Criterios de corrección

El caso común es **Candela y María**, que tienen una plataforma de formación online para emprendedores, y **Dulcita**, panadería y pastelería de Gran Canaria.

I.1 (1 punto) · Teoría · Unidad 1

Enunciado (resumen): tres funciones de la empresa en la economía.

Respuesta modelo: igual que en junio de 2025 I.1 (productiva, generadora de rentas y empleo, creación de valor e innovación).

I.2 (1 punto) · Teoría · Unidad 2

Enunciado (resumen): Candela y María quieren crear una **sociedad limitada laboral**. ¿Les basta con ser dos socias? Explicar el capital mínimo, la responsabilidad y el impuesto, y qué es la responsabilidad patrimonial y sus tipos.

Respuesta modelo:

- **Socias:** la Ley 44/2015 exige que la mayoría del capital pertenezca a socios trabajadores con contrato indefinido y que ningún socio tenga más de un tercio del capital. **Excepción:** se puede constituir con **dos socios trabajadores** con el 50 % cada uno, siempre que en 36 meses se ajuste al límite. Con dos socias trabajadoras, por tanto, es posible.
- **Capital mínimo:** el de la S.L., 1 € desde la Ley 18/2022, con limitaciones hasta 3.000 €.
- **Responsabilidad:** limitada al capital aportado.
- **Impuesto:** Impuesto sobre Sociedades.
- **Responsabilidad patrimonial:** es el alcance con el que los propietarios responden de las deudas de la empresa.
- **Ilimitada:** con todo su patrimonio personal (empresario individual, sociedad colectiva).
- **Limitada:** solo con lo aportado (S.L., S.A., laboral, cooperativa).

I.3 (1 punto) · Teoría · Unidad 3

Enunciado (resumen): factores del entorno específico de la empresa.

Respuesta modelo: el **entorno específico** son los agentes cercanos que afectan directamente a la empresa:

- **Clientes:** emprendedores que pagan cursos.
- **Proveedores:** plataformas tecnológicas, formadores, hosting.
- **Competidores:** otras academias online y plataformas gratuitas.
- **Intermediarios:** marketplaces de cursos.
- **Administraciones públicas y organismos reguladores:** ayudas a emprendedores, acreditación.
- Según las cinco fuerzas de Porter, también los productos sustitutivos y los nuevos entrantes.

I.4 (1 punto) · Teoría · Unidad 3

Enunciado (resumen): tras cinco años, la empresa firma un acuerdo de cooperación con otra. ¿Crecimiento interno o externo? Diferencia entre ambos.

Respuesta modelo:

- Es **crecimiento externo** (cooperación): crece apoyándose en otra empresa, sin invertir en capacidad propia nueva.
- **Interno:** aumenta su capacidad con nuevas inversiones propias (nuevos cursos, más personal).
- **Externo:** se une, adquiere o coopera con otras empresas (fusión, absorción, participación, alianza, franquicia).

I.5 (1 punto) · Teoría · Unidad 4

Enunciado (resumen): innovación de producto y de proceso, con un ejemplo de cada una.

Respuesta modelo:

- **Producto:** un curso nuevo con simulador de plan de empresa con IA.
- **Proceso:** automatizar la corrección y las tutorías con un sistema de gestión del aprendizaje y chatbots, o cobrar automáticamente las suscripciones.

II.1 (1 punto) · Teoría · Unidad 14

Enunciado (resumen): la plataforma duda entre **freemium** y **suscripción**. Explicar ambos modelos.

Respuesta modelo:

- **Freemium:** servicio básico gratis (cursos introductorios) y funciones avanzadas de pago (certificados, tutorías). La parte gratuita atrae a una gran base de usuarios y unos pocos pagan.
- **Suscripción:** el cliente paga una cuota periódica, mensual o anual, por acceder a todo el catálogo. Da ingresos recurrentes y previsibles y fideliza.

II.2 (1 punto) · Teoría · Unidad 9

Enunciado (resumen): medidas para el personal:

- Reparto del 10 % del beneficio si este crece más del 5 %.
- Seguro médico.
- Horario flexible.
- Teletrabajo.

Clasificarlas en monetarias y no monetarias y proponer dos más de cada tipo.

Respuesta modelo:

- **Monetarias:** participación en beneficios; seguro médico (retribución en especie, con valor económico).

- **No monetarias:** horario flexible y teletrabajo (conciliación).
- Propuestas monetarias: plus por objetivos y cheques de comida o guardería.
- Propuestas no monetarias: plan de formación y carrera, y reconocimiento público o enriquecimiento del puesto (más autonomía).

II.3 (1 punto) · Teoría · Unidad 6

Enunciado (resumen): diferencia entre vender directamente o con intermediarios, y qué es un canal de distribución.

Respuesta modelo:

- El **canal de distribución** es el camino que sigue el producto desde el productor hasta el consumidor final.
- **Canal directo:** sin intermediarios, por ejemplo venta en la web propia. Da más margen y control, pero menos alcance.
- **Canal indirecto:** uno o más intermediarios (Udemy, academias asociadas). Da más alcance a cambio de una comisión y menos control.

III.1 (2,5 puntos) · Ejercicio · Unidades 12 y 11

Enunciado (resumen): Dulcita, datos del ejercicio:

Concepto	Importe
Ventas	115.600 €
Agua y luz	2.800 €
Alquiler del local	18.000 €/año
Pequeños hurtos	2.600 €
Amortización del inmovilizado material	7.680 €
Sueldos	36.000 €
Seguridad Social a cargo de la empresa	10.800 €
Compras de mercaderías	28.300 €
Intereses del préstamo	3.600 €
Reparación del horno	1.280 €

Se pide:

- a) PyG y resultado con un IS del 25 % (2). El enunciado dice «ejercicio 2023» aunque los datos son de 2024; es una errata y se resuelve con los datos dados.
- b) Financiación interna frente a externa, con ejemplos (0,50).

Solución a): cuenta de pérdidas y ganancias (con código y denominación completa, según el modelo de PyG de la subcomisión)

Cuenta	€
700 Ventas de mercaderías	115.600
(600) Compras de mercaderías	(28.300)
(621) Arrendamientos y cánones	(18.000)
(622) Reparaciones y conservación	(1.280)
(628) Suministros	(2.800)
(640) Sueldos y salarios	(36.000)
(642) Seguridad Social a cargo de la empresa	(10.800)
(678) Gastos excepcionales	(2.600)
(681) Amortización del inmovilizado material	(7.680)
A) Resultado de explotación	**8.140**
(662) Intereses de deudas	(3.600)
B) Resultado financiero	**(3.600)**
C) Resultado antes de impuestos (A + B)	**4.540**
(630) Impuesto sobre beneficios (25 % × 4.540)	(1.135)
D) Resultado del ejercicio	**3.405**

- Sin existencias iniciales ni finales, las compras son el aprovisionamiento del ejercicio.
- Los **hurtos** son un gasto excepcional (678) y, como en el modelo canario, van dentro del resultado de explotación. El agua y la luz son suministros (628); el alquiler, arrendamientos (621).

Solución b):

- **Interna (autofinanciación):** fondos que genera la propia empresa. Ejemplos: reservas (beneficio no repartido) y amortizaciones.
- **Externa:** fondos que llegan de fuera. Pueden ser propios (ampliación de capital de los socios) o ajenos (préstamo bancario, crédito de proveedores, leasing).

III.2 (2,5 puntos) · Ejercicio · Unidades 8 y 10

Enunciado (resumen): la furgoneta de reparto de Dulcita, con más de 15 años, está averiada. Opciones:

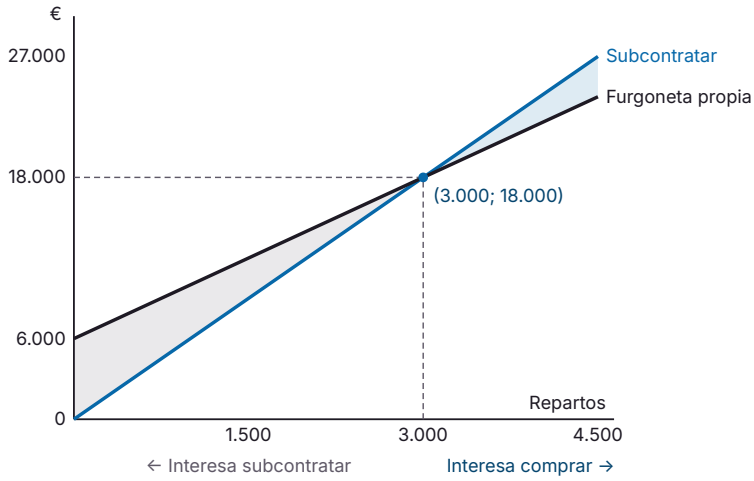
- **Comprar una nueva:** coste fijo de 6.000 €/año más 4 € por reparto.
- **Subcontratar:** 6 € por reparto.

Se pide:

- a) Número de repartos con igual coste y gráfico (1,20).
- b) Opción para 1.500 repartos y ahorro (0,80).
- c) Qué es la inversión económica y de qué tipo es la furgoneta (0,50).

Solución:

- **a) Punto de indiferencia:**
- CT(comprar) = 6.000 + 4Q; CT(subcontratar) = 6Q.
- 6.000 + 4Q = 6Q, así que **Q = 3.000 repartos**, con un coste de 18.000 € en ambas opciones.
- Gráfico (0,30 puntos): la recta de comprar parte de 6.000 en el eje Y con pendiente 4; la de subcontratar parte del origen con pendiente 6. Se cortan en (3.000; 18.000 €).



Comprar la furgoneta o subcontratar (Dulcita, julio de 2025): subcontratar = 6Q; furgoneta propia = 6.000 + 4Q. Indiferencia: 3.000 repartos y 18.000 €.

- Por debajo de 3.000 repartos conviene subcontratar; por encima, comprar.
- **b) Con 1.500 repartos:**
- Comprar = 6.000 + 4 × 1.500 = 12.000 €. Subcontratar = 6 × 1.500 = 9.000 €.
- Conviene **subcontratar**, con un **ahorro de 3.000 €** al año.
- **c) Inversión económica:**
- Es la adquisición de **bienes de producción** (activo no corriente o circulante) para la actividad. No es la compra de títulos (inversión financiera).
- La furgoneta es una inversión **en activo no corriente (inmovilizado material)**, **de reposición o renovación**, porque sustituye un equipo agotado.

III.3 (2,5 puntos) · Ejercicio · Unidad 10

Enunciado (resumen): Dulcita elige barrio para un nuevo punto de venta. Flujos netos en euros:

Barrio	Desembolso	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
La Isleta	40.200	−3.100	−1.600	22.800	26.700	27.200	31.400
Arenales	37.400	8.600	9.200	6.800	10.400	11.100	43.200
Schamann	38.100	12.700	12.700	12.700	12.700	12.700	12.700

Se pide:

- a) Payback y elección (1,50).
- b) Elección con los VAN al 6 % que da el enunciado: Isleta 38.204,88 €, Arenales 31.597,22 €, Schamann 24.350,02 € (0,50).
- c) Una ventaja y un inconveniente del payback (0,50).

Solución:

- **a) Payback:**
- **La Isleta:** acumulado −3.100, −4.700, 18.100 y 44.800 en los años 1 a 4. Al final del año 3 faltan 22.100 €, y 22.100 / 26.700 = 0,83. **3,83 años** (3 años, 9 meses y 28 días).
- **Arenales:** acumulado 8.600, 17.800, 24.600, 35.000 y 46.100. Al final del año 4 faltan 2.400 €, y 2.400 / 11.100 = 0,22. **4,22 años** (4 años, 2 meses y 18 días).
- **Schamann:** 38.100 / 12.700 = **3,00 años exactos**.
- Elección por payback: **Schamann**, que recupera antes la inversión y tiene menos riesgo.
- **b) Elección por VAN:La Isleta**, con el mayor VAN (38.204,88 €). Aunque arranca con pérdidas, sus flujos posteriores son mucho mayores. El VAN es preferible porque actualiza y considera todos los flujos.
- **c) Payback:**
- **Ventaja:** sencillo, y mide la liquidez y el riesgo (cuanto antes se recupera, menos incertidumbre).
- **Inconveniente:** no actualiza los flujos e ignora los posteriores a la recuperación. Aquí penaliza a La Isleta, que es la que más valor crea.

5.3 2026 · Ordinaria (junio de 2026)

Examen oficial · Criterios de corrección

Estructura de 2026: preguntas 1, 4 y 5 obligatorias; la 2 y la 3 con opción A o B.

Pregunta 1 (1,5 puntos) · Teoría y caso · Unidad 3

Enunciado (resumen): Ryanair compite en un mercado donde el cliente prioriza el precio bajo. El combustible y las tasas aeroportuarias le presionan los márgenes. Opera con una flota única, maximiza la ocupación y limita los extras incluidos. Se pide:

- a) Dos elementos del entorno específico y qué es ese entorno (0,75).
- b) La estrategia competitiva, justificada, y otra estrategia posible (0,75).

Respuesta modelo:

- a) El **entorno específico** son los agentes del sector que afectan directamente a la empresa. En el texto:
- **Clientes** sensibles al precio.
- **Proveedores** de combustible y **aeropuertos** que cobran tasas.
- **Competidores**: otras aerolíneas de bajo coste.
- b) **Liderazgo en costes**: flota única (ahorra mantenimiento y formación), ocupación máxima (reparte los costes fijos) y extras de pago (tarifa base mínima). Su ventaja es ofrecer el precio más bajo.
- **Otra estrategia: diferenciación.** Ofrecer algo que el cliente perciba como único (más comodidad, servicio, puntualidad) y cobrar más por ello, como las aerolíneas de red. También vale el **enfoque**, dirigirse a un nicho.

Pregunta 2A (1,5 puntos) · Teoría · Complemento REF/ZEC y Unidad 3

Enunciado (resumen): se pide:

- a) Qué es la ZEC y un beneficio para las entidades que se instalan (0,75).
- b) Tres factores de localización para una fábrica de bloques y materiales de construcción (0,75).

Respuesta modelo:

- a) La **Zona Especial Canaria** es una zona de baja tributación creada dentro del REF y autorizada por la UE para atraer inversión y empleo y diversificar la economía canaria.
- Beneficio: **Impuesto sobre Sociedades al 4 %**, frente al 25 % general.
- Otros: exenciones en el IGIC entre entidades ZEC y en el ITP-AJD.
- Requisitos: nueva creación, inversión mínima y creación de empleo.
- b) Factores de localización:
- **Cercanía a las materias primas** (áridos, canteras, cemento importado por puerto): el producto pesa mucho y vale poco por unidad, así que el transporte encarece.
- **Proximidad a los clientes**, es decir, a las obras y centros urbanos.

- **Suelo industrial disponible y barato**, y **normativa urbanística y medioambiental** (ruido, polvo).
- También valen las infraestructuras de transporte (puerto, autovía) y la mano de obra.

Pregunta 2B (1,5 puntos) · Teoría y caso · Unidades 4 y 9

Enunciado (resumen): Tesla fabrica vehículos eléctricos de alto rendimiento con asistencia avanzada a la conducción y una producción muy automatizada que reduce tiempos y costes. Se pide:

- a) Identificar las innovaciones y clasificarlas en producto o proceso (1).
- b) Dos medidas de igualdad e inclusión para la plantilla (0,5).

Respuesta modelo:

- a) Innovaciones:
- **Producto:** el vehículo eléctrico de alto rendimiento y los sistemas avanzados de asistencia a la conducción.
- **Proceso:** la producción muy automatizada, que reduce tiempos y costes.
- b) Medidas posibles:
- **Plan de igualdad** con auditoría y registro retributivo para eliminar la brecha salarial.
- **Selección y promoción con currículum ciego** y objetivos de presencia femenina en puestos técnicos y directivos.
- También valen: adaptar puestos y contratar personas con discapacidad, medidas de conciliación y un protocolo contra el acoso.

Pregunta 3A (2 puntos) · Teoría y caso · Unidades 14 y 5

Enunciado (resumen): se pide:

- a) Explicar la **propuesta de valor** y las **relaciones con clientes** del Canvas (1).
- b) Una empresa de ropa para adolescentes fija objetivos anuales de ventas y planifica acciones; asigna recursos y plazos; compara los resultados reales de las tiendas con los previstos y corrige. Identificar las funciones directivas y justificarlas (1).

Respuesta modelo:

- a) Bloques del Canvas:
- **Propuesta de valor:** el conjunto de productos y servicios que resuelve un problema o satisface una necesidad del segmento, y por qué el cliente elige a la empresa (precio, diseño, comodidad, personalización...).

- **Relaciones con clientes:** el tipo de vínculo que se establece con cada segmento para captarlo, retenerlo y venderle más: asistencia personal, autoservicio, comunidad, suscripción o servicios automatizados.
- b) Funciones directivas:
- **Planificación:** fija objetivos anuales de ventas y planifica las acciones.
- **Organización:** asigna recursos, responsables y plazos.
- **Control:** compara lo real con lo previsto y aplica medidas correctoras.
- La **dirección** (motivar y coordinar a las personas) está implícita al ejecutar el plan.

Pregunta 3B (2 puntos) · Teoría · Unidades 6 y 7

Enunciado (resumen): se pide:

- a) Qué es la segmentación de mercados y para qué sirve (1).
- b) Qué es la productividad, cómo se calcula la del trabajo y una medida para mejorarla (1).

Respuesta modelo:

- a) **Segmentar** es dividir el mercado en grupos homogéneos de consumidores con necesidades y comportamientos parecidos. Criterios: geográficos, demográficos, psicográficos y de comportamiento.
- Sirve para diseñar un marketing mix adaptado a cada grupo, usar mejor los recursos, detectar nichos y competir mejor.
- b) La **productividad** relaciona la producción obtenida con los factores empleados para obtenerla; mide la eficiencia técnica.
- **Productividad del trabajo** = producción / horas trabajadas (o nº de trabajadores). Ejemplo: 7,26 pasteles por hora.
- Medida de mejora: formación del personal, nueva tecnología o maquinaria, mejor organización del trabajo o incentivos.

Pregunta 4 (2,5 puntos) · Ejercicio · Unidad 10

Enunciado (resumen): BioSnack Innovación Alimentaria lanzará dos productos, uno por año, de entre tres posibles. Cada uno se evalúa a 6 años:

Producto	Desembolso	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
A (barrita proteica)	60.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
B (snack de fruta deshidratada)	66.000	−2.000	15.000	20.000	16.000	14.000	25.000
C (bebida vegetal funcional)	45.000	8.000	10.000	9.000	11.000	10.000	12.000

Se pide:

- a) Payback de cada producto y orden de lanzamiento (1,40).

- b) VAN de C al 5 %, sabiendo que VAN(A) = −14.318,77 € y VAN(B) = 5.765,42 €, y producto a lanzar primero según el VAN (0,60).
- c) Qué es una inversión económica (0,50).

Solución:

- **a) Payback:**
- **A:** con los seis años del enunciado los flujos suman 6 × 9.000 = 54.000 €, menos que el desembolso de 60.000 €: **no se recupera** (faltan 6.000 €). **Ojo:** para A también se da por buena la cifra de **6 años y 8 meses**, que solo sale si el flujo de 9.000 € siguiera después del año 6 (6.000 / 9.000 × 12 = 8 meses), algo que el enunciado no dice («durante 6 años»). En el examen, escribe las dos cosas: que en su vida útil no se recupera y que, si los flujos continuaran, tardaría 6 años y 8 meses. La decisión no cambia.
- **B:** acumulado −2.000, 13.000, 33.000, 49.000 y 63.000 en los años 1 a 5. Al final del año 5 faltan 3.000 €, y 3.000 / 25.000 = 0,12. **5,12 años** (5 años y 1,44 meses; 5 años, 1 mes y 13 días).
- **C:** acumulado 8.000, 18.000, 27.000, 38.000 y 48.000. Al final del año 4 faltan 7.000 €, y 7.000 / 10.000 = 0,70. **4,70 años** (4 años y 8,40 meses; 4 años, 8 meses y 12 días).
- Por payback: **primero C**, que se recupera antes, y **después B**. **A se descarta.**
- **b) VAN de C:**
- VAN(C) = $-45.000 + 8.000/1{,}05 + 10.000/1{,}05^2 + 9.000/1{,}05^3 + 11.000/1{,}05^4 + 10.000/1{,}05^5 + 12.000/1{,}05^6$ = **+5.303,45 €**.
- Los VAN de A y B que da el enunciado son correctos.
- Por VAN: **primero B** (5.765,42 €), luego C (5.303,45 €). A se rechaza porque su VAN es negativo.
- Los dos criterios **no coinciden** en el orden. Debe prevalecer el VAN, porque actualiza y considera todos los flujos. El payback favorece a C por recuperarse antes, pero B crea más valor.
- **c) Inversión económica:** es la aplicación de recursos financieros a la adquisición de **bienes reales** (maquinaria, instalaciones, existencias, desarrollo de un producto) que se usan en la actividad productiva durante uno o varios ejercicios, esperando obtener rendimientos futuros. Se distingue de la **inversión financiera**, que compra activos financieros como acciones o bonos.

Pregunta 5 (2,5 puntos) · Ejercicio · Unidades 8 y 11

Enunciado (resumen): Experiencias Náuticas del Atlántico. Datos de 2025:

Servicio	Actividad	Ingresos	Costes
Kayak	6.000 excursiones	120.000 €	Costes variables totales 48.000 €; costes totales 61.000 €
Vela	4.000 rutas	200.000 €	Beneficio 90.000 €; coste variable 20 €/ruta

Se pide:

- a) Costes fijos de 2025 de cada servicio (0,50).
- b) Umbral de rentabilidad de cada servicio e interpretación (1).
- c) Beneficio del kayak en 2026 si los costes variables suben 12.000 € con la misma actividad y precio, y los fijos un 10 % (0,50).
- d) Fuente de financiación externa para comprar kayaks y veleros en 2027 (0,50).

Solución:

- **a) Costes fijos:**
- Kayak: CF = CT − CV = 61.000 − 48.000 = **13.000 €**.
- Vela: CV = 20 × 4.000 = 80.000 €. Como B = IT − CV − CF, CF = 200.000 − 80.000 − 90.000 = **30.000 €**.
- **b) Umbral de rentabilidad:**
- Kayak: precio = 120.000 / 6.000 = 20 €; cv = 48.000 / 6.000 = 8 €. Q* = 13.000 / (20 − 8) = **1.083,33 excursiones**; en unidades completas, desde **1.084 excursiones** hay beneficio. Con 6.000 excursiones la empresa supera holgadamente el umbral: un margen de seguridad de aproximadamente el 82 %.
- Vela: precio = 200.000 / 4.000 = 50 €. Q* = 30.000 / (50 − 20) = **1.000 rutas**. Hace 4.000, así que el margen de seguridad es del 75 %.
- Interpretación: es el número mínimo de servicios para cubrir todos los costes. Por encima hay beneficio y por debajo, pérdidas. Los dos servicios son rentables.
- **c) Beneficio del kayak en 2026:**
- CV = 48.000 + 12.000 = 60.000 €. CF = 13.000 × 1,10 = 14.300 €. IT = 120.000 €.
- **B = 120.000 − 60.000 − 14.300 = 45.700 €**, frente a 59.000 € en 2025.
- **d) Financiación externa:**
- **Préstamo bancario a largo plazo:** el banco entrega el importe y la empresa lo devuelve en cuotas periódicas con intereses durante varios

años. Es adecuado para financiar inmovilizado de larga duración.

- Alternativa: **leasing (arrendamiento financiero)**. La empresa usa los kayaks y veleros pagando cuotas y al final puede ejercer una opción de compra; no necesita desembolsar todo al principio.

5.4 2026 · Extraordinaria (julio de 2026)

Examen oficial · Criterios de corrección

En 3B.a el enunciado pide «identificar y explicar **cuatro bloques** del lienzo», sin precisar cuáles.

Pregunta 1 (1,5 puntos) · Teoría · Complemento REF/ZEC

Enunciado (resumen): tres objetivos prioritarios del REF y sus principales instrumentos fiscales y económicos.

Respuesta modelo (según el documento REF de la subcomisión; ver el apartado 3.4):

- **Objetivos (tres de):** diversificación productiva de la economía; creación de empleo; fomento de la inversión de alto valor añadido (tecnología); atracción de capitales y empresas del exterior; Canarias como plataforma de inversión hacia África occidental.
- **Instrumentos:** la **ZEC** (régimen de baja tributación: IS al 4 %, exenciones de ITP-AJD e IGIC; requisitos de empleo e inversión), la **RIC** (en el IS, reducción de la base imponible por la dotación, hasta el 90 % del beneficio no distribuido del periodo; en el IRPF, deducción en la cuota por los rendimientos de actividades económicas destinados a la reserva, con el límite del 80 % de la cuota que corresponde a esos rendimientos; lo dotado se invierte en Canarias) y el **IGIC** (impuesto indirecto que sustituye al IVA, 7 % frente al 21 %, y 0 % en bienes básicos); además, la **Zona Franca** (almacenar y transformar mercancías sin aranceles ni impuestos indirectos).
- *Ampliación, no exigida por el documento oficial:* AIEM, deducciones por inversiones, ayudas al transporte y abaratamiento de energía y agua.

Pregunta 2A (1,5 puntos) · Teoría · Unidad 3

Enunciado (resumen): explicar la integración vertical y la subcontratación, con un ejemplo de cada una.

Respuesta modelo:

- **Integración vertical:** la empresa asume fases anteriores o posteriores de su cadena de valor que antes hacían otros, hacia atrás (proveedores) o

hacia delante (distribución). Ejemplo: una cadena hotelera que compra una lavandería industrial, o una platanera que crea su propia distribuidora.

- **Subcontratación (outsourcing):** la empresa encarga a terceros especializados actividades que podría hacer ella, para reducir costes o centrarse en lo esencial. Ejemplo: un hospital que externaliza la limpieza o el catering, o un ayuntamiento que externaliza la recogida de basuras.

Pregunta 2B (1,5 puntos) · Teoría y caso · Unidad 3

Enunciado (resumen): se pide:

- a) Tres factores de localización para comercios o servicios (0,75).
- b) Bottle fabrica botellas. Ante competidores de bajo precio usa material 100 % reciclado y campañas ambientales para elevar el valor percibido. Identificar la estrategia y proponer otra distinta (0,75).

Respuesta modelo:

- a) Factores para comercio y servicios:
- **Proximidad a los clientes y flujo de público** (zonas céntricas o comerciales).
- **Coste del local o alquiler.**
- **Accesibilidad y aparcamiento.**
- También valen la competencia cercana y la normativa municipal.
- b) **Diferenciación:** compite por el valor percibido (sostenibilidad) y no por el precio, lo que le permite mantener un precio superior.
- Otra posible: **liderazgo en costes** (automatizar y producir a gran escala para igualar el precio de los nuevos competidores) o **enfoque** (centrarse en un nicho, como bodegas premium).

Pregunta 3A (2 puntos) · Teoría y caso · Unidades 5 y 7

Enunciado (resumen): se pide:

- a) Dos criterios de departamentalización para Azul Hotels, cadena hotelera en España, y los departamentos que resultan (1).
- b) ¿Producción y productividad son lo mismo? Justificarlo (1).

Respuesta modelo:

- a) Criterios de departamentalización:
- **Geográfico:** departamentos por zonas o por hotel (Canarias, Baleares, península).
- **Funcional:** alojamiento y recepción, restauración, comercial y marketing, RR. HH., administración y finanzas.
- También vale por clientes (vacacional, negocios o eventos).

- b) **No son lo mismo:**
- La **producción** es la cantidad de bienes o servicios obtenidos, una magnitud absoluta.
- La **productividad** es la relación entre la producción y los factores usados, una magnitud relativa que mide la eficiencia.
- Se puede producir más con menos productividad si se usan proporcionalmente más factores.

Pregunta 3B (2 puntos) · Teoría y caso · Unidades 14 y 6

Enunciado (resumen): se pide:

- a) Explicar cuatro bloques del Canvas (1).
- b) Meliá vende habitaciones por su web, por agencias de viajes y por plataformas como Booking. Identificar los tipos de canal y qué es un canal de distribución (1).

Respuesta modelo:

- a) El enunciado oficial pide identificar y explicar **cuatro bloques cualesquiera** del lienzo (0,25 cada uno). Como ejemplo, los cuatro del lado del cliente:
- **Segmentos de clientes:** a quién se dirige.
- **Propuesta de valor:** qué ofrece y por qué es diferente.
- **Canales:** cómo llega al cliente para comunicar, vender y entregar.
- **Relaciones con clientes:** qué vínculo establece.
- Si el enunciado pide otros, se explican de la misma forma: fuentes de ingresos, recursos, actividades, socios clave o estructura de costes.
- b) Canales de Meliá:
- **Web propia: canal directo**, sin intermediarios.
- **Agencia de viajes y Booking: canal indirecto (corto)**, con un intermediario entre el hotel y el cliente.
- El **canal de distribución** es el camino que recorre el producto desde el productor hasta el consumidor final, con los intermediarios que intervengan.

Pregunta 4 (2,5 puntos) · Ejercicio · Unidades 12 y 11

Enunciado (resumen): Maderaviva, S.L. fabrica y vende puertas de madera. Datos de 2025 (€): reparación del tejado de la nave 6.200; ventas de puertas 98.900; seguro anual de la nave 1.100; intereses de préstamos cargados por el banco 2.200; intereses abonados por la cuenta corriente 120; compras de planchas de madera 33.200; amortización del inmovilizado material 5.400;

anuncio en Televisión Canaria 800; salarios 34.000; Seguridad Social a cargo de la empresa 2.900; agua y luz 950. Se pide:

- a) Cuenta de pérdidas y ganancias de 2025 y resultado del ejercicio con un IS del 25 % (2).
- b) Qué es la financiación y tipos según su origen o procedencia, con un ejemplo de cada uno (0,5).

Solución a) (con código y denominación completa, según el listado de cuentas):

Cuenta	Importe (€)
701 Ventas de productos terminados	98.900,00
601 Compras de materias primas	−33.200,00
640 Sueldos y salarios	−34.000,00
642 Seguridad Social a cargo de la empresa	−2.900,00
622 Reparaciones y conservación	−6.200,00
625 Primas de seguro	−1.100,00
627 Publicidad, propaganda y relaciones públicas	−800,00
628 Suministros	−950,00
681 Amortización del inmovilizado material	−5.400,00
A) Resultado de explotación	**14.350,00**
769 Otros ingresos financieros	120,00
662 Intereses de deudas	−2.200,00
B) Resultado financiero	**−2.080,00**
C) Resultado antes de impuestos (A + B)	**12.270,00**
630 Impuesto sobre beneficios (25 %)	−3.067,50
D) Resultado del ejercicio	**9.202,50**

- Gastos de explotación = 84.550 €: aprovisionamientos 33.200; personal 36.900; otros gastos de explotación 9.050; amortización 5.400.
- Interpretación: la actividad de fabricación es rentable (14.350 €); el coste de la deuda supera los ingresos financieros (−2.080 €), y tras el impuesto queda un beneficio de 9.202,50 €.
- Trampas: la reparación del tejado es un **gasto** (622), no inversión; el agua y la luz son **suministros** (628); la cuota patronal de la Seguridad Social (642) va aparte de los sueldos (640); los intereses cobrados son ingreso financiero (769).

4.b (0,5 puntos) · Teoría · Unidad 11. Qué es la financiación y sus tipos según la procedencia, con un ejemplo de cada uno.

Respuesta modelo:

- **Financiación:** obtención de los recursos necesarios para invertir y desarrollar la actividad.
- Según la **procedencia**:
- **Interna (autofinanciación):** generada por la propia empresa. Ejemplos: reservas y amortizaciones.
- **Externa:** procedente de fuera. Ejemplos: ampliación de capital, préstamo bancario, crédito de proveedores.

Pregunta 5 (2,5 puntos) · Ejercicio · Unidad 10

Enunciado (resumen): elegir entre dos proyectos (€):

Proyecto	Desembolso	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ALFA	62.000	−3.200	18.600	21.000	22.000	42.000
BETA	41.000	−100	1.200	20.600	21.000	36.000

- a) Plazo de recuperación de cada uno y proyecto recomendado por payback (1,25).
- b) VAN con una tasa del 3,5 % y proyecto recomendado (1,25).

Solución a): payback (flujos acumulados; el flujo negativo del año 1 aumenta lo que falta por recuperar)

- ALFA: −62.000 → −65.200 (año 1) → −46.600 → −25.600 → −3.600 (año 4) → +38.400 (año 5). Faltan 3.600 € de los 42.000 del año 5: 3.600 / 42.000 = 0,0857 años × 12 = 1,03 meses. **Payback ALFA ≈ 4 años y 1 mes** (4,09 años).
- BETA: −41.000 → −41.100 (año 1) → −39.900 → −19.300 (año 3) → +1.700 (año 4). Faltan 19.300 € de los 21.000 del año 4: 19.300 / 21.000 = 0,919 años × 12 = 11,03 meses. **Payback BETA ≈ 3 años y 11 meses** (3,92 años).
- Por payback, la mejor opción es **BETA**, que recupera antes la inversión (unos 2 meses antes). Supuesto: los flujos se generan de forma uniforme dentro del año.

Solución b): VAN = $-D + \Sigma\, F_t / 1{,}035^t$

- ALFA = $-62.000 - 3.200/1{,}035 + 18.600/1{,}035^2 + 21.000/1{,}035^3 + 22.000/1{,}035^4 + 42.000/1{,}035^5$ = −62.000 − 3.091,79 + 17.363,30 + 18.940,80 + 19.171,73 + 35.362,87 = **25.746,91 €**.
- BETA = $-41.000 - 100/1{,}035 + 1.200/1{,}035^2 + 20.600/1{,}035^3 + 21.000/1{,}035^4 + 36.000/1{,}035^5$ = −41.000 − 96,62 + 1.120,21 + 18.580,02 + 18.300,29 + 30.311,03 = **27.214,94 €**.

- Los dos son viables (VAN > 0). Por VAN, la mejor opción es **BETA**: genera más valor actualizado (unos 1.468,02 € más) con menos desembolso. Ambos criterios coinciden. (No se debe identificar el VAN con «el beneficio» del proyecto: es el valor creado en euros de hoy.)

5.5 Modelo PAU 2027 («Ejemplo 1»)

Modelo oficial 2027

- El **modelo PAU 2027 (curso 2026-27, «Ejemplo 1»)** es el mismo que el de 2025-26: mismas siete preguntas, cada una con la convocatoria de la que procede, y la nota «elaborado con preguntas y ejercicios de exámenes de años anteriores, con las adaptaciones convenientes». Confirma que la estructura no cambia.
- El modelo se compone **de preguntas de exámenes anteriores**, y el propio documento lo indica.
- Ya están resueltas arriba:
- Pregunta 1: sociedad laboral, de julio de 2025.
- 2A: innovación, de junio de 2025.
- 3B: motivación y canal de distribución, de julio de 2025.
- 4: balance de Ana y Alberto, de junio de 2025.
- 5: barrios de Dulcita, de julio de 2025.
- Solo hay dos preguntas nuevas:

Pregunta 2B (1,5 puntos) · Teoría · Unidad 3

Enunciado (resumen): dos estrategias competitivas, explicadas y con un ejemplo de empresa para cada una. Procede de junio de 2014.

Respuesta modelo:

- **Liderazgo en costes:** producir con el menor coste del sector para ofrecer el precio más bajo. Ejemplos: Ryanair, Mercadona en su marca blanca.
- **Diferenciación:** ofrecer algo percibido como único y cobrar más por ello. Ejemplos: Apple, Binter por servicio y puntualidad.
- **Enfoque:** cualquiera de las dos aplicada a un nicho.

Pregunta 3A (2 puntos) · Ejercicio corto · Unidad 7

Enunciado (resumen): una industria usó 5.280 horas de trabajo en 2022 para producir 26.400 unidades. En 2023 rebaja el tiempo por unidad a 10 minutos. Procede de julio de 2023. Se pide:

- a) Productividad de 2022 (0,5).

- b) Unidades y productividad de 2023 y tasa de variación (1).
- c) Dos medidas que la expliquen (0,5).

Solución:

- **a)** PT_{2022} = 26.400 / 5.280 = **5 unidades/hora**, es decir, 12 minutos por unidad.
- **b)** En 2023, con 10 minutos por unidad, PT_{2023} = 60 / 10 = **6 unidades/hora**.
- Producción de 2023 = 6 × horas trabajadas en 2023. El resumen no da esas horas: **si** se mantienen las 5.280 horas de 2022, la producción es 5.280 × 6 = **31.680 unidades**. Hay que escribir el supuesto en el examen.
- **Tasa de variación** = (6 − 5) / 5 × 100 = **+20 %**.
- **c)** Medidas posibles: maquinaria o tecnología nueva; formación o reorganización del trabajo (eliminar tiempos muertos, mejores métodos); también incentivos a la productividad.

6. Ejercicios para practicar y simulacro

Ejercicios nuevos con el formato canario de 2026, que es el mismo de 2027 (apartado 2.1): pregunta 1 obligatoria (1,5), 2A/2B (1,5), 3A/3B (2) y ejercicios 4 y 5 obligatorios (2,5 cada uno, con un subapartado teórico). Se respetan los acuerdos de 2027: cuentas con **código y denominación completa** del listado oficial; **ratios del formulario 2027** (disponibilidad, liquidez, garantía y **endeudamiento = (PC + PNC) / Total PN y pasivo**, más el fondo de maniobra), valoradas con un tercio para el cálculo y dos tercios para el razonamiento; VAN y payback con dos decimales y payback en años y meses; IS con el tipo del enunciado. No hay nada que no figure en la estructura: ni TIR, ni productividad global, ni ROA/ROE, ni inventarios, nómina o PMM. Las empresas son ficticias, ambientadas en Canarias.

6.1 Ejercicios para practicar con formato canario

Ejercicio 1 (1,5 puntos) · Pregunta 1, bloque I · Complemento REF/ZEC · Requisitos y ventajas de la ZEC

Enunciado. En noviembre de 2026, Nubesoft, S.L., empresa de desarrollo de software de Valencia, estudia crear una nueva sociedad en Santa Cruz de Tenerife para dar servicio a clientes de Canarias y de África occidental. Prevé contratar a seis programadores y comprar equipos y oficinas por 140.000 €. Su gerente ha oído que «en la ZEC casi no se pagan impuestos».

- a) Explique los requisitos que tendría que cumplir la nueva sociedad para inscribirse en la Zona Especial Canaria y si los cumple. (0,75 puntos)
- b) Explique dos ventajas fiscales que obtendría frente a una empresa de la península. (0,75 puntos)

Respuesta modelo.

- **a)** Requisitos (documento REF de la subcomisión):
- Ser una entidad **de nueva creación** con domicilio y sede de dirección efectiva en Canarias: **previsto, pero aún por acreditar**. Tendrá que constituir la sociedad y situar en Canarias tanto el domicilio como el lugar desde el que se dirige de verdad; abrir una oficina en Santa Cruz no basta por sí solo.
- Tener al menos **un administrador residente en Canarias**: tendría que nombrarlo.
- **Crear al menos 5 empleos** en Tenerife o Gran Canaria (3 en las demás islas) en los seis meses siguientes a la inscripción y mantener ese promedio: **lo cumpliría** si contrata los seis previstos.

- **Invertir al menos 100.000 €** en Tenerife o Gran Canaria (50.000 € en las demás islas) en inmovilizado afecto a la actividad en los dos primeros años: **lo cumpliría** si materializa los 140.000 € previstos.
- Tener por objeto una **actividad autorizada**: los servicios informáticos lo son.
- Además, debe **inscribirse antes del 31-12-2026**, fecha límite actual de inscripción en el Registro Oficial de Entidades ZEC (los beneficios se mantienen hasta el 31-12-2032, prorrogables; ver el apartado 3.4). Tiene que darse prisa.
- **b)** Por ejemplo:
- **Impuesto sobre Sociedades al 4 %** (frente al 25 % general) sobre la base imponible que corresponda a las operaciones realizadas en Canarias.
- **Exención del IGIC** en las entregas de bienes y servicios entre entidades ZEC y en sus importaciones, y exención del ITP-AJD en la compra de bienes para la actividad.
- (Aparte, y **no como ventaja propia de la ZEC**: cualquier empresa establecida en Canarias aplica el IGIC, con tipo general del 7 %, en lugar del IVA del 21 %. Es una diferencia territorial del REF, no del estatuto ZEC.)

Criterios de corrección. a) 0,15 por requisito explicado y aplicado al caso (hasta 0,75). b) 0,375 por ventaja bien explicada. Se valoran la precisión y la justificación con el caso.

Ejercicio 2 (2,5 puntos) · Ejercicio 4 o 5, bloque III · Unidades 12, 13 y 11 · Balance con «tropiezos» y ratios del formulario 2027

Enunciado. Plataneras Los Llanos, S.L. (Los Llanos de Aridane, La Palma), presenta a 31-12-2026 estos datos, en euros:

- El terreno de la finca de plataneras, valorado en 200.000 (solo el suelo, sin construcciones, instalaciones ni otros elementos amortizables).
- Un almacén de empaquetado comprado por 150.000, de los que 60.000 corresponden al valor del suelo.
- Maquinaria de empaquetado, 40.000; un camión, 30.000. Amortización acumulada del inmovilizado material, 35.000.
- Cajas de plátanos empaquetadas pendientes de venta, 8.000; plátanos comprados a otra explotación, pendientes de entrar en el proceso de empaquetado, 4.000.
- Cantidades pendientes de cobro de clientes, 22.000; dinero en el banco, 12.000; en caja, 1.000.
- Capital aportado por los socios, 250.000; reserva legal, 20.000; resultado del ejercicio, desconocido.

- Un préstamo bancario de 100.000 que se devuelve en cinco amortizaciones anuales iguales de principal (20.000 € cada una), más los intereses que correspondan; la primera vence en 2027.
- Facturas de compras de abono pendientes de pago, 9.000; factura pendiente de la empresa que ha fumigado las plataneras, 3.000; retenciones de IRPF pendientes de ingresar en Hacienda, 2.000; cuotas de la Seguridad Social pendientes de pago, 3.000.

Se pide:

- a) Balance de situación con código y denominación de cada cuenta, y resultado del ejercicio. (1,25 puntos)
- b) Fondo de maniobra y ratios de disponibilidad, liquidez, garantía y endeudamiento, con su interpretación. (0,75 puntos)
- c) Clasifique las fuentes de financiación del balance según su plazo y su propiedad, con un ejemplo de cada tipo. (0,5 puntos)

Solución a)

ACTIVO	€	PATRIMONIO NETO Y PASIVO	€
A) Activo no corriente	**385.000**	**A) Patrimonio neto**	**315.000**
II. Inmovilizado material		100 Capital social	250.000
210 Terrenos y bienes naturales (200.000 + 60.000)	260.000	112 Reserva legal	20.000
211 Construcciones	90.000	129 Resultado del ejercicio	**45.000**
213 Maquinaria	40.000	**B) Pasivo no corriente**	**80.000**
218 Elementos de transporte	30.000	170 Deudas a largo plazo con entidades de crédito	80.000
(281) Amortización acumulada del inmovilizado material	(35.000)	**C) Pasivo corriente**	**37.000**
B) Activo corriente	**47.000**	400 Proveedores	9.000
I. Existencias		410 Acreedores por prestación de servicios	3.000
310 Materias primas	4.000	475 Hacienda Pública, acreedora por conceptos fiscales	2.000
350 Productos terminados	8.000	476 Organismos de la Seguridad Social, acreedores	3.000
II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar		520 Deudas a corto plazo con entidades de crédito	20.000
430 Clientes	22.000		
III. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes			

ACTIVO	€	PATRIMONIO NETO Y PASIVO	€
570 Caja, euros	1.000		
572 Bancos e instituciones de crédito, c/c vista, euros	12.000		
TOTAL ACTIVO (A + B)	**432.000**	**TOTAL PN Y PASIVO (A + B + C)**	**432.000**

- Resultado = 432.000 − 80.000 − 37.000 − 250.000 − 20.000 = **45.000 €** (beneficio).
- Tropiezos: el **suelo** del almacén va a terrenos y solo el edificio a construcciones; del préstamo, el principal que vence en 2027 (**20.000 €**) es deuda a **corto** plazo y el resto (80.000 €) a largo; los plátanos comprados para empaquetar son materias primas (310) y las cajas ya empaquetadas, productos terminados (350); la fumigación es un **servicio** (410), no una compra a proveedores; la amortización acumulada **resta** en el activo.

Solución b) (fórmulas del formulario oficial)

- **FM** = AC − PC = 47.000 − 37.000 = **10.000 €**: positivo; los recursos permanentes financian todo el ANC y una parte del AC.
- **Disponibilidad** = Efectivo / PC = 13.000 / 37.000 = **0,35**: con el dinero disponible puede atender de inmediato el 35 % de las deudas a corto; que sea suficiente depende de cuándo venzan los pagos.
- **Liquidez** = AC / PC = 47.000 / 37.000 = **1,27**: cubre las deudas a corto, pero con poco margen; dependería de cobrar a los clientes a tiempo. Conclusión prudente: liquidez algo justa.
- **Garantía** = (AC + ANC) / (PC + PNC) = 432.000 / 117.000 = **3,69**: el activo cubre casi cuatro veces las deudas: alto respaldo contable y lejos de la quiebra técnica, aunque eso no garantiza que no haya problemas de liquidez.
- **Endeudamiento** = (PC + PNC) / Total PN y pasivo = 117.000 / 432.000 = **0,27**: solo el 27 % se financia con deuda; empresa poco endeudada, con capacidad para pedir más financiación si la necesita.

Solución c)

- **Según el plazo:** a corto plazo (vence antes de un año, pasivo corriente): 520 Deudas a corto plazo con entidades de crédito, 400 Proveedores; a largo plazo (pasivo no corriente): 170 Deudas a largo plazo con entidades de crédito. El capital y las reservas no tienen vencimiento: junto con el pasivo no corriente forman los **recursos permanentes**.
- **Según la propiedad:** propia (no se devuelve): 100 Capital social, 112 Reserva legal; ajena (hay que devolverla): 170 y 520 (préstamo), 400 Proveedores.

Criterios de corrección. a) 0,85 balance (−0,1 por cuenta mal clasificada o sin código y denominación) + 0,4 resultado. b) 0,15 por indicador (0,05 cálculo + 0,10 razonamiento). c) 0,25 + 0,25.

Ejercicio 3 (2,5 puntos) · Ejercicio 4 o 5, bloque III · Unidades 12 y 11 · Cuenta de pérdidas y ganancias con partida excepcional

Ampliación de fiscalidad: el ajuste de la multa no deducible es más difícil que los exámenes canarios, en los que el impuesto se calcula aplicando el tipo del enunciado al resultado antes de impuestos.

Enunciado. Bodega La Geria, S.L. (Lanzarote), presenta estos datos de 2026, en euros: ventas de vino 180.000; ingresos por visitas guiadas y catas 25.000; compras de uva 48.000; alquiler de una nave 6.000; reparación de la prensa 3.500; seguro de la bodega 1.500; anuncios en una revista de turismo 2.500; luz y agua 4.000; salarios 60.000; Seguridad Social a cargo de la empresa 19.000; amortización del inmovilizado material 12.000; multa de Sanidad por un defecto de etiquetado 900; intereses del préstamo 3.000; intereses cobrados por la cuenta corriente 200. Además, este año compró una prensa nueva por 15.000 y los socios ampliaron el capital en 20.000. El tipo del impuesto sobre beneficios es del 25 %; las multas y sanciones administrativas no son gasto fiscalmente deducible.

- a) Elabore la cuenta de pérdidas y ganancias con código y denominación de cada cuenta y calcule el resultado del ejercicio. (2 puntos)
- b) Diferencie la financiación interna y la externa con un ejemplo del enunciado. (0,5 puntos)

Solución a)

Cuenta	€
701 Ventas de productos terminados	180.000,00
705 Prestación de servicios	25.000,00
601 Compras de materias primas	−48.000,00
621 Arrendamientos y cánones	−6.000,00
622 Reparaciones y conservación	−3.500,00
625 Primas de seguro	−1.500,00
627 Publicidad, propaganda y relaciones públicas	−2.500,00
628 Suministros	−4.000,00
640 Sueldos y salarios	−60.000,00
642 Seguridad Social a cargo de la empresa	−19.000,00
681 Amortización del inmovilizado material	−12.000,00

Cuenta	€
678 Gastos excepcionales (multa)	−900,00
A) Resultado de explotación	**47.600,00**
769 Otros ingresos financieros	200,00
662 Intereses de deudas	−3.000,00
B) Resultado financiero	**−2.800,00**
C) Resultado antes de impuestos (A + B)	**44.800,00**
630 Impuesto sobre beneficios (25 % × 45.700)	−11.425,00
D) Resultado del ejercicio	**33.375,00**

- **Ajuste fiscal de la multa:** la multa se contabiliza como gasto (678) y reduce el resultado contable, pero **no es fiscalmente deducible** (art. 15.c de la Ley 27/2014, del Impuesto sobre Sociedades: no son deducibles las multas y sanciones penales y administrativas). Por eso se suma al resultado antes de impuestos para calcular la base imponible: 44.800 + 900 = **45.700 €**. Impuesto = 25 % × 45.700 = **11.425 €**. Resultado del ejercicio = 44.800 − 11.425 = **33.375 €**.
- **Trampas:** la **compra de la prensa** (15.000) es una inversión en inmovilizado, no un gasto (su gasto anual es la amortización); la **ampliación de capital** (20.000) es financiación propia, no un ingreso; la **multa** es un gasto excepcional (678) que forma parte del resultado de explotación en el modelo del PGC (otros resultados).
- Interpretación: la actividad es rentable (47.600 € de resultado de explotación); el coste de la deuda reduce el resultado en 2.800 € y, tras el impuesto (calculado sobre 45.700 €, porque la multa no es deducible), queda un beneficio de 33.375 €.

Solución b) La **financiación interna** (autofinanciación) la genera la propia empresa con su actividad: por ejemplo, las **amortizaciones** (12.000 €) y los beneficios que no se repartan (reservas). La **externa** procede de fuera de la empresa: por ejemplo, la **ampliación de capital** de los socios (20.000 €) o el **préstamo** cuyos intereses se pagan.

Criterios de corrección. a) hasta 1,3 por las 14 partidas de ingresos y gastos bien codificadas y valoradas (−0,1 por cada error) + 0,2 resultado de explotación + 0,15 resultado financiero + 0,15 BAI + 0,2 impuesto y resultado (el ajuste de la multa, sumándola a la base imponible, forma parte de este 0,2); −0,1 por cada partida que no lo es (prensa, capital) incluida en la cuenta. b) 0,25 + 0,25.

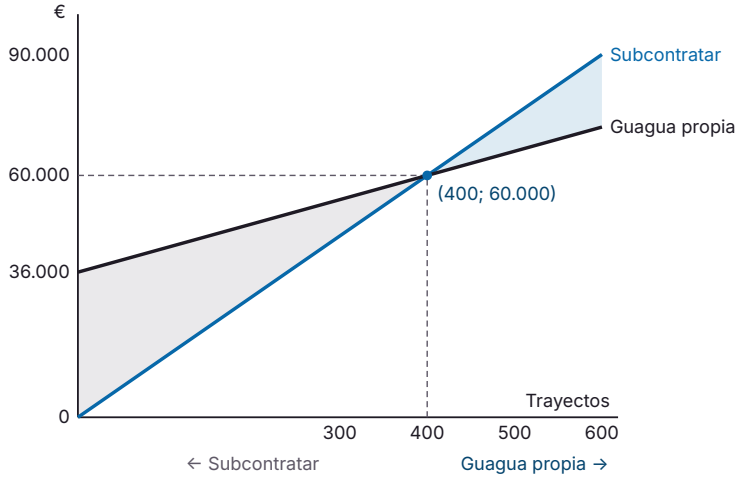
Ejercicio 4 (2,5 puntos) · Ejercicio 5, bloque III · Unidades 8 y 10 · Producir o subcontratar con gráfico

Enunciado. Majorero Aventura, S.L., organiza excursiones en Fuerteventura. Para llevar a los clientes a las playas puede comprar una guagua propia, con unos costes fijos de 36.000 € al año (amortización, seguro, conductor e impuestos) y un coste de 60 € por trayecto (combustible y peajes), o contratar a una empresa de transporte que le cobra 150 € por trayecto.

- a) Calcule el número de trayectos para el que es indiferente tener guagua propia o subcontratar. (0,75 puntos)
- b) Represente gráficamente las dos alternativas e indique en el gráfico el punto de indiferencia y la zona en la que conviene cada una. (0,75 puntos)
- c) ¿Qué le conviene si prevé 300 trayectos al año? ¿Y si prevé 500? (0,5 puntos)
- d) Dentro de ocho años tendrá que sustituir la guagua por otra igual. ¿Qué tipo de inversión es? Explíquelo. (0,5 puntos)

Solución.

- **a)** CT propia = 36.000 + 60Q; CT subcontratar = 150Q. Igualando: 36.000 + 60Q = 150Q → Q = 36.000 / 90 = **400 trayectos**, con un coste de **60.000 €** en las dos alternativas.
- **b)** Gráfico con los trayectos (Q) en el eje horizontal y los costes (€) en el vertical:
- CT de subcontratar: recta que sale del origen con pendiente 150 (pasa, por ejemplo, por Q = 400, 60.000 € y Q = 600, 90.000 €).
- CT de la guagua propia: recta que parte de 36.000 € (costes fijos) con pendiente 60 (pasa por Q = 400, 60.000 € y Q = 600, 72.000 €).
- Las rectas se cortan en el **punto de indiferencia (400; 60.000)**. A la izquierda la recta más baja es la de subcontratar (**zona en la que conviene subcontratar**); a la derecha, la de la guagua propia (**zona en la que conviene comprarla**).



Guagua propia o subcontratar (Majorero Aventura): subcontratar = 150Q; guagua propia = 36.000 + 60Q. Indiferencia: 400 trayectos y 60.000 €.

- **c)**
- 300 trayectos: propia 36.000 + 60 × 300 = 54.000 €; subcontratar 150 × 300 = 45.000 €. **Subcontratar** (ahorra 9.000 €).
- 500 trayectos: propia 36.000 + 60 × 500 = 66.000 €; subcontratar 75.000 €. **Guagua propia** (ahorra 9.000 €).
- **d)** Es una **inversión de reposición** (o renovación): sustituye un equipo gastado u obsoleto por otro similar para mantener la capacidad productiva, sin ampliarla. La amortización contable puede facilitar su financiación (**autofinanciación de mantenimiento**) si los recursos que genera la actividad y no se reparten se conservan para sustituir la guagua; la amortización acumulada (281) es una cuenta correctora del activo, **no dinero disponible**.

Criterios de corrección. a) 0,25 planteamiento + 0,5 resultado. b) 0,25 por cada recta bien dibujada (0,50) + 0,25 por el punto de corte y las zonas. c) 0,25 por la decisión con 300 trayectos y sus costes + 0,25 por la de 500. d) 0,25 tipo + 0,25 explicación.

Ejercicio 5 (2,5 puntos) · Ejercicio 4, bloque III · Unidad 10 · Payback con flujos negativos y VAN con orden discrepante

Enunciado. Mar de Agaete, S.L., empresa de turismo marino de Gran Canaria, solo puede lanzar dos de estos tres servicios nuevos, uno cada año. La tasa de actualización es del 4 %. Datos en euros:

Servicio	Desembolso	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
P (avistamiento de cetáceos)	50.000	−4.000	12.000	16.000	18.000	20.000
Q (paseos en barco con fondo de cristal)	40.000	20.000	15.000	6.000	1.000	1.000

Servicio	Desembolso	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
R (buceo con escafandra autónoma)	70.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000

- a) Calcule el plazo de recuperación de cada servicio (en años y meses) e indique el orden de lanzamiento según este criterio. (1,25 puntos)
- b) Calcule el VAN de cada servicio, indique el orden según el VAN y explique por qué no coincide con el del apartado a). (1,25 puntos)

Solución a) Flujos acumulados (supuesto: flujos uniformes dentro del año):

- **P:** −54.000 (año 1: el flujo negativo aumenta lo que falta por recuperar), −42.000, −26.000, −8.000 y +12.000 (año 5). Faltan 8.000 € de los 20.000 del año 5: 8.000 / 20.000 = 0,40 años = 4,8 meses. **Payback = 4,40 años ≈ 4 años y 4,8 meses** (4 años, 4 meses y 24 días).
- **Q:** −20.000, −5.000 y +1.000 (año 3). Faltan 5.000 € de los 6.000 del año 3: 5.000 / 6.000 = 0,83 años = 10 meses. **Payback = 2,83 años = 2 años y 10 meses.**
- **R:** los flujos suman 50.000 €, menos que el desembolso (70.000 €): **no se recupera** en su vida útil.
- Orden por payback: **primero Q, después P**; R se descarta.

Solución b) VAN = $-D + \Sigma F_t / 1{,}04^t$

- **VAN(P)** = −50.000 − 3.846,15 + 11.094,67 + 14.223,94 + 15.386,48 + 16.438,54 = **+3.297,48 €**.
- **VAN(Q)** = −40.000 + 19.230,77 + 13.868,34 + 5.333,98 + 854,80 + 821,93 = **+109,82 €**.
- **VAN(R)** = −70.000 + 9.615,38 + 9.245,56 + 8.889,96 + 8.548,04 + 8.219,27 = **−25.481,78 €**.
- Orden por VAN: **primero P, después Q** (los dos crean valor, P mucho más); R se rechaza.
- **No coinciden** porque el payback solo mide la rapidez de recuperación: Q recupera pronto, pero después casi no genera flujos; P empieza con un flujo negativo y recupera tarde, pero sus flujos posteriores son altos. El VAN considera todos los flujos y el valor del dinero en el tiempo, por lo que debe prevalecer: conviene lanzar **P primero**.

Criterios de corrección. a) 0,35 por cada payback (P y Q) + 0,3 por concluir que R no se recupera + 0,25 orden. b) 0,25 por cada VAN + 0,25 orden + 0,25 explicación de la discrepancia. Resultados con dos decimales.

6.2 Simulacro completo (formato 2026 y 2027)

PRUEBA DE ACCESO A LA UNIVERSIDAD (PAU) · CURSO 2026-2027 · CANARIAS
MATERIA: EMPRESA Y DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO · SIMULACRO

INSTRUCCIONES

- Duración: **90 minutos**.
- El examen consta de 5 preguntas. **La 1, la 4 y la 5 son obligatorias.** En la 2 y en la 3 elija **la opción A o la B**, sin mezclar apartados de opciones distintas. Indique con claridad el código de cada pregunta (1, 2A, 2B…).
- En la PAU se entrega el **listado de cuentas y formulario** de la subcomisión (este simulacro no tiene ejercicio de cuentas anuales). En las cuentas anuales, escriba el código y la denominación completa de cada cuenta.
- No se permite calculadora financiera ni que permita grabar fórmulas, ni programable que pueda memorizar textos. Resultados con dos decimales; el payback, en años y meses.
- Expresión escrita: la falta de cohesión, de corrección gramatical, léxica y ortográfica y la presentación se penalizan con un máximo de 1 punto. En ortografía, las dos primeras faltas no penalizan, la misma falta repetida cuenta una vez y desde la tercera se restan 0,10 puntos por falta.

Pregunta 1 (obligatoria, 1,5 puntos) · Bloque I

Supermercados Archipiélago, S.A., es una cadena canaria con 40 tiendas en las siete islas. Compra buena parte de su producto fresco a cooperativas de agricultores locales, pero los alimentos envasados le llegan en barco desde la península, lo que encarece el transporte y obliga a mantener almacenes grandes. Compite con dos grandes cadenas nacionales que tienen más poder para negociar con los fabricantes y con supermercados de descuento que han abierto en las islas capitalinas. Sus clientes son cada vez más exigentes: comparan precios con aplicaciones del móvil y piden reparto a domicilio. La empresa no quiere entrar en una guerra de precios. Su estrategia es destacar por el producto canario de calidad (frutas, quesos, mojos y vinos de la tierra), por el trato cercano y por un servicio de compra online con entrega en dos horas, aunque sus precios sean algo más altos que los de la competencia. Además, patrocina ferias agrícolas en las islas no capitalinas.

- a) Identifique y explique tres factores del entorno específico de la empresa que aparecen en el texto. (0,75 puntos)
- b) ¿Qué estrategia competitiva sigue? Explíquela y justifíquela con el texto. (0,75 puntos)

Pregunta 2 (1,5 puntos) · Bloque I · elija 2A o 2B.

2A. Una empresa de Gran Canaria fabrica mermeladas artesanas y quiere abrir una segunda planta.

- a) Explique qué es el IGIC y dos diferencias con el IVA. (0,75 puntos)
- b) Explique tres factores de localización que debe tener en cuenta, relacionándolos con las particularidades del entorno canario. (0,75 puntos)

2B. Una empresa de energías renovables de Tenerife ha desarrollado una nueva turbina eólica más eficiente y ha automatizado el montaje de sus aerogeneradores con robots. Además, quiere alinearse con la Agenda Canaria 2030.

- a) Explique la diferencia entre innovación de producto y de proceso e identifique cada una en el caso. (0,75 puntos)
- b) Proponga y explique tres actuaciones de responsabilidad social, una de ellas relacionada con la igualdad. (0,75 puntos)

Pregunta 3 (2 puntos) · Bloque II · elija 3A o 3B.

3A. *Tres jóvenes de La Laguna han creado GuaguApp, una aplicación que avisa en tiempo real de la llegada de las guaguas y permite pagar el billete con el móvil. Es gratuita para los viajeros y cobran a las empresas de transporte una cuota anual por integrar sus líneas. Han firmado un acuerdo con una operadora de telefonía que les cede servidores. Ahora deben organizar la empresa, que ya tiene 15 empleados.*

- a) Identifique y explique dos bloques del lienzo de modelo de negocio (Canvas) en el caso. (1 punto)
- b) Explique las cuatro funciones de la administración (dirección) aplicadas a esta empresa. (1 punto)

3B. Quesos de Tefía, S.L. (Fuerteventura), elabora queso majorero. En 2025 produjo 28.160 kg de queso con 4 trabajadores de 1.760 horas anuales cada uno. En 2026 produjo 36.550 kg con 5 trabajadores de 1.700 horas cada uno.

- a) Explique qué es la segmentación de mercados y dos criterios que podría usar la quesería. (0,5 puntos)
- b) Explique la diferencia entre canal de distribución directo e indirecto con un ejemplo para la quesería. (0,5 puntos)
- c) Calcule la productividad del trabajo (kg por hora) de cada año y su tasa de variación. Interprete el resultado. (1 punto)

Pregunta 4 (obligatoria, 2,5 puntos) · Bloque III

Un hotel de Lanzarote estudia dos proyectos para reducir su factura energética. La tasa de actualización es del 4 %. Datos en euros:

Proyecto	Desembolso	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Placas solares	80.000	−5.000	25.000	30.000	30.000	25.000
Miniaerogenerador	60.000	20.000	20.000	15.000	10.000	5.000

(El flujo negativo del año 1 de las placas se debe a las obras de refuerzo de la cubierta.)

- a) Calcule el plazo de recuperación de cada proyecto, en años y meses. ¿Cuál elegiría con este criterio? (0,75 puntos)
- b) Calcule el VAN de cada proyecto. ¿Cuál elegiría? (1,25 puntos)
- c) Explique una ventaja y un inconveniente del plazo de recuperación como criterio de selección de inversiones. (0,5 puntos)

Pregunta 5 (obligatoria, 2,5 puntos) · Bloque III

Olas del Sur, S.L., escuela de surf de Tenerife, presta dos servicios. Datos de 2026:

Servicio	Actividad	Ingresos	Costes
Clases de surf	3.000 clases	105.000 €	Costes variables totales 30.000 €; costes totales 75.000 €
Alquiler de tablas	5.000 alquileres	60.000 €	Beneficio 22.000 €; coste variable 3 € por alquiler

- a) Calcule los costes fijos de cada servicio. (0,5 puntos)
- b) Calcule el umbral de rentabilidad de cada servicio e interprételo. (1 punto)
- c) En 2027 la escuela subirá un 10 % el precio de las clases y sus costes fijos aumentarán en 5.000 €. Con el mismo número de clases y el mismo coste variable unitario, ¿cuál será el beneficio de las clases? (0,5 puntos)
- d) Explique qué es el análisis DAFO y para qué sirve. (0,5 puntos)

Solucionario y criterios de corrección

Pregunta 1

- **a)** Entorno específico (afecta a las empresas del sector): **competidores** (dos grandes cadenas nacionales y supermercados de descuento: aumentan la rivalidad); **proveedores** (cooperativas locales para el fresco; fabricantes peninsulares con transporte marítimo caro, ligado a la insularidad); **clientes** (exigentes, comparan precios con el móvil y piden

reparto a domicilio: más poder de negociación). *0,25 por factor identificado y explicado.*

- **b) Diferenciación**: no compite en precio sino ofreciendo algo que el cliente percibe como único (producto canario de calidad, trato cercano, entrega en dos horas), lo que le permite cobrar algo más. No es liderazgo en costes (no quiere guerra de precios) ni enfoque (se dirige a todo el mercado canario). *0,25 identificación + 0,25 explicación + 0,25 justificación con el texto.*

Pregunta 2A

- **a)** El **IGIC** (Impuesto General Indirecto Canario) es el impuesto indirecto que grava el consumo en Canarias y sustituye al IVA, como instrumento del REF. Diferencias: **tipos más bajos** (general del 7 % frente al 21 % del IVA, tipo reducido del 3 % y tipo 0 % para bienes como alimentos básicos o medicamentos); lo **gestiona** la Comunidad Autónoma (Agencia Tributaria Canaria) y no el Estado; se aplica solo en el territorio canario. *0,25 concepto + 0,25 por diferencia.*
- **b)** Por ejemplo: **cercanía a los proveedores de fruta** local (reduce costes y mantiene la frescura); **cercanía a los puertos** y buenas comunicaciones (la insularidad encarece el transporte y la materia prima importada, como el azúcar o los envases, llega por mar); **coste y disponibilidad de suelo industrial**, escaso en las islas; también mano de obra, ayudas públicas o la Zona Franca. *0,25 por factor relacionado con Canarias.*

Pregunta 2B

- **a) Innovación de producto**: lanza un bien nuevo o mejorado (la turbina más eficiente). **Innovación de proceso**: mejora la forma de producir (montaje automatizado con robots), reduciendo costes o tiempos. *0,25 + 0,25 + 0,25.*
- **b)** Por ejemplo: **igualdad**: plan de igualdad con objetivos de contratación de ingenieras y técnicas y medidas de conciliación; **medioambiental**: reciclaje de las palas al final de su vida útil; **social**: formación profesional para jóvenes de la isla o colaboración con institutos. Todas encajan con los objetivos de la Agenda Canaria 2030 (igualdad de género, energía limpia, empleo de calidad). *0,25 por actuación.*

Pregunta 3A

- **a)** Por ejemplo: **Segmentos de clientes**: viajeros de guagua (usuarios gratuitos) y empresas de transporte (clientes que pagan): plataforma de dos lados. **Fuentes de ingresos**: cuota anual de las empresas de transporte (los viajeros no pagan). **Socios clave**: la operadora de telefonía que cede los servidores. **Propuesta de valor**: saber cuándo llega la guagua y pagar con el móvil. *0,25 identificación + 0,25 explicación por bloque.*

- **b) Planificar**: fijar objetivos (por ejemplo, llegar a todas las islas en dos años) y cómo alcanzarlos. **Organizar**: repartir tareas y crear departamentos (desarrollo, comercial, atención al cliente). **Dirigir**: coordinar y motivar a los 15 empleados y tomar decisiones. **Controlar**: comparar resultados con objetivos (descargas, contratos) y corregir desviaciones. *0,25 por función aplicada.*

Pregunta 3B

- **a)** Dividir el mercado en grupos de consumidores homogéneos para adaptarles el marketing mix. Criterios: **geográfico** (turistas frente a residentes, isla) y **socioeconómico o por estilo de vida** (consumidores gourmet frente a consumo diario). *0,25 + 0,25.*
- **b) Directo**: sin intermediarios (venta en la propia quesería o en su tienda online). **Indirecto**: con intermediarios (supermercados, tiendas gourmet, distribuidores). *0,25 + 0,25.*
- **c)** Horas 2025 = 4 × 1.760 = 7.040 h; productividad = 28.160 / 7.040 = **4,00 kg/hora**. Horas 2026 = 5 × 1.700 = 8.500 h; productividad = 36.550 / 8.500 = **4,30 kg/hora**. Tasa de variación = (4,30 − 4) / 4 × 100 = **+7,50 %**. Cada hora de trabajo produce un 7,5 % más de queso: la producción crece más (+29,8 %) que las horas (+20,7 %), quizá por mejor organización, formación o maquinaria. *0,25 + 0,25 + 0,25 + 0,25 interpretación.*

Pregunta 4

- **a)** Placas solares: acumulados −85.000, −60.000, −30.000 y **0** al final del año 4 → **payback = 4 años exactos**. Miniaerogenerador: −40.000, −20.000, −5.000 y +5.000 (año 4); faltan 5.000 de los 10.000 del año 4 → 0,5 años → **3,50 años = 3 años y 6 meses**. Por payback, el **miniaerogenerador**. *0,25 + 0,25 + 0,25.*
- **b)** VAN(placas) = −80.000 − 4.807,69 + 23.113,91 + 26.669,89 + 25.644,13 + 20.548,18 = **+11.168,41 €**. VAN(miniaerogenerador) = −60.000 + 19.230,77 + 18.491,12 + 13.334,95 + 8.548,04 + 4.109,64 = **+3.714,52 €**. Los dos son viables, pero se elige **las placas solares**, que crean más valor; el VAN prevalece sobre el payback. *0,5 + 0,5 + 0,25.*
- **c)** Ventaja: es sencillo y mide la **liquidez y el riesgo** (cuanto antes se recupera, menos incertidumbre). Inconveniente: **no actualiza** los flujos y **no tiene en cuenta los flujos posteriores** a la recuperación. *0,25 + 0,25.*

Pregunta 5

- **a)** Clases: CF = CT − CV = 75.000 − 30.000 = **45.000 €**. Alquiler: CV = 3 × 5.000 = 15.000 €; CF = 60.000 − 15.000 − 22.000 = **23.000 €**. *0,25 + 0,25.*

- **b)** Clases: p = 105.000 / 3.000 = 35 €; cv = 30.000 / 3.000 = 10 €; Q* = 45.000 / 25 = **1.800 clases**. Alquiler: p = 60.000 / 5.000 = 12 €; Q* = 23.000 / 9 = **2.555,56 alquileres** (umbral teórico); en unidades completas, desde **2.556 alquileres** hay beneficio. Interpretación: son las cantidades mínimas para cubrir todos los costes de cada servicio; por encima hay beneficio. Los dos servicios lo superan con holgura (margen de seguridad del 40 % en las clases y de casi el 49 % en el alquiler). *0,3 + 0,3 + 0,4 interpretación.*
- **c)** Nuevo precio = 35 × 1,10 = 38,50 €; CF = 50.000 €. B = 3.000 × (38,50 − 10) − 50.000 = 85.500 − 50.000 = **35.500 €** (frente a 30.000 € en 2026). *0,5.*
- **d)** El **DAFO** es una herramienta de diagnóstico estratégico que analiza las **debilidades y fortalezas** (factores internos) y las **amenazas y oportunidades** (factores externos) de la empresa. Sirve para elegir estrategias que aprovechen las fortalezas y oportunidades y corrijan las debilidades frente a las amenazas. *0,25 + 0,25.*

7. Dónde consultar la información oficial

Toda la información oficial de la PAU de Canarias está en la web de la Consejería de Educación del Gobierno de Canarias, **gobiernodecanarias.org**:

- Consejería de Educación, página de la materia: estructura, contenidos y criterios de la prueba.
- Consejería de Educación, exámenes de la PAU: exámenes de 2025 y 2026, con sus criterios de corrección.
- Consejería de Educación, modelos y recursos: modelo de examen 2027, listado de cuentas y formulario de ratios, documento REF y modelos de balance y de PyG.
- Consejería de Educación, calendario de la PAU: fechas y horarios de las convocatorias.