Dossier PAU / USP · Navarra





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

Prueba de Acceso a la Universidad (PAU) · en euskera, Unibertsitatean Sartzeko Proba (USP) · «selectividad»; también EvAU

Materia en el examen: «Empresa y Diseño de Modelos de Negocio (en euskera, Enpresa eta Negozio Ereduen Diseinua)»

Curso 2026-2027

Jose Sande
Compartiendo Conocimiento

josesande.com

Dossier PAU / USP · Navarra

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 Navarra **3**

2. Ficha del examen de EDMN **5**

3. Qué entra y qué no **7**

Qué tienes que estudiar además del libro 8

4. Correspondencia con el libro **10**

5. Exámenes resueltos **12**

5.1 2025 · Ordinaria (junio) 12
5.2 2025 · Extraordinaria (junio) 17
5.3 2026 · Ordinaria (junio) 22
5.4 2026 · Extraordinaria (junio) 26

6. Ejercicios para practicar y simulacro **31**

6.1 Ejercicios para practicar en formato UPNA 31
6.2 Simulacro PAU Navarra 2027 (formato de la guía 2025-26) 39

7. Dónde consultar la información oficial **45**

Glosario castellano – euskera **46**

Este dossier te prepara para el examen de **Empresa y Diseño de Modelos de Negocio** (EDMN) de la PAU de Navarra, que organiza la **Universidad Pública de Navarra (UPNA)**. Aquí tienes cómo es la prueba, qué entra, qué tienes que estudiar además del libro, los exámenes oficiales de 2025 y 2026 resueltos, ejercicios nuevos, un simulacro completo y un glosario castellano-euskera. Los enunciados son los oficiales de la UPNA. La UPNA no publica soluciones ni criterios específicos por pregunta, solo los criterios generales de la guía de la materia, así que las soluciones son del autor y siguen esos criterios.

1. La prueba en Navarra

- **Nombre oficial:** Prueba de Acceso a la Universidad (**PAU**). La cabecera del examen dice «Prueba de Acceso a la Universidad · Curso 2024-2025 · Asignatura: Empresa y Diseño de Modelos de Negocio», y la guía de la materia, «Prueba de Acceso a la Universidad (PAU)». La UPNA usa «PAU» en sus páginas y documentos, aunque sus direcciones web conservan «evau».

- **Nombre coloquial:** selectividad; mucha gente sigue diciendo **EvAU** (nombre usado hasta 2024).
- **En euskera:** la UPNA usa las siglas **USP/USE** (Unibertsitatean Sartzeko Proba). La materia se llama **«Enpresa eta Negozio Ereduen Diseinua»**, y hay examen en euskera, con la cabecera «Unibertsitatean Sartzeko Proba · Ikasturtea 2025-2026 · Irakasgaia: Enpresa eta Negozio Ereduen Diseinua» y la misma estructura que el examen en castellano.
- **Organismo:** Universidad Pública de Navarra (UPNA), Comisión Organizadora de la PAU.
- **Carácter de la materia:** se examina en la **fase voluntaria** (para mejorar la nota de admisión, hasta 4 puntos) y pondera 0,1 o 0,2 según el grado. **No es** materia de la fase de acceso: en el Bachillerato de Humanidades y Ciencias Sociales la materia específica obligatoria es Latín II o Matemáticas Aplicadas a las Ciencias Sociales II, a elección (RD 534/2024).
- **Currículo:** Decreto Foral 72/2022, de 29 de junio.

2. Ficha del examen de EDMN

Aspecto	Dato	Dónde se publica
Organismo	UPNA	Universidad Pública de Navarra
Fechas	La UPNA publica cada curso las fechas y el horario de las dos convocatorias, la ordinaria (principios de junio) y la extraordinaria (finales de junio). En 2025, la ordinaria fue el 3, 4 y 5 de junio y la extraordinaria, el 25, 26 y 27 de junio. En 2026, EDMN fue el **jueves 4 de junio** (ordinaria) y el **viernes 26 de junio** (extraordinaria), de 15:00 a 16:30	Resolución de fechas de la PAU (BON) y horario oficial de la UPNA
Duración	**90 minutos** (1 h 30 min), con 60 min de descanso entre ejercicios	Horarios oficiales de la UPNA
Estructura (guía 2025-26)	**Parte A, teórica (5 puntos)**: 7 preguntas abiertas de 1 punto, contestas 5. **Parte B, práctica (5 puntos)**: 2 ejercicios de 2,5 puntos, uno de cada «bloque práctico», **sin opción**	Guía de la materia
Parte A en 2025	«Elige cinco de las diez preguntas»; 1 punto cada una, con subapartados de 0,25 a 0,75 (algunas sin desglose)	Exámenes ordinario y extraordinario de 2025 (ambos en junio)
Parte A en 2026	**7 preguntas, contestas 5** de 1 punto: **1.1** (bloque A, la empresa y su entorno), **2.1–2.4** (bloque B, modelo de negocio y gestión: eliges **2 de 4**), **3.1** (bloque C, herramientas para innovar) y **4.1** (bloque D, estrategia y análisis). Solo hay elección en el bloque B; 1.1, 3.1 y 4.1 son obligatorias. La instrucción pide rigor y terminología económica precisa	Guía y exámenes de 2026

Aspecto	Dato	Dónde se publica
Parte B	Un ejercicio del **bloque práctico I** (productividad + umbral con gráfico; o valoración de existencias FIFO/LIFO/PMP; o selección de inversiones con VAN, TIR, plazo de recuperación y/o plazo descontado) y uno del **bloque práctico II** (balance por masas + liquidez y solvencia; o PyG + rentabilidad económica y financiera, margen, rotación y apalancamiento). Combinaciones reales: PMP/FIFO + PyG (junio de 2025); umbral y productividad + balance (extraordinaria de 2025); PyG + umbral y productividad (junio de 2026); VAN y *payback* descontado + PyG (extraordinaria de 2026). **Ojo:** en las dos convocatorias ordinarias el ejercicio de PyG sumaba **2,75 puntos** en el propio examen (1,25 + 1 + 0,5), con lo que la parte B sumaba 5,25, aunque la guía fija 2,5 por ejercicio	Guía (apartado I.1.B) y exámenes
Peso teoría / práctica	≈ 50 % / 50 %	Reparto de puntos del examen
Calculadora y material	**Puedes usar calculadora**, siempre que no sea programable, no tenga pantalla gráfica, no resuelva ecuaciones y no almacene datos alfanuméricos. También puedes llevar **reglas** (para tablas y gráficos)	Documento de material permitido de la UPNA y guía (apartado I.2)
Penalizaciones y criterios	**Criterio de la asignatura: si contestas más preguntas de las permitidas en un bloque, se toman las de menor calificación** (la norma general de la UPNA, corregir por orden de aparición, solo se aplica si la asignatura no tiene criterio propio). Notas de cada pregunta y apartado en múltiplos de 0,25. Teoría: rigor conceptual 50 %, razonamiento 25 %, claridad, terminología y ejemplos 25 %. Práctica: planteamiento 40 %, cálculo sin errores 40 %, interpretación 20 %. La guía no fija penalización por ortografía, pero redacta siempre con corrección. Si llevas un dispositivo electrónico encendido, tienes un 0	Guía (apartado II) y web de la UPNA
Guía de la materia	Documento de 6 páginas del curso 2025-26, con la estructura del examen, los tipos de ejercicio y los criterios de corrección	Web de la UPNA (enlace en el apartado 7)
Resultados 2025	Ordinaria: 970 presentados, **68,97 % aprobados, nota media 5,62**. Extraordinaria: 82 presentados, **28,05 % aprobados, media 3,29**. En la ordinaria, el 31 % suspendió (9,7 % con menos de 3)	Informe PAU 2024-25 de la UPNA

3. Qué entra y qué no

Lo que dice la guía de la materia 2025-26, completado con los cuatro exámenes de 2025-2026:

- **Parte A (teoría):** preguntas abiertas «de carácter competencial básico y específico» sobre emprendimiento y actividad empresarial, entorno e interrelaciones empresa-entorno, funcionamiento y estructura interna, nuevos modelos de negocio, herramientas innovadoras y estrategias comunicativas. Reparto fijo: 1 pregunta del bloque A, 4 del B (eliges 2), 1 del C y 1 del D.
- **Parte B (práctica), lista cerrada de tipos de ejercicio:** bloque I: (a) productividades y umbral de rentabilidad con gráfico de zonas y análisis de la variación de la productividad; (b) valoración de salidas de almacén por **FIFO, LIFO y/o PMP**; (c) selección de inversiones con **VAN, TIR, plazo de recuperación y/o plazo descontado**. Bloque II: (a) balance por masas y análisis de **liquidez y solvencia** con ratios; (b) cuenta de PyG (resultado de explotación, financiero y neto) y análisis de **rentabilidad económica y financiera**, «en términos de margen, rotación y apalancamiento financiero». Todos exigen análisis crítico del resultado.

Teoría (parte A), temas que han salido:

- **Segmentación:** en las cuatro convocatorias (definición + 2 criterios con ejemplo; estrategias de segmentación con empresa real).
- **RR. HH.:** selección (herramientas en hostelería), convenio colectivo, compensaciones no salariales, estilos de liderazgo, contratos laborales, equipos de trabajo.
- **Entorno y estrategia:** cinco fuerzas de Porter (dos veces), joint venture, DAFO, localización.
- **Emprendimiento e innovación:** perfiles de emprendedor, emprendimiento inclusivo y mujer, innovación radical/incremental, estrategias de I+D, propiedad industrial e intelectual.
- **Modelos de negocio:** multiplataforma (dos veces), gratuidad (*freemium*), herramienta de presentación a inversores (*elevator pitch*), análisis de viabilidad.
- **Formas jurídicas:** elección para una cafetería; paso de autónoma a sociedad.
- **Teoría ligada a lo numérico:** costes fijos/variables/medios, información necesaria para el punto muerto, apalancamiento financiero positivo, tipos de procesos productivos, **factores de producción y su productividad** y **gestión de la calidad** (junio de 2026).

Práctica (parte B), herramientas que tienes que dominar:

- Cuenta de PyG por niveles (resultado de explotación, financiero, antes de impuestos, del ejercicio) a partir de una lista desordenada de partidas: ventas netas (descuentos y devoluciones), compras netas (*rappels* y devoluciones), variación de existencias, amortización por porcentaje, intereses = % × exigible.
- Rentabilidad económica (BAII/Activo), financiera (BN/PN), margen (BAII/Ventas), rotación (Ventas/Activo) y apalancamiento financiero.
- Balance por masas con amortización acumulada; ratios de liquidez, tesorería y garantía/solvencia.
- Umbral de rentabilidad a partir de una **tabla de costes totales** (deducir CF y CVu), gráfico, y **productividad global** (valor de la producción / coste total) para varios niveles.
- Valoración de existencias **PMP y FIFO**.
- **VAN** y ***payback* descontado** (año comercial de 360 días), con restricción presupuestaria.

Lo que no ha salido en 2025-2026: TIR y LIFO (los dos **están en la guía**: tienes que prepararlos). **No están en la guía** como tipo de ejercicio: test (no hay), Wilson, nómina, periodo medio de maduración y producir o comprar.

Fórmulas: la guía no publica formulario ni lista de ratios; solo nombra liquidez, solvencia, rentabilidades, margen, rotación y apalancamiento. Apréndete sus fórmulas de memoria.

Qué tienes que estudiar además del libro

El libro es la base. En Navarra, prepara además estos contenidos, que pide la guía de la materia de la UPNA o que ya han salido en el examen:

- **Existencias: PMP, FIFO y LIFO (Unidad 7).** Están en la guía de la materia («valoración de salidas de almacén por FIFO, LIFO y/o PMP») y el PMP y el FIFO salieron en la B1 de junio de 2025. El LIFO no ha salido y el libro no lo trata, pero la guía lo pide: apréndelo también. **Ojo:** el PGC (NRV 10.ª) no admite el LIFO para existencias intercambiables, solo el PMP y el FIFO. Lo estudias porque lo pide la guía de la UPNA, no porque sea un método contable aceptado en España.
- **TIR (Unidad 10).** Está en la guía («VAN, TIR, plazo de recuperación y/o plazo descontado»), que no fija el número de periodos. No ha salido, pero prepárala.
- **Productividad global con precios (Unidad 7).** Está en la guía (bloque práctico I) y salió en la extraordinaria de 2025 (B1 d y e) y en junio de 2026 (B2 e): valor de la producción / coste total, para varios niveles.

- **Ratios (Unidad 13).** La guía los pide sin formulario (liquidez, solvencia y rentabilidades «en términos de margen, rotación y apalancamiento financiero»), así que tienes que saberte las fórmulas. Han salido en las cuatro convocatorias: B2 de junio de 2025, B2 de la extraordinaria de 2025, B1 de junio de 2026 y B2 de la extraordinaria de 2026.
- **Propiedad industrial e intelectual (Unidad 4).** Salió en junio de 2026 (3.1: creaciones protegibles por propiedad industrial e intelectual). No te piden las oficinas (OEPM, EUIPO, OMPI).
- **Canvas y modelos de negocio (Unidad 14).** Están en el currículo (C.1), y los patrones han salido varias veces: multiplataforma en junio de 2025 (A9) y en la extraordinaria de 2026 (3.1), y gratuidad y presentación a inversores en la extraordinaria de 2025 (A7 y A6). El Canvas como tal no se ha preguntado.
- **Lean Startup y validación (Unidad 15).** Está en el currículo (D.3), aunque no ha salido.
- **DAFO (Unidad 15).** Está en el currículo (D.2) y salió en la extraordinaria de 2026 (4.1). El CAME no se cita.

4. Correspondencia con el libro

Unidad del libro	Necesidad en Navarra	Comentario
1 La empresa y el empresario	Alta	Perfiles de emprendedor; emprendimiento inclusivo y mujer
2 Formas jurídicas	Alta	Pregunta aplicada: elegir y justificar forma jurídica (responsabilidad, tamaño, crecimiento)
3 Entorno, estrategia y crecimiento	Alta	Porter (medidas de intensidad competitiva), joint venture, localización
4 Innovación y digitalización	Alta	Innovación radical/incremental, estrategias de I+D, propiedad industrial e intelectual
5 Organización y dirección	Media-alta	Estilos de liderazgo, equipos y sinergias
6 Función comercial	**Imprescindible**	Segmentación (criterios y estrategias) en todas las convocatorias; neuromarketing
7 Producción y productividad	Alta	Productividad global; tipos de procesos; factores de producción y calidad (junio de 2026). **Ampliación de inventarios: obligatoria, con FIFO, LIFO y PMP** (en la guía). El PGC (NRV 10.ª) no admite el LIFO para existencias intercambiables: solo PMP y FIFO. Wilson: no ha salido en 2025 ni en 2026 y no está entre los ejercicios prácticos de la guía: prioridad baja
8 Costes y umbral	**Imprescindible**	Umbral a partir de una tabla de CT, gráfico e interpretación
9 Recursos humanos	Alta	Selección, convenio, contratos, compensaciones. Ampliación nómina: no ha salido en 2025 ni en 2026 y no está en la guía: prioridad baja
10 Inversión	Alta	VAN, *payback* simple y ***payback* descontado**; **TIR** (está en la guía, aunque aún no ha salido)
11 Financiación	Media	Apoyo para apalancamiento y elección de financiación
12 Información contable	**Imprescindible**	PyG por niveles con partidas «trampa» (descuentos, devoluciones, *rappels*, beneficio por venta de inmovilizado, intereses a favor); balance con amortización acumulada

Unidad del libro	Necesidad en Navarra	Comentario
13 Análisis económico-financiero	**Imprescindible**	Ratios de liquidez, tesorería, garantía; RE, RF, margen, rotación, apalancamiento. Ampliación PMM: no ha salido en 2025 ni en 2026 y no está en la guía: prioridad baja
14 Diseñar y comunicar el modelo de negocio	Alta	Multiplataforma, gratuidad, *pitch*
15 Estrategia, validación y plan de negocio	Media-alta	DAFO; tipos de análisis de viabilidad (técnica, comercial, económico-financiera) con su herramienta

5. Exámenes resueltos

Criterios contables de las soluciones (la UPNA no publica solucionario, así que las soluciones son del autor): los descuentos y devoluciones de ventas minoran las ventas; los *rappels*/descuentos obtenidos de proveedores y las devoluciones a proveedores minoran las compras; las comisiones bancarias, como el enunciado no precisa su naturaleza, se suponen servicios bancarios ordinarios (cuenta 626, gasto de explotación según el PGC; si fueran costes de obtener financiación, tendrían tratamiento financiero); el beneficio por venta de inmovilizado va en explotación; los intereses a favor son ingresos financieros. Si las comisiones se llevan al resultado financiero, cambian el BAII y los ratios que dependen de él, pero no el BAI ni el beneficio neto. En cada caso se cuantifica la alternativa.

5.1 2025 · Ordinaria (junio)

Examen oficial

Parte A, teórica (5 puntos): «Elige cinco de las diez preguntas», 1 punto cada una.

Pregunta A1 (1 punto: 0,75 + 0,25) · teoría · Unidad 1

Enunciado (resumen): relación entre emprendimiento inclusivo y papel de la mujer en la empresa; citar una iniciativa concreta. **Solución:** El emprendimiento inclusivo busca que colectivos con menos acceso a la actividad empresarial (mujeres, jóvenes, personas con discapacidad, mayores, migrantes) puedan crear empresas en igualdad de condiciones. Las mujeres emprenden menos que los hombres por brechas de financiación, redes de contactos y conciliación, y por estereotipos. Las políticas de emprendimiento inclusivo intentan reducir esas barreras: más mujeres emprendiendo aumenta el empleo, la diversidad de ideas y la innovación. Iniciativa: programas públicos de apoyo al emprendimiento femenino (líneas de microcréditos para mujeres emprendedoras, mentorías de cámaras de comercio o el Instituto de las Mujeres) o la bonificación de cuotas de autónomas tras la maternidad.

Pregunta A2 (1 punto: 0,5 + 0,5) · teoría · Unidad 3

Enunciado (resumen): qué es una joint venture; dos ventajas y dos inconvenientes. **Solución:** Es un acuerdo de cooperación por el que dos o más empresas independientes desarrollan conjuntamente un proyecto (p. ej. entrar en un mercado exterior), compartiendo recursos, riesgos y resultados. Lo más frecuente es que creen una **nueva empresa participada por ambas** (*joint venture* societaria), aportando capital, tecnología o conocimientos, pero también puede articularse solo mediante un contrato (*joint venture* contrac-

tual). **Ventajas:** reparte riesgos e inversión; da acceso a recursos, tecnología o mercados del socio (conocimiento del país local). **Inconvenientes:** pueden surgir conflictos de control y de objetivos entre socios; se reparte el beneficio y existe riesgo de que el socio se apropie de conocimiento clave.

Pregunta A3 (1 punto: 0,5 + 0,5) · teoría · Unidad 4

Enunciado (resumen): elegir un sector económico y describir con un ejemplo una innovación radical de producto y una incremental de producto. **Solución:** Sector automóvil. **Radical:** crea un producto o tecnología nuevos que rompen con lo anterior y pueden cambiar el mercado, como el coche 100 % eléctrico o la conducción autónoma. **Incremental:** mejora poco a poco un producto existente, como un modelo nuevo con menor consumo, más autonomía de batería o mejor sistema multimedia. La radical tiene más riesgo y coste de I+D, pero puede dar liderazgo; la incremental es más barata y mantiene la competitividad.

Pregunta A4 (1 punto: 0,25 × 4) · teoría · Unidad 8

Enunciado (resumen): definir costes fijos, variables y medios, y explicar para qué sirven los costes medios. **Solución: Fijos:** no dependen del volumen producido a corto plazo (alquiler, seguros, sueldos de estructura). **Variables:** cambian con la producción (materias primas, energía de las máquinas). **Medios (unitarios):** coste total dividido entre las unidades producidas (CMe = CT/q). **Utilidad:** saber cuánto cuesta cada unidad para fijar precios (precio > CMe para tener beneficio), comparar eficiencia entre periodos o con competidores y ver cómo baja el CMe al repartir los fijos entre más unidades a corto plazo (efecto distinto de las economías de escala, que son de largo plazo y requieren cambiar la dimensión).

Pregunta A5 (1 punto: 0,25 × 4) · teoría · Unidad 9

Enunciado (resumen): cuatro herramientas útiles en un proceso de selección para hostelería. **Solución:** 1) Análisis del currículum y solicitud de empleo (experiencia en sala o cocina, idiomas). 2) Pruebas profesionales o de trabajo (servir una mesa, elaborar un plato, atender a un cliente simulado). 3) Entrevista personal (actitud, trato al cliente, disponibilidad horaria). 4) Pruebas psicotécnicas o de personalidad, o dinámica de grupo para valorar el trabajo en equipo. También: referencias de anteriores empleos y periodo de prueba.

Pregunta A6 (1 punto: 0,5 + 0,5) · teoría · Unidad 9

Enunciado (resumen): qué es un convenio colectivo (0,5) y qué papel juega en las relaciones laborales de un sector (0,5). **Solución:** Es el **acuerdo escrito negociado entre los representantes de los trabajadores (comités, sindica-**

tos) y los empresarios (o sus asociaciones) que fija las condiciones de trabajo de un sector o empresa: salarios, jornada, vacaciones, categorías. Papel: es una norma pactada con eficacia normativa en su ámbito (fuente del derecho laboral, art. 3 del Estatuto de los Trabajadores, aunque no es una ley); regula las condiciones respetando los límites legales y puede mejorar los mínimos de la ley; da seguridad y uniformidad a las condiciones de trabajo y reduce la conflictividad, porque canaliza la negociación.

Pregunta A7 (1 punto: 0,5 + 0,5) · teoría · Unidad 6

Enunciado (resumen): definir segmentación de mercados y explicar dos criterios con ejemplo. **Solución:** Segmentar es **dividir el mercado en grupos de consumidores homogéneos entre sí y distintos de los demás** en necesidades o comportamiento, para adaptar el marketing mix a cada grupo. Criterios: **demográfico** (edad, sexo, renta), p. ej. cuentas bancarias para jóvenes menores de 25 años; **geográfico** (país, clima, hábitat), p. ej. una cerveza que vende formatos distintos en la costa y en el interior. Otros: psicográfico (estilo de vida) y conductual (frecuencia de uso, fidelidad).

Pregunta A8 (1 punto: 0,5 + 0,5) · teoría · Unidad 6

Enunciado (resumen): qué es el neuromarketing y dos tipos de estrategias. **Solución:** Aplica técnicas de la neurociencia (medición de actividad cerebral, seguimiento ocular o *eye tracking*, respuesta emocional) para conocer las reacciones **inconscientes** del consumidor ante productos, precios o anuncios, y diseñar el marketing según ellas. Estrategias: **precios psicológicos** (9,99 € en lugar de 10 €); **marketing sensorial** (olores, música o iluminación en la tienda para alargar la estancia y la compra). Otras: colocación de productos a la altura de los ojos, uso de colores que transmiten confianza o urgencia.

Pregunta A9 (1 punto: 0,75 + 0,25) · teoría · Unidad 14

Enunciado (resumen): en qué se basan los modelos de negocio multiplataforma (multilaterales) y un ejemplo real. **Solución:** Ponen en contacto a **dos o más grupos de clientes distintos e interdependientes**: la plataforma solo crea valor si están todos y gana más cuantos más usuarios hay de cada lado (efecto red). Suele subvencionarse a un lado (gratis para usuarios) y cobrarse al otro (comisión o publicidad). Ejemplo: Airbnb conecta anfitriones y viajeros y cobra comisión a ambos; también Glovo (restaurantes, repartidores y clientes) o Google (usuarios y anunciantes).

Pregunta A10 (1 punto: 0,75 + 0,25) · teoría · Unidad 3

Enunciado (resumen): un inversor pide un estudio competitivo de un sector concreto: describir la herramienta de análisis (0,75) y dos medidas para valorar uno de sus elementos (0,25). **Solución:** Herramienta: **cinco fuerzas de Porter**. El atractivo de un sector (p. ej. la telefonía móvil) depende de: rivalidad entre competidores actuales, amenaza de nuevos entrantes, amenaza de productos sustitutivos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes. Cuanto más fuertes, menor rentabilidad esperada. Medidas para valorar la **rivalidad**: número y tamaño de los competidores (concentración, cuota de mercado de los principales) y tasa de crecimiento del sector; también costes fijos altos o barreras de salida.

Parte B, práctica:

Pregunta B1 (2,5 puntos: a 1 + 1 · b 0,5) · problema · Unidad 7 (ampliación)

Enunciado (resumen): tienda de repuestos agrícolas, filtros de aceite. 3 de mayo: existencia inicial de 5.000 u por 150.000 €; 5 de mayo: venta de 1.200 u; 8 de mayo: compra de 3.000 u a 33 €; 10 de mayo: salida de 800 u; 13 de mayo: compra de 2.500 u a 38 €; 15 de mayo: venta de 1.500 u. a) Unidades y valor de las existencias el 15 de mayo por PMP y por FIFO; b) explicar la diferencia.

Solución: Precio inicial = 150.000/5.000 = 30 €/u. Existencias finales: 5.000 − 1.200 + 3.000 − 800 + 2.500 − 1.500 = **7.000 u** (con ambos métodos).

PMP:

Fecha	Movimiento	Existencias (u)	Valor (€)	PMP (€/u)
3/5	Inicial	5.000	150.000,00	30,00
5/5	−1.200 × 30	3.800	114.000,00	30,00
8/5	+3.000 × 33	6.800	213.000,00	31,32
10/5	−800 × 31,3235 = 25.058,82	6.000	187.941,18	31,32
13/5	+2.500 × 38	8.500	282.941,18	33,29
15/5	−1.500 × 33,2872 = 49.930,80	**7.000**	**233.010,38**	33,29

FIFO: las salidas consumen primero el lote de 30 €: 1.200 + 800 + 1.500 = 3.500 u a 30 € (105.000 €). Quedan 1.500 u × 30 = 45.000; 3.000 u × 33 = 99.000; 2.500 u × 38 = 95.000 → **7.000 u valoradas en 239.000 €**.

b) La diferencia es de 239.000 − 233.010,38 = **5.989,62 €**. Como los precios de compra suben (30 → 33 → 38), el FIFO deja en almacén las unidades más recientes y caras, mientras que el PMP las valora a un precio medio que mezcla lotes baratos y caros. Con precios al alza, el FIFO da más valor a las exis-

tencias finales y menor coste de ventas (más beneficio); el PMP suaviza el efecto.

Pregunta B2 (2,75 puntos: a 1,25 · b 1 · c 0,5) · problema · Unidades 12 y 13

Enunciado (resumen): tienda de recambios de automoción. Partidas del año (€): cuotas de Seguridad Social a cargo de la empresa 18.000; reparaciones del local 15.000; compras de material 210.000; beneficio por venta de estanterías 6.000; seguros 19.000; ventas 475.000; comisiones bancarias 1.500; agua, luz y gas 20.000; publicidad 8.000; descuentos a clientes por volumen 22.000; descuentos obtenidos del fabricante por volumen 35.000; devoluciones a fábrica 25.000; devoluciones de clientes 10.000; intereses a favor 1.000; salarios 80.000. Exigible 145.000 € al 6 %; inmovilizado 180.000 € amortizado al 10 %; IS 25 %; existencias inicial 45.000 y final 38.000; activo total 270.000. a) PyG por niveles (solo totales); b) RE, RF, margen y rotación; c) estrategia competitiva a partir del margen y la rotación.

Solución: a) Cálculos previos:

- Ventas netas = 475.000 − 22.000 − 10.000 = **443.000 €**
- Compras netas = 210.000 − 35.000 − 25.000 = 150.000 €; variación de existencias = 45.000 − 38.000 = 7.000 € (las existencias bajan, es un gasto) → aprovisionamientos = **157.000 €**
- Gastos de personal = 80.000 + 18.000 = **98.000 €**
- Otros gastos de explotación = 15.000 + 19.000 + 8.000 + 20.000 + 1.500 (comisiones) = **63.500 €**
- Amortización = 10 % × 180.000 = **18.000 €**; gastos financieros = 6 % × 145.000 = **8.700 €**

PyG	€
Ingresos de explotación (443.000 + 6.000 venta de inmovilizado)	449.000
Gastos de explotación (157.000 + 98.000 + 63.500 + 18.000)	−336.500
A) Resultado de explotación (BAII)	**112.500**
Ingresos financieros − gastos financieros (1.000 − 8.700)	−7.700
C) Resultado antes de impuestos (BAI)	**104.800**
Impuesto sobre beneficios (25 %)	−26.200
D) Resultado del ejercicio	**78.600**

b) PN = 270.000 − 145.000 = 125.000 €.

- RE = BAII/Activo = 112.500/270.000 = **41,67 %**
- RF = BN/PN = 78.600/125.000 = **62,88 %**

- Margen = BAII/Ventas netas = 112.500/443.000 = **25,40 %**
- Rotación = Ventas/Activo = 443.000/270.000 = **1,64 veces** (comprobación: 25,40 % × 1,64 = 41,67 %)

c) La empresa gana mucho por cada euro vendido (margen del 25 %) con una rotación moderada (1,64). Los datos **sugieren** una orientación al **margen más que al volumen**, compatible con una estrategia de **diferenciación** (servicio, especialización, disponibilidad de recambios) más que de liderazgo en costes, que suele ir con márgenes estrechos y rotación alta; sin datos del sector ni de varios años no se puede confirmar. Además, la deuda cuesta un 6 % y los activos rinden un 41,67 %: apalancamiento favorable (antes de impuestos, BAI/PN = 104.800/125.000 = 83,84 % > 41,67 %).

Si las comisiones se llevan al resultado financiero: BAII = 114.000, RE = 42,22 %, margen = 25,73 % (BAI y BN no cambian).

5.2 2025 · Extraordinaria (junio)

Examen oficial

Parte A, teórica (5 puntos): «Elija cinco de las diez preguntas», 1 punto cada una. Varias preguntas no traen desglose de puntos.

Pregunta A1 (1 punto) · teoría · Unidad 2

Enunciado (resumen): una pareja de autónomos con una cafetería artesanal y 12 empleados quiere abrir más locales: qué forma jurídica recomendar, justificándolo por el tamaño y las expectativas de crecimiento. **Solución:** Se recomienda una **sociedad de responsabilidad limitada (SL)**. Como regla general, los socios responden de las deudas sociales solo con lo aportado, lo que protege el patrimonio personal al crecer el riesgo (más locales, más empleados, más deuda), sin perjuicio de los avales personales que firmen y de las excepciones legales; el capital mínimo legal es de 1 € (mientras no se alcancen 3.000 € rigen reglas especiales de reserva y de responsabilidad); permite incorporar socios y reinvertir beneficios tributando por el Impuesto sobre Sociedades, que **puede** ser más ventajoso que el IRPF progresivo según el beneficio, la retribución de los socios y el reparto de dividendos. Si la expansión exigiera mucho capital de inversores, más adelante podría pasar a SA.

Pregunta A2 (1 punto: 0,25 + 0,25 × 3) · teoría · Unidad 1

Enunciado (resumen): mencionar (0,25) y caracterizar brevemente (0,25 cada uno) tres perfiles de persona emprendedora. **Solución:** 1) **Emprendedor por oportunidad**: detecta una necesidad no cubierta y crea una empresa para aprovecharla. 2) **Emprendedor por necesidad**: emprende porque no encuentra empleo; suele crear negocios pequeños y tradicionales. 3) **Intraempren-**

dedor: innova dentro de una empresa en la que trabaja por cuenta ajena, impulsando nuevos productos o procesos. Otros: emprendedor social (prioriza un impacto social o medioambiental) y emprendedor en serie (crea varias empresas sucesivas).

Pregunta A3 (1 punto: 0,5 + 0,5) · teoría · Unidad 7

Enunciado (resumen): dos criterios de clasificación de los procesos productivos y sus tipos. **Solución: Según el destino del producto:** por encargo (bajo pedido, p. ej. un traje a medida) o para el mercado (en serie, para almacén). **Según la continuidad:** continua (la producción no se detiene, p. ej. una refinería) o intermitente (por lotes, se cambia la configuración, p. ej. una imprenta). Otro criterio: según el grado de tecnología (artesanal, mecanizado, automatizado).

Pregunta A4 (1 punto) · teoría · Unidad 6

Enunciado (resumen): definir segmentación de mercados y dos criterios con ejemplo (se repite la pregunta de junio). **Solución:** Ver 5.1-A7. Usa otros ejemplos: criterio **psicográfico** (estilo de vida: ropa técnica para deportistas de montaña) y **conductual** (frecuencia de uso: tarjetas de fidelización para clientes habituales).

Pregunta A5 (1 punto: 0,5 + 0,5) · teoría · Unidad 5

Enunciado (resumen): qué son los equipos de trabajo y sus sinergias; dos ventajas y dos inconvenientes. **Solución:** Un equipo es un grupo de personas con habilidades complementarias que trabajan coordinadas hacia un objetivo común y comparten responsabilidad. Hay **sinergia** cuando el resultado conjunto supera la suma de los resultados individuales (2 + 2 > 4). **Ventajas:** más creatividad y mejores decisiones al combinar conocimientos; más motivación y aprendizaje mutuo. **Inconvenientes:** decisiones más lentas y posibles conflictos; riesgo de que algún miembro se escude en el grupo y aporte menos (*free rider*).

Pregunta A6 (1 punto) · teoría · Unidad 14

Enunciado (resumen): dos jóvenes economistas con una idea innovadora deben presentarla y difundirla para captar inversores: explicar en detalle una herramienta. **Solución:** El ***elevator pitch***: una presentación oral muy breve (1–3 minutos) y persuasiva que explica el problema, la solución, el cliente, por qué el equipo es capaz y qué se pide al inversor. Su objetivo es despertar interés y conseguir una segunda reunión. Se apoya en el ***storytelling*** (contar la idea como una historia que emocione) y puede completarse con un *pitch deck* (presentación de pocas diapositivas) y el plan de negocio.

Pregunta A7 (1 punto) · teoría · Unidad 14

Enunciado (resumen): razones para usar modelos de negocio basados en la gratuidad; dos ejemplos. **Solución:** Ofrecer algo gratis atrae a muchos usuarios rápidamente, crea efecto red y barreras de entrada. Los ingresos llegan por otras vías: una versión *premium* de pago (***freemium***), la publicidad que pagan terceros, o productos complementarios (cebo y anzuelo). El coste marginal de servir a un usuario más es casi nulo en lo digital. Ejemplos: Spotify (gratis con anuncios y *premium* sin ellos); Google o Instagram (gratis para el usuario, financiado por anunciantes).

Pregunta A8 (1 punto) · teoría · Unidad 4

Enunciado (resumen): dos estrategias de innovación e I+D con un ejemplo cada una. **Solución: I+D propia (estrategia ofensiva o de liderazgo):** la empresa invierte en su propio departamento de investigación para ser la primera en lanzar innovaciones y protegerlas con patentes; p. ej. una farmacéutica que desarrolla un nuevo fármaco. **Adquisición externa o imitación (estrategia seguidora):** compra tecnología mediante licencias, colabora con universidades o copia y mejora lo que han hecho otros cuando ha caducado la protección; p. ej. un fabricante de genéricos o una pyme que licencia una patente.

Pregunta A9 (1 punto) · teoría · Unidad 3

Enunciado (resumen): herramienta para analizar la intensidad de la competencia y el atractivo de un sector, y cómo medir la competencia. **Solución:** Modelo de las **cinco fuerzas de Porter** (rivalidad entre competidores, amenaza de entrada, amenaza de sustitutivos, poder de los proveedores y poder de los clientes). La intensidad de la rivalidad se mide por el número y tamaño de las empresas y su concentración (cuota de las mayores), el crecimiento del sector, el grado de diferenciación del producto y las barreras de salida. Un sector con muchas empresas parecidas, poco crecimiento y altas barreras de salida es poco atractivo.

Pregunta A10 (1 punto) · teoría · Unidad 13

Enunciado (resumen): qué significa que el efecto apalancamiento financiero sea positivo. **Solución:** Significa que **la deuda eleva la rentabilidad financiera** (de los socios) **respecto a la que tendrían sin deuda**. Ocurre cuando la rentabilidad económica antes de intereses e impuestos (BAII/Activo) es **mayor que el coste de la deuda** (tipo de interés): cada euro prestado genera más de lo que cuesta, y el excedente se lo quedan los socios. Si la RE cayera por debajo del interés, el apalancamiento sería negativo y la deuda reduciría la RF. **Ojo:** comparar directamente la RF con la RE exige trabajar antes de

impuestos (BAI/PN frente a BAII/Activo). Ejemplo: activo 100, deuda 20 al 5 %, PN 80, RE 10 % e impuesto del 25 %: BAII 10, intereses 1, BAI 9, BN 6,75. La RF neta es 6,75/80 = **8,4375 %**, menor que la RE (10 %), pero mayor que el **7,50 %** que obtendrían los socios sin deuda (10 × 0,75 / 100): el apalancamiento es positivo. Antes de impuestos, RF = 9/80 = 11,25 % > 10 %.

Parte B, práctica:

Pregunta B1 (2,5 puntos: 0,5 × 5) · problema · Unidades 7 y 8

Enunciado (resumen): fábrica de muebles, precio 80 €/u. Coste total según cantidad: 0 u → 3.000 €; 15 → 3.300; 30 → 3.600; 45 → 3.900; 60 → 4.200; 75 → 4.500; 90 → 4.800; 105 → 5.100. a) CF y CVu; b) umbral de rentabilidad y gráfico de zonas; c) analizar el gráfico; d) productividad para 15, 45 y 75 u; e) explicar su variación.

Solución: a) CF = CT(0) = **3.000 €**. CVu = (5.100 − 3.000)/105 = **20 €/u** (constante: cada 15 u el CT sube 300 €). CT = 3.000 + 20q. b) Q* = CF/(P − CVu) = 3.000/(80 − 20) = **50 muebles**; en ese punto IT = CT = **4.000 €**. Gráfico: IT = 80q (sale del origen); CT = 3.000 + 20q (sale de 3.000); CF horizontal en 3.000. Se cortan en (50; 4.000). A la izquierda, pérdidas; a la derecha, beneficios. c) Por debajo de 50 u el margen de contribución (60 €/u) no alcanza para cubrir los 3.000 € de costes fijos: pérdidas, que valen 3.000 € con q = 0. Por encima, cada unidad adicional aporta 60 € de beneficio, porque la recta de ingresos crece más deprisa (pendiente 80) que la de costes (pendiente 20). d) Productividad global = valor de la producción / coste total:

q	Valor (80q)	CT	Productividad global	Coste medio
15	1.200	3.300	**0,36**	220 €/u
45	3.600	3.900	**0,92**	86,67 €/u
75	6.000	4.500	**1,33**	60 €/u

(En unidades físicas por euro de coste: 0,0045; 0,0115; 0,0167 u/€.) e) La productividad aumenta porque los costes fijos se reparten entre más unidades: el coste medio baja de 220 a 60 €/u. Es un efecto de **reparto de costes fijos a corto plazo**, con la misma capacidad; no son economías de escala en sentido estricto, que exigen cambiar la dimensión de la empresa a largo plazo. Por debajo de 1 (15 y 45 u), la producción vale menos de lo que cuesta, coherente con estar por debajo del umbral de 50 u.

Pregunta B2 (2,5 puntos: a 1,5 · b 0,5 · c 0,5) · problema · Unidades 12 y 13

Enunciado (resumen): empresa textil (telas de poliéster), elementos patrimoniales a 31/12/2024 en miles de €: aportaciones no dinerarias de los propieta-

rios 14.000; beneficio de 2024 después de intereses e impuestos 5.000; poliéster sin procesar 1.300; derecho de cobro por un préstamo a 4 meses concedido a otra empresa 12.500; deuda con un banco por crédito a 3 años 11.000; deuda con un proveedor de materias primas (factura) 3.500; deudas de clientes 7.800; deudas con la Seguridad Social 1.200; efectivo 3.000; inversión a largo plazo en renta fija 8.400; letras de cambio a pagar a un proveedor 4.500; máquinas de corte y bobinado 12.400; mobiliario de oficina 2.100; programa informático de planificación 4.000; reserva legal 5.000; rollos de tela terminados 2.400; amortización acumulada del inmovilizado material 4.900; deudas con Hacienda 4.800. a) Balance por masas; b) capacidad de pago con **dos ratios de corto plazo y uno de largo plazo** (se eligen liquidez, tesorería y garantía); c) análisis de la situación. (El examen escribe «Dinero en efectivo 3,000»: es 3.000.)

Solución (miles de €):

Activo		Patrimonio neto y pasivo	
Activo no corriente	**22.000**	**Patrimonio neto**	**24.000**
Programa informático	4.000	Capital (aportaciones no dinerarias)	14.000
Maquinaria	12.400	Reserva legal	5.000
Mobiliario	2.100	Resultado del ejercicio	5.000
Amortización acumulada	−4.900	**Pasivo no corriente**	**11.000**
Inversiones financieras a l/p (renta fija)	8.400	Deuda bancaria a 3 años	11.000
Activo corriente	**27.000**	**Pasivo corriente**	**14.000**
Existencias (1.300 + 2.400)	3.700	Proveedores	3.500
Clientes	7.800	Proveedores, efectos a pagar	4.500
Créditos a c/p concedidos	12.500	Organismos de la Seguridad Social	1.200
Efectivo	3.000	Hacienda Pública acreedora	4.800
Total activo	**49.000**	**Total PN + pasivo**	**49.000**

b) Ratios:

- Liquidez = AC/PC = 27.000/14.000 = **1,93** (óptimo orientativo 1,5–2)
- Tesorería = (Realizable + Disponible)/PC = (20.300 + 3.000)/14.000 = **1,66** (óptimo ≈ 0,8–1,2)
- Garantía o solvencia = Activo/Pasivo exigible = 49.000/25.000 = **1,96** (> 1,5)

c) Los datos sugieren una posición favorable para pagar las deudas a corto plazo, siempre que los activos sean de calidad (cobro de clientes, venta de existencias) y los vencimientos encajen: el fondo de maniobra es positivo (27.000 − 14.000 = 13.000) y la liquidez está en la zona alta del óptimo. La tesorería es elevada: el realizable incluye un crédito de 12.500 a 4 meses, que convendría reinvertir si no se necesita (exceso de recursos ociosos). La garantía de 1,96 indica buena solvencia a largo plazo y un endeudamiento moderado (el pasivo exigible, 25.000, es el 51,02 % de la financiación total, patrimonio neto más pasivo).

5.3 2026 · Ordinaria (junio)

Examen oficial

Parte A, teórica (5 puntos): el examen tiene **7 preguntas** y se responden 5: la 1.1 (bloque 1), **dos de las cuatro del bloque 2** (2.1 a 2.4), la 3.1 (bloque 3) y la 4.1 (bloque 4). Cada pregunta vale 1 punto.

Pregunta 1.1 (1 punto: 0,5 + 0,25 × 2) · teoría · Unidades 3 y 7

Enunciado (resumen): importancia de la localización de la empresa y dos factores que la condicionan, con ejemplo. **Solución:** La localización es una decisión estratégica a largo plazo, difícil de cambiar y costosa, que influye en los costes (transporte, suelo, salarios) y en los ingresos (cercanía a clientes). Factores: **cercanía a materias primas o proveedores** (una conservera junto a las huertas de la Ribera navarra); **cercanía al mercado o clientes** (una tienda de moda en el centro comercial de la ciudad). Otros: infraestructuras de transporte, coste y cualificación de la mano de obra, ayudas públicas.

Pregunta 2.1 (1 punto: 0,25 × 2 estrategias + 0,25 × 2 ejemplos) · teoría · Unidad 6

Enunciado (resumen): explicar dos estrategias de segmentación, con una empresa real para cada una. **Solución: Indiferenciada:** un único marketing mix para todo el mercado, ignorando diferencias (históricamente, la sal o el azúcar de marca blanca; Coca-Cola en sus inicios). **Diferenciada:** un marketing mix distinto para cada segmento (Inditex con Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti…). **Concentrada:** dedicarse a un solo segmento (Ferrari, coches de lujo deportivos). Basta con explicar dos y dar un ejemplo de cada una.

Pregunta 2.2 (1 punto) · teoría · Unidad 9

Enunciado (resumen): tipos de compensación distintos de la subida salarial que ayudan a evitar conflictos laborales. **Solución: Retribución en especie o flexible** (seguro médico, ticket restaurante, guardería, transporte; ojo: la retri-

bución en especie **es salario** según el art. 26.1 del Estatuto de los Trabajadores, aunque no suponga subir el salario en dinero); **conciliación** (horario flexible, teletrabajo, jornada intensiva); **formación y plan de carrera** (promoción interna); **reconocimiento y participación** (en beneficios o en decisiones). Según Herzberg, motivan los factores intrínsecos (reconocimiento, responsabilidad); según Maslow, cubren necesidades de seguridad, sociales y de autorrealización.

Pregunta 2.3 (1 punto: 0,25 + 0,25 × 2 + 0,25) · teoría · Unidad 7

Enunciado (resumen): qué son los factores de producción (0,25); definir dos factores productivos con un ejemplo de su coste (0,25 cada uno); qué indicador se calcularía para valorar el resultado de la empresa en el uso de uno de esos factores (0,25). **Solución:** Los **factores de producción** son los recursos que la empresa combina para obtener bienes y servicios. **Trabajo:** esfuerzo físico e intelectual de las personas; su coste son los **salarios y las cuotas de Seguridad Social** (p. ej. el sueldo de un operario de la línea de envasado). **Capital:** bienes duraderos usados para producir (maquinaria, naves, equipos informáticos); su coste es la **amortización** (y los intereses si se financia con deuda), p. ej. la amortización anual de una máquina. Otros: recursos naturales o tierra (coste: materias primas, alquiler del suelo) y la iniciativa empresarial. Indicador: la **productividad del factor**, por ejemplo la del trabajo = producción obtenida / horas trabajadas (unidades por hora); si sube, la empresa usa ese factor con más eficiencia.

Pregunta 2.4 (1 punto: 0,25 × 2 razones + 0,25 × 2 ejemplos) · teoría · Unidad 7

Enunciado (resumen): en la gestión de los procesos productivos, explicar dos razones por las que es importante la gestión de la calidad y dar un ejemplo de cada una. **Solución:** 1) **Satisfacción y fidelidad del cliente, e imagen de marca:** un producto sin defectos cumple lo que el cliente espera, que repite y lo recomienda; ejemplo: una marca de electrodomésticos con muy pocas averías gana reputación y puede cobrar más. 2) **Reducción de costes:** detectar y evitar fallos ahorra reprocesos, desperdicio, devoluciones y reparaciones en garantía («la calidad no cuesta, lo que cuesta es la no calidad»); ejemplo: un control en la línea de envasado de una conservera evita tener que retirar un lote entero del mercado. Otra razón válida: **cumplir normas y certificaciones** (ISO 9001, seguridad alimentaria) exigidas por clientes o para exportar.

Pregunta 3.1 (1 punto: 0,5 + 0,5) · teoría · Unidad 4

Enunciado (resumen): dos creaciones protegibles por propiedad industrial y dos por propiedad intelectual; explicar en detalle una herramienta de propie-

dad industrial. **Solución: Propiedad industrial:** inventos (patentes y modelos de utilidad), marcas y nombres comerciales, diseños industriales. **Propiedad intelectual:** obras literarias, musicales o artísticas, y programas de ordenador (derechos de autor). **Patente:** título que concede la OEPM sobre una invención nueva, con actividad inventiva y aplicación industrial, y que confiere a su titular, durante **20 años** improrrogables desde la presentación de la solicitud, el derecho exclusivo a **impedir que terceros la exploten sin su consentimiento**, a cambio de hacerla pública (Ley 24/2015, de Patentes). Pasado el plazo, la invención queda en dominio público.

Pregunta 4.1 (1 punto: 0,25 + 0,25 × 3) · teoría · Unidad 15

Enunciado (resumen): mencionar tres tipos de análisis de viabilidad de un plan de negocio (0,25) y explicar una herramienta para cada uno (0,25 cada una). **Solución: Viabilidad comercial:** ¿hay mercado? → estudio de mercado, encuestas o validación con producto mínimo viable. **Viabilidad técnica:** ¿podemos producirlo? → plan de producción o de operaciones (procesos, localización, recursos) y prototipo. **Viabilidad económico-financiera:** ¿es rentable y financiable? → umbral de rentabilidad, VAN/TIR, cuenta de resultados y balance previsionales. Otra: viabilidad jurídica (forma jurídica, licencias).

Parte B, práctica:

Pregunta B1 (2,75 puntos: a 1,25 · b 0,25 × 4 · c 0,5) · problema · Unidades 12 y 13

Enunciado (resumen): distribuidora de vinos y licores. **Mismas cifras que 5.1-B2** con otros conceptos: Seguridad Social 18.000; reparación y mantenimiento de la bodega 15.000; marketing *online* 8.000; descuentos comerciales a clientes 22.000; bonificaciones de bodegas proveedoras por grandes pedidos 35.000; devoluciones a proveedores 25.000; devoluciones de clientes 10.000; intereses a favor 1.000; sueldos 80.000; compras de vino 210.000; ganancia por venta de estanterías 6.000; seguros 19.000; ventas 475.000; comisiones bancarias 1.500; agua, energía y climatización 20.000. Pasivo exigible 145.000 al 6 %; inmovilizado 180.000 al 10 %; IS 25 %; existencias 45.000 → 38.000; activo 270.000. a) PyG por niveles; b) RE, RF, margen y apalancamiento financiero; c) ¿es ventajosa la estructura financiera para los accionistas?

> Ojo: **todas las cifras coinciden** con las de junio de 2025 (5.1-B2); solo cambian el sector y los nombres de las partidas, y el apartado b) pide apalancamiento en vez de rotación.

Solución: a) Igual que en 5.1-B2: ventas netas 443.000; aprovisionamientos 157.000; personal 98.000; otros gastos 63.500; amortización 18.000 → **BAII 112.500 €**; resultado financiero −7.700 → **BAI 104.800 €**; impuesto 26.200 → **resultado del ejercicio 78.600 €**. b) PN = 125.000 €.

- RE = 112.500/270.000 = **41,67 %**; RF = 78.600/125.000 = **62,88 %**; margen = 112.500/443.000 = **25,40 %**.
- Apalancamiento financiero: con la fórmula de clase **AF = (Activo/PN) × (BAI/BAII)** = (270.000/125.000) × (104.800/112.500) = 2,16 × 0,9316 = **2,01** (> 1, favorable). Ojo: el cociente RF/RE = 62,88/41,67 = 1,51 mezcla una RF después de impuestos con una RE antes de intereses e impuestos, así que no es un criterio fiable (con un IS del 25 % puede salir menor que 1 aunque el apalancamiento sea positivo). La fórmula AF sí es homogénea, porque equivale a (BAI/PN)/(BAII/Activo) = 83,84 %/41,67 % = 2,01. En el examen, indica la fórmula que usas. c) Sí es ventajosa: la RE (41,67 %) supera con mucho el coste de la deuda (6 %), por lo que cada euro prestado rinde más de lo que cuesta y la RF (62,88 %) supera con creces la que habría sin deuda (41,67 % × 0,75 = 31,25 %). Seguiría siéndolo mientras la RE sea mayor que el 6 % (en sentido estricto, mientras (BAII + 1.000 de intereses a favor)/Activo supere el 6 %, porque el supuesto tiene ingresos financieros); si bajara de ese nivel, la deuda perjudicaría a los socios. El riesgo es que el endeudamiento es elevado (exigible 145.000 frente a PN 125.000). Si las comisiones bancarias se llevan al resultado financiero: BAII 114.000, RE 42,22 %, margen 25,73 % y RF/RE 1,49; BAI y BN no cambian. Es una diferencia de criterio de clasificación, no un error de cálculo.

Pregunta B2 (2,5 puntos: 0,5 × 5) · problema · Unidades 7 y 8

Enunciado (resumen): calzado deportivo, precio 120 €/par. Coste total semanal según pares: 0 → 4.500 €; 20 → 4.900; 40 → 5.300; 60 → 5.700; 80 → 6.100; 100 → 6.500; 120 → 6.900. a) CF y CVu; b) umbral de rentabilidad; c) gráfico de zonas; d) analizar el gráfico; e) productividad para 20, 60 y 100 pares y causa de la variación.

Solución: a) CF = **4.500 €/semana**; CVu = (6.900 − 4.500)/120 = **20 €/par**; CT = 4.500 + 20q. b) Q* = 4.500/(120 − 20) = **45 pares/semana**; IT = CT = **5.400 €**. c) IT = 120q desde el origen; CT = 4.500 + 20q desde 4.500; corte en (45; 5.400). Izquierda: pérdidas; derecha: beneficios. d) Con q = 0 la pérdida es igual al coste fijo (4.500 €). Cada par aporta un margen de contribución de 100 €; con 45 pares se cubren los fijos. Por encima, cada par es beneficio: con 100 pares, beneficio = 12.000 − 6.500 = 5.500 €. e) Productividad global (valor/coste):

q	Valor (120q)	CT	Productividad global	Pares por 1.000 € de coste	Coste medio
20	2.400	4.900	**0,49**	4,08	245 €/par

q	Valor (120q)	CT	Productividad global	Pares por 1.000 € de coste	Coste medio
60	7.200	5.700	**1,26**	10,53	95 €/par
100	12.000	6.500	**1,85**	15,38	65 €/par

Aumenta porque los 4.500 € fijos se reparten entre más pares (reparto de costes fijos a corto plazo, con la misma capacidad; no son economías de escala en sentido estricto, que implican cambiar la dimensión a largo plazo): el coste medio baja de 245 a 65 €. Por debajo de 1 (20 pares) hay pérdidas, coherente con el umbral de 45.

5.4 2026 · Extraordinaria (junio)

Examen oficial

Parte A, teórica (5 puntos): mismo formato que en junio: **7 preguntas**, se responden 5 (1.1; dos de 2.1–2.4; 3.1; 4.1).

Pregunta 1.1 (1 punto: 0,25 × 4) · teoría · Unidad 2

Enunciado (resumen): una empresaria autónoma con 12 trabajadores: ¿le conviene cambiar de forma jurídica?, ¿a cuál?, justificar por responsabilidad y por tamaño. **Solución:** Sí. Como empresaria individual responde de las deudas con **todo su patrimonio personal** (responsabilidad ilimitada), riesgo que crece con 12 nóminas y más deuda. Se recomienda una **SL** (puede ser unipersonal, SLU): como regla general responde solo la sociedad, con su patrimonio, y no el de la socia (sin perjuicio de los avales personales y de las excepciones legales). Por tamaño, con 12 trabajadores, la sociedad facilita la entrada de socios, la organización y el acceso a financiación; la tributación por el Impuesto sobre Sociedades **puede** ser más ventajosa que el IRPF progresivo, según el beneficio, la retribución de la socia y el reparto de dividendos.

Pregunta 2.1 (1 punto: 0,5 + 0,25 × 2) · teoría · Unidad 6

Enunciado (resumen): definir segmentación de mercados y dos criterios con ejemplo (tercera vez en dos años). **Solución:** Ver 5.1-A7 y 5.2-A4.

Pregunta 2.2 (1 punto: 0,5 + 0,5) · teoría · Unidad 5

Enunciado (resumen): describir dos estilos de liderazgo. **Solución: Autocrático:** el líder decide solo, da órdenes y controla; es rápido en crisis, pero desmotiva y frena la creatividad (teoría X de McGregor). **Democrático o participativo:** el líder consulta e implica al equipo en las decisiones; aumenta la motivación y el compromiso, pero las decisiones son más lentas (teoría Y). Otro: ***laissez-faire***, que delega casi todo; sirve con equipos muy cualificados, pero provoca falta de dirección.

Pregunta 2.3 (1 punto: 0,5 + 0,5) · teoría · Unidad 8

Enunciado (resumen): qué información hace falta para calcular el punto muerto de una nueva línea de producto y cómo usar el resultado. **Solución:** Hace falta: **costes fijos** de la línea (alquiler, amortización de maquinaria, personal fijo), **coste variable unitario** (materias primas, embalaje, comisiones por unidad) y **precio de venta** previsto. Q* = CF/(P − CVu). Uso: comparar Q* con las ventas previstas en el estudio de mercado; si la demanda esperada lo supera con margen, la línea es viable. También sirve para fijar precios, objetivos comerciales y valorar si reducir costes o subcontratar.

Pregunta 2.4 (1 punto: 0,5 × 2) · teoría · Unidad 9

Enunciado (resumen): dos tipos de contrato de trabajo, con finalidad, duración y características. **Solución: Indefinido:** finalidad, cubrir puestos estables; sin fecha de fin; es la modalidad ordinaria tras la reforma laboral de 2022 e incluye el **fijo-discontinuo** para trabajos de temporada. **Temporal por circunstancias de la producción:** finalidad, atender aumentos ocasionales e imprevisibles de la actividad; duración máxima de 6 meses, ampliable hasta 1 año por convenio sectorial. Es un supuesto distinto el de las situaciones ocasionales, **previsibles** y de duración reducida y delimitada: la empresa puede usarlo un máximo de 90 días en el año natural, que no pueden utilizarse de forma continuada (ET, art. 15.2). Si se incumplen los requisitos, el contrato se considera indefinido. Otros: formativo (formación en alternancia u obtención de práctica profesional) y de sustitución.

Pregunta 3.1 (1 punto: 0,25 × 4) · teoría · Unidad 14

Enunciado (resumen): ejemplo de empresa con modelo multiplataforma, cómo funciona, qué busca y una empresa similar con modelo tradicional. **Solución: Booking.com**. Funcionamiento: une a hoteles que ofrecen habitaciones y a viajeros que reservan, sin ser dueña de ningún hotel; cobra comisión al hotel por cada reserva. Finalidad: crear valor por efecto red (más hoteles atraen más viajeros y al revés) con pocos activos y mucha escala. Modelo tradicional equivalente: una **agencia de viajes física** que compra o reserva plazas y las revende con un margen, o una cadena hotelera que vende sus propias habitaciones.

Pregunta 4.1 (1 punto: 0,5 + 0,5) · teoría · Unidad 15

Enunciado (resumen): definir el análisis DAFO y dar un ejemplo real de cada factor. **Solución:** Herramienta de diagnóstico estratégico que cruza el **análisis interno** (Debilidades y Fortalezas) con el **externo** (Amenazas y Oportunidades) para definir estrategias (análisis CAME). Ejemplo con una bodega navarra: **Debilidad:** marca poco conocida fuera de la región. **Amenaza:** aran-

celes a la exportación de vino y caída del consumo. **Fortaleza:** denominación de origen y viñedo propio. **Oportunidad:** auge del enoturismo y de la venta *online*.

Parte B, práctica:

Pregunta B1 · Ejercicio 1 (2,5 puntos: a 0,75 + 0,75 · b 0,5 · c 0,5) · problema · Unidad 10

Enunciado (resumen): presupuesto de 10.000 € y coste de capital del 8 %. Proyecto 1: desembolso 4.000; flujos 1.600 y 1.600. Proyecto 2: 5.500; 2.200, 2.900 y 1.500. Proyecto 3: 6.000; 1.800, 2.500 y 3.200. a) Ordenar por VAN y por *payback* descontado; b) qué proyectos financiar con 10.000 € según cada criterio; c) recomendar uno.

Solución: a) Flujos actualizados (FC/1,08^t) y VAN:

Proyecto	Año 1	Año 2	Año 3	VAN
1	1.481,48	1.371,74	—	**−1.146,78 €**
2	2.037,04	2.486,28	1.190,75	**214,07 €**
3	1.666,67	2.143,35	2.540,26	**350,28 €**

Orden por VAN: **3 > 2**; el 1 se rechaza (VAN < 0). *Payback* descontado: P1 no recupera la inversión (le faltan 1.146,78 al final). P2: tras el año 2 faltan 976,68; 976,68/1.190,75 = 0,8202 años → **2 años y 295,28 días** (≈ 2 años y 9,8 meses). P3: tras el año 2 faltan 2.189,99; 2.189,99/2.540,26 = 0,8621 → **2 años y 310,36 días** (≈ 2 años y 10,3 meses). Orden: **2 > 3**; el 1 se rechaza. b) No caben el 2 y el 3 juntos (11.500 > 10.000). Por VAN, se financia el **3** (6.000); con los 4.000 restantes solo cabría el 1, que destruye valor, así que no se hace. Por *payback*, se financia el **2** (5.500); el 3 ya no cabe y el 1 se rechaza. c) Se recomienda el **proyecto 3**: es el que más valor crea (VAN 350,28 €, 5,84 % del desembolso frente al 3,89 % del proyecto 2) y su *payback* solo es 15 días más largo. El VAN considera todos los flujos y el coste del dinero; el *payback* ignora lo que ocurre después de recuperar la inversión.

Pregunta B2 · Ejercicio 2 (2,5 puntos: a 1,25 · b 0,75 · c 0,5) · problema · Unidades 12 y 13

Enunciado (resumen): tienda de recambios electrónicos. Partidas (€): Seguridad Social 20.000; reparaciones del local 24.000; compras a fabricantes 240.000; beneficio por venta de 3 ordenadores 4.000; seguros 22.000; ventas 522.000; comisiones bancarias 2.000; agua, luz y gas 24.000; publicidad 7.000; descuentos a clientes por volumen 29.000; descuentos obtenidos de fabricantes 47.000; devoluciones a fábrica 27.000; devoluciones de clientes

9.000; intereses a favor 2.000; salarios 85.000. Exigible 154.000 al 8 %; amortización del 12 % sobre un inmovilizado de 200.000; IS 25 %; existencias 50.000 → 41.000; activo 300.000. a) PyG por niveles; b) RE, RF y apalancamiento financiero; c) explicar los resultados.

Solución: a) Ventas netas = 522.000 − 29.000 − 9.000 = **484.000**; aprovisionamientos = (240.000 − 47.000 − 27.000) + (50.000 − 41.000) = 166.000 + 9.000 = **175.000**; personal = **105.000**; otros gastos de explotación = 24.000 + 22.000 + 24.000 + 7.000 + 2.000 = **79.000**; amortización = 12 % × 200.000 = **24.000**; intereses = 8 % × 154.000 = **12.320**.

PyG	**€**
Ingresos de explotación (484.000 + 4.000)	488.000
Gastos de explotación	−383.000
A) BAII	**105.000**
B) Resultado financiero (2.000 − 12.320)	**−10.320**
C) BAI	**94.680**
Impuesto (25 %)	−23.670
D) Resultado del ejercicio	**71.010**

Supuesto: se supone que los ordenadores eran **inmovilizado**, no mercaderías, y que los 4.000 € son la ganancia neta de su venta (771, en explotación). Si fueran existencias de venta habitual, el enunciado no da datos para separar ventas y coste de ventas.

b) PN = 300.000 − 154.000 = 146.000.

- RE = 105.000/300.000 = **35,00 %**
- RF = 71.010/146.000 = **48,64 %**
- AF = (300.000/146.000) × (94.680/105.000) = 2,055 × 0,9017 = **1,85** (> 1). (El cociente RF/RE = 1,39 mezcla una RF neta con una RE antes de impuestos; no se usa como criterio.)

c) El apalancamiento es positivo: los activos rinden un 35 % y la deuda cuesta un 8 %, así que financiarse con deuda eleva la rentabilidad de los socios: 48,64 % frente al 26,25 % que tendrían sin deuda (35 % × 0,75); antes de impuestos, BAI/PN = 94.680/146.000 = 64,85 % > 35 %. La estructura (el exigible es el 51,33 % de la financiación total) es favorable mientras la RE se mantenga por encima del 8 % (en sentido estricto, (BAII + 2.000 de intereses a favor)/Activo); un descenso fuerte de las ventas podría invertir el efecto y aumentar el riesgo financiero. Con las comisiones en el resultado financiero: BAII 107.000, RE 35,67 % y RF/RE 1,36; BAI 94.680 y BN 71.010 no cambian.

6. Ejercicios para practicar y simulacro

Ejercicios nuevos con el formato de la guía de la UPNA 2025-26 (apartado 2): ejercicios prácticos de 2,5 puntos con 3-5 apartados y sin opción (bloque práctico I: umbral y productividad, existencias o inversiones; bloque práctico II: PyG y rentabilidades, o balance y liquidez/solvencia) y preguntas teóricas de 1 punto con subapartados de 0,25-0,75. Notas en múltiplos de 0,25; en la práctica pesan planteamiento (40 %), cálculo (40 %) e interpretación (20 %). Las empresas son ficticias y están ambientadas en Navarra. Se siguen los criterios contables del apartado 5: descuentos, *rappels* y devoluciones minoran ventas o compras; comisiones bancarias (supuestas servicios bancarios ordinarios, 626) y resultados por venta de inmovilizado, en explotación; intereses a favor, ingresos financieros. Los cálculos se hacen sin redondeos intermedios y los resultados se dan con dos decimales.

6.1 Ejercicios para practicar en formato UPNA

Ejercicio 1 (2,5 puntos: a 1 · b 1 · c 0,5) · Bloque práctico II · Unidades 12 y 13

Enunciado. CONSERVAS RIBERA ALTA, S.L. (Lodosa) presenta estas partidas del ejercicio 2026 (en euros): ventas 620.000; devoluciones de clientes 12.000; *rappels* concedidos a clientes por volumen 8.000; compras de hortalizas y envases 280.000; *rappels* obtenidos de proveedores 9.000; devoluciones a proveedores 6.000; sueldos y salarios 120.000; Seguridad Social a cargo de la empresa 39.600; alquiler de la nave 18.000; suministros 21.000; publicidad 6.000; comisiones bancarias 1.200; pérdida por la venta de una furgoneta 3.500; intereses a favor 800. Existencias iniciales 30.000 y finales 42.000. El inmovilizado, de 150.000 €, se amortiza al 10 % anual. El pasivo exigible es de 160.000 € y tiene un coste medio del 5 %. Impuesto sobre sociedades: 25 %. Activo total: 400.000 €. a) Elabore la cuenta de pérdidas y ganancias por niveles: resultado de explotación, financiero, antes de impuestos y del ejercicio (1). b) Calcule la rentabilidad económica, la financiera, el margen, la rotación y el apalancamiento financiero (1). c) Interprete los resultados: ¿compite la empresa por margen o por volumen? ¿Le conviene a los socios su estructura financiera? ¿Qué pasaría si el resultado de explotación cayera a 16.000 €? (0,5)

Solución.

- a) Cálculos previos: ventas netas = 620.000 − 12.000 − 8.000 = **600.000 €**. Compras netas = 280.000 − 9.000 − 6.000 = 265.000 €; las existencias **aumentan** 12.000 € (variación positiva, menor gasto):

aprovisionamientos = 265.000 − 12.000 = **253.000 €**. Personal = 120.000 + 39.600 = **159.600 €**. Otros gastos de explotación = 18.000 + 21.000 + 6.000 + 1.200 = **46.200 €**. Amortización = 10 % × 150.000 = **15.000 €**. Pérdida por venta de inmovilizado = 3.500 €. Gastos financieros = 5 % × 160.000 = **8.000 €**.

PyG 2026	**€**
Ventas netas	600.000
Aprovisionamientos (compras netas ± variación de existencias)	(253.000)
Gastos de personal	(159.600)
Otros gastos de explotación	(46.200)
Amortización del inmovilizado	(15.000)
Pérdida por enajenación de inmovilizado	(3.500)
A) Resultado de explotación (BAII)	**122.700**
Ingresos financieros	800
Gastos financieros	(8.000)
B) Resultado financiero	**(7.200)**
C) Resultado antes de impuestos	**115.500**
Impuesto sobre beneficios (25 %)	(28.875)
D) Resultado del ejercicio	**86.625**

- b) PN = 400.000 − 160.000 = 240.000 €. RE = BAII/Activo = 122.700/400.000 = **30,68 %**. RF = BN/PN = 86.625/240.000 = **36,09 %**. Margen = BAII/Ventas = 122.700/600.000 = **20,45 %**. Rotación = Ventas/Activo = 600.000/400.000 = **1,50 veces** (20,45 % × 1,5 = 30,68 % = RE). Apalancamiento financiero AF = (Activo/PN) × (BAI/BAII) = (400.000/240.000) × (115.500/122.700) = 1,6667 × 0,9413 = **1,57** > 1: favorable (equivale a BAI/PN = 48,13 % frente a RE = 30,68 %).
- c) Con un margen del 20 % y una rotación de 1,5, los datos **sugieren** que la empresa se orienta más al **margen** (calidad, producto de la Ribera) que al volumen; sin comparación sectorial es una hipótesis, no una conclusión. La deuda cuesta un 5 % y los activos rinden un 30,68 %: cada euro prestado rinde más de lo que cuesta. Sin deuda (sin intereses y con PN = 400.000 €), el resultado sería (122.700 + 800) × 0,75 = 92.625 € y la RF, **23,16 %**, frente al 36,09 % actual: la estructura **beneficia a los socios**. Si el BAII cayera a 16.000 € (RE = 4 % < 5 % de coste de la deuda; como hay 800 € de intereses a favor, el límite exacto es (BAII + 800)/400.000 = 5 %, es decir, BAII = 19.200 €): BAI = 16.000 + 800 − 8.000 = 8.800 €; BN = 6.600 €; RF = **2,75 %**, menor que el **3,15 %** que obtendrían sin deuda

((16.000 + 800) × 0,75/400.000). AF = 1,6667 × (8.800/16.000) = **0,92** < 1: **apalancamiento negativo**, la deuda perjudicaría a los socios.

Criterios. a) 0,25 las ventas netas, 0,25 los aprovisionamientos con la variación de existencias bien signada, 0,25 el BAII, 0,25 el resto. b) 0,25 RE; 0,25 RF; 0,25 margen y rotación; 0,25 AF. c) 0,25 la estrategia y la estructura; 0,25 el caso negativo.

Ejercicio 2 (2,5 puntos: 0,5 × 5) · Bloque práctico I · Unidades 7 y 8

Enunciado. BICICLETAS BAZTAN, S.L. fabrica bicicletas infantiles y las vende a 50 € cada una. Sus costes totales mensuales según la producción son:

Bicicletas/mes	0	100	200	300	400	500	600
Coste total (€)	6.000	8.500	11.000	13.500	19.000	21.500	24.000

Para producir más de 300 bicicletas al mes hay que alquilar una segunda nave. a) Calcule el coste fijo y el coste variable unitario en cada tramo de producción (0,5). b) Calcule el umbral o umbrales de rentabilidad (0,5). c) Represente el gráfico de ingresos y costes con las zonas de beneficios y pérdidas (0,5). d) Calcule la productividad global (valor de la producción / coste total) para 100, 300 y 400 bicicletas (0,5). e) Explique la evolución de la productividad y si a la empresa le conviene producir 320 bicicletas (0,5).

Solución.

- a) Hasta 300 u: CF = CT(0) = **6.000 €**; CVu = (13.500 − 6.000)/300 = **25 €/u**. Desde 301 u: cada 100 u el CT sigue subiendo 2.500 € (CVu = **25 €/u**), pero el salto de 300 a 400 u es de 5.500 €: CF = 19.000 − 25 × 400 = **9.000 €** (la segunda nave añade 3.000 € de coste fijo).
- b) Tramo 1: Q* = 6.000/(50 − 25) = **240 bicicletas** (está dentro del tramo, ≤ 300). Tramo 2: Q* = 9.000/25 = **360 bicicletas** (dentro del tramo, > 300). Entre 241 y 300 hay beneficio (con 300, 1.500 €); entre 301 y 359 vuelve a haber pérdidas (con 301, −1.475 €), y desde 361 hay beneficio de nuevo.
- c) IT = 50q, recta desde el origen. CT = 6.000 + 25q hasta q = 300 y CT = 9.000 + 25q desde 301 (escalón de 3.000 € en q = 300). Cortes en (240; 12.000 €) y (360; 18.000 €). Zonas: pérdidas para 0 ≤ q < 240; beneficio cero en q = 240; beneficios para 240 < q ≤ 300; pérdidas para 300 < q < 360; beneficio cero en q = 360; beneficios para q > 360. En unidades enteras: pérdidas de 0 a 239 y de 301 a 359; beneficios de 241 a 300 y desde 361.
- d)

q	Valor (50q)	CT	Productividad global	Coste medio
100	5.000	8.500	**0,59**	85,00 €/u
300	15.000	13.500	**1,11**	45,00 €/u
400	20.000	19.000	**1,05**	47,50 €/u

- e) De 100 a 300 u la productividad sube porque los 6.000 € fijos se reparten entre más unidades (el coste medio baja de 85 a 45 €). Es **reparto de costes fijos** a corto plazo con la misma capacidad, no economías de escala. Al pasar a 400 u **baja** (1,11 → 1,05), porque la segunda nave añade 3.000 € fijos. **Si toda la producción se vende a 50 € y puede elegirse entre los dos niveles, no conviene producir 320**: con 320 u, B = 16.000 − (9.000 + 8.000) = **−1.000 €**, mientras que con 300 u gana 1.500 €. Si no se conoce la demanda, no se puede concluir más. Solo compensa ampliar si se van a vender más de 360 bicicletas (y para superar los 1.500 € de beneficio de 300 u, más de 420).

Criterios. 0,5 por apartado, con nota en múltiplos de 0,25: 0,5 si el planteamiento, el cálculo y la interpretación son correctos; 0,25 si hay un error de cálculo con planteamiento correcto o falta la interpretación. En b) se exigen los dos umbrales (0,25 si solo se da uno).

Ejercicio 3 (2,5 puntos: a 1,5 · b 0,5 · c 0,5) · Bloque práctico I · Unidad 7 (existencias, ampliación)

Enunciado. COMPONENTES SAKANA, S.L. (Alsasua) distribuye placas electrónicas. En marzo de 2026:

Fecha	Operación
1-3	Existencias iniciales: 1.000 u a 50 €/u
4-3	Compra de 2.000 u a 46 €/u
10-3	Venta de 1.800 u
15-3	Compra de 1.500 u a 42 €/u
22-3	Venta de 2.000 u
28-3	Compra de 1.000 u a 40 €/u

a) Elabore la ficha de almacén y valore las existencias finales por PMP y por FIFO (1,5). b) La guía de la UPNA también cita el LIFO: calcule el valor de las existencias finales con este método e indique si puede usarse en la contabilidad de una empresa española (0,5). c) Explique por qué, en este caso, el FIFO da un valor de las existencias finales menor que el PMP y qué efecto tiene en el resultado (0,5).

Solución.

- Existencias finales = 1.000 + 2.000 − 1.800 + 1.500 − 2.000 + 1.000 = **1.700 u**.
- a) *PMP (ficha con precio medio tras cada entrada):*

Fecha	Movimiento	Existencias (u)	Valor (€)	PMP (€/u)
1-3	Inicial 1.000 × 50	1.000	50.000,00	50,00
4-3	+ 2.000 × 46	3.000	142.000,00	47,33
10-3	− 1.800 × 47,3333 = 85.200,00	1.200	56.800,00	47,33
15-3	+ 1.500 × 42	2.700	119.800,00	44,37
22-3	− 2.000 × 44,3704 = 88.740,74	700	31.059,26	44,37
28-3	+ 1.000 × 40	**1.700**	**71.059,26**	41,80

FIFO: la venta del 10-3 consume 1.000 u a 50 € y 800 u a 46 €; la del 22-3, 1.200 u a 46 € y 800 u a 42 €. Quedan 700 u × 42 + 1.000 u × 40 = 29.400 + 40.000 = **69.400,00 €**.

- b) *LIFO* (salen primero las últimas entradas): el 10-3 salen 1.800 u a 46 €; el 22-3, 1.500 u a 42 €, las 200 u que quedaban a 46 € y 300 u a 50 €. Quedan 700 u a 50 € (de las iniciales) y 1.000 u a 40 €: 35.000 + 40.000 = **75.000,00 €**. **No puede usarse** en la contabilidad española: el PGC (NRV 10.ª) solo admite el PMP y el FIFO para bienes intercambiables. Se calcula porque lo cita la guía de la PAU.
- c) Los precios **bajan** (50 → 46 → 42 → 40). El FIFO deja en almacén las unidades más recientes, que son las más baratas: menor valor final (69.400 € < 71.059,26 € del PMP) y mayor coste de las ventas (175.600 € frente a 173.940,74 €), así que **menor beneficio**. Con precios al alza ocurre lo contrario.

Criterios. a) 0,75 la ficha PMP (0,5 si no se recalcula el precio tras cada entrada) y 0,75 el FIFO. b) 0,25 el cálculo y 0,25 la advertencia del PGC. c) 0,25 la explicación y 0,25 el efecto en el resultado.

Ejercicio 4 (2,5 puntos: a 1 · b 0,75 · c 0,75) · Bloque práctico I · Unidad 10

Enunciado. QUESERÍA RONCAL-SALAZAR, S.L. dispone de 15.000 € para invertir y su coste de capital es del 6 %. Estudia cuatro proyectos de tres años (en euros):

Proyecto	Desembolso	Año 1	Año 2	Año 3
P1	10.000	4.000	4.500	5.000

Proyecto	Desembolso	Año 1	Año 2	Año 3
P2	7.000	3.000	3.000	3.000
P3	8.000	2.500	3.500	4.500
P4	6.000	2.800	2.800	2.200

a) Calcule el VAN y el plazo de recuperación descontado (año comercial de 360 días) de cada proyecto y ordénelos según cada criterio (1). b) ¿Qué proyectos financiaría con los 15.000 € si elige el de mayor VAN y luego los siguientes que quepan? ¿Y con el *payback* descontado? ¿Cuál es la combinación que maximiza el VAN total? (0,75) c) Un quinto proyecto, P5, de dos años, exige 5.000 € y genera 2.900 € el año 1 y 3.000 € el año 2. Calcule su TIR e interprétela (0,75).

Solución.

- a) Flujos actualizados ($FC/1{,}06^t$) y VAN:

Proyecto	Año 1	Año 2	Año 3	VAN
P1	3.773,58	4.004,98	4.198,10	**1.976,67 €**
P2	2.830,19	2.669,99	2.518,86	**1.019,04 €**
P3	2.358,49	3.114,99	3.778,29	**1.251,76 €**
P4	2.641,51	2.491,99	1.847,16	**980,66 €**

Payback descontado: P1, tras dos años faltan 10.000 − 7.778,56 = 2.221,44 €; 2.221,44/4.198,10 = 0,5292 años = **2 años y 190,49 días**. P2: faltan 1.499,82 €; 0,5954 años = **2 años y 214,36 días**. P3: faltan 2.526,52 €; 0,6687 años = **2 años y 240,73 días**. P4: faltan 866,50 €; 0,4691 años = **2 años y 168,88 días**. Orden por VAN: **P1 > P3 > P2 > P4**. Orden por *payback* descontado: **P4 > P1 > P2 > P3**.

- b) *Por VAN, uno a uno:* P1 (10.000 €); quedan 5.000 € y no cabe ningún otro: VAN total **1.976,67 €**. *Por payback:* P4 (6.000 €), luego P1 no cabe (16.000 €) y entra P2 (13.000 € en total): VAN total **1.999,70 €**. *Combinación óptima:* revisando todas las que caben, **P2 + P3** (15.000 €) da el mayor VAN total, **2.270,80 €**. Con presupuesto limitado no basta con elegir el proyecto de mayor VAN: hay que comparar combinaciones.
- c) $-5.000 + 2.900/(1 + r) + 3.000/(1 + r)^2 = 0$. Con $x = 1 + r$: $5.000x^2 - 2.900x - 3.000 = 0$; $x = [2.900 + \sqrt{(2.900^2 + 4 \times 5.000 \times 3.000)}]/(2 \times 5.000) = (2.900 + 8.271{,}03)/10.000 = 1{,}1171$. **TIR = 11,71 %** > 6 %: el proyecto rinde más de lo que cuesta financiarlo y es **aceptable** (VAN al 6 % = 405,84 €).

Criterios. a) 0,5 los cuatro VAN con su orden (0,25 si hay uno o dos errores) y 0,5 los cuatro *payback* con su orden (0,25 si hay uno o dos errores). b) 0,25

por criterio y 0,25 la combinación óptima. c) 0,5 el planteamiento y la resolución y 0,25 la interpretación.

Ejercicio 5 (5 puntos) · Parte A completa: banco de preguntas de 1 punto · Unidades 2, 3, 6, 9, 14 y 15

Responda a cinco preguntas: la 1.1, dos del bloque 2, la 3.1 y la 4.1.

1.1 (1 punto: 0,25 × 4). Una ebanista autónoma de Estella con 8 trabajadores quiere abrir un taller en Pamplona con un socio inversor. ¿Le conviene cambiar de forma jurídica? Recomiende una y justifíquela por responsabilidad, número de socios, tributación y capital mínimo. **Respuesta.** Sí. Como autónoma responde con todo su patrimonio personal. Se recomienda una **sociedad limitada**: (1) como regla general, los socios solo arriesgan lo aportado; (2) admite varios socios, con participaciones cuya transmisión puede controlarse; (3) tributa por el Impuesto sobre Sociedades: en Navarra el tipo general es el 28 %, con un 25 % opcional si se cumplen ciertos requisitos de empleo y tipos del 23 % y del 19 % para pequeñas empresas y microempresas (Ley Foral 26/2016, art. 51); puede ser más ventajoso que el IRPF progresivo según el beneficio, la retribución de los socios y el reparto de dividendos; (4) capital mínimo legal de 1 € (mientras no se alcancen 3.000 € rigen reglas especiales de reserva y de responsabilidad). La responsabilidad limitada es la regla general, sin perjuicio de los avales personales y de las excepciones legales.

2.1 (1 punto: 0,5 + 0,25 × 2). Defina la segmentación de mercados y explique dos criterios con un ejemplo de una empresa navarra ficticia. **Respuesta.** Dividir el mercado en grupos de consumidores homogéneos entre sí y distintos de los demás para adaptar el marketing mix a cada uno. **Geográfico**: una bodega de la Ribera que vende vino joven en Navarra y crianzas en el extranjero. **Conductual**: una tienda de deporte de Pamplona con tarjeta de fidelización para corredores habituales.

2.2 (1 punto: 0,5 + 0,5). ¿Qué es un convenio colectivo y qué papel tiene en las relaciones laborales de un sector? **Respuesta.** Acuerdo escrito negociado entre representantes de los trabajadores y de los empresarios que fija condiciones de trabajo (salarios, jornada, vacaciones, categorías). Es una norma pactada con eficacia normativa en su ámbito (no es una ley); regula las condiciones respetando los límites legales y puede mejorar los mínimos del Estatuto de los Trabajadores; da seguridad y uniformidad y reduce la conflictividad.

2.3 (1 punto: 0,5 + 0,5). Explique qué es una *joint venture* y dos ventajas e inconvenientes para una empresa navarra que quiera entrar en México. **Respuesta.** Acuerdo de cooperación por el que dos o más empresas independientes desarrollan conjuntamente un proyecto, compartiendo recursos, ries-

gos y resultados, mediante una sociedad participada por ambas (lo más habitual) o mediante un contrato. Ventajas: reparte riesgos e inversión; aporta el conocimiento del mercado y los contactos del socio mexicano. Inconvenientes: conflictos de control y objetivos; reparto del beneficio y riesgo de perder conocimiento clave.

2.4 (1 punto: 0,5 × 2). Describa dos estilos de liderazgo, con una ventaja y un inconveniente de cada uno. **Respuesta. Autocrático**: el líder decide solo y controla; rápido en crisis, pero desmotiva. **Democrático o participativo**: consulta e implica al equipo; aumenta el compromiso, pero las decisiones son más lentas. (Se admite *laissez-faire*: delega casi todo; útil con equipos muy cualificados, pero puede faltar dirección.)

3.1 (1 punto: 0,25 × 4). Ponga un ejemplo ficticio de modelo multiplataforma, explique cómo funciona, qué busca y compárelo con un modelo tradicional. **Respuesta.** *TxokoClick*, aplicación que conecta sociedades gastronómicas que alquilan su local con grupos que buscan dónde celebrar una comida. Funcionamiento: no es dueña de ningún local; cobra una comisión por reserva a ambos lados. Busca el **efecto red** (más locales atraen más grupos y al revés) con pocos activos. Tradicional: un restaurante que vende su propio espacio y su servicio.

4.1 (1 punto: 0,25 + 0,25 × 3). Mencione tres tipos de análisis de viabilidad de un plan de negocio y una herramienta para cada uno. **Respuesta. Comercial** (¿hay mercado?): estudio de mercado, encuestas, producto mínimo viable. **Técnica** (¿se puede producir?): plan de operaciones y prototipo. **Económico-financiera** (¿es rentable y financiable?): umbral de rentabilidad, VAN o TIR, cuentas previsionales.

Criterios. Rigor conceptual 50 %, razonamiento 25 %, claridad y ejemplos 25 %; notas en múltiplos de 0,25. Si se responden más de dos del bloque 2, se puntúan las de menor nota.

6.2 Simulacro PAU Navarra 2027 (formato de la guía 2025-26)

UNIVERSIDAD PÚBLICA DE NAVARRA · PRUEBA DE ACCESO A LA UNIVERSIDAD (PAU)
Curso 2026-2027 · Asignatura: EMPRESA Y DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO

(Simulacro del libro)

Duración: 1 h 30 min.

Material: calculadora no programable, sin pantalla gráfica, sin resolución de ecuaciones y sin almacenamiento de datos alfanuméricos; regla para tablas y gráficos.

PARTE A · PRUEBA TEÓRICA (5 puntos). Responda a CINCO preguntas de 1 punto: la 1.1, DOS de las cuatro del bloque 2 (2.1 a 2.4), la 3.1 y la 4.1. Si contesta más preguntas de las permitidas en el bloque 2, se tomarán las de menor calificación. Conteste con rigor y terminología precisa.

PARTE B · PRUEBA PRÁCTICA (5 puntos). Resuelva los DOS ejercicios (2,5 puntos cada uno).

Desarrolle el planteamiento, los cálculos y la interpretación de los resultados.

Parte A (5 puntos)

1.1 (1 punto: 0,25 × 4). Explique qué es una innovación radical y una incremental, con un ejemplo de cada una en el sector agroalimentario navarro. ¿Es lo mismo una innovación radical que una disruptiva?

2.1 (1 punto: 0,25 × 4). Explique dos estrategias de segmentación y ponga un ejemplo de empresa para cada una.

2.2 (1 punto: 0,25 × 4). Enumere y explique brevemente cuatro fases de un proceso de selección de personal.

2.3 (1 punto: 0,5 + 0,5). Una fábrica de Tudela reduce su coste medio al producir más con la misma maquinaria. ¿Son economías de escala? Explique la diferencia entre ambos conceptos.

2.4 (1 punto: 0,25 × 4). Proponga cuatro medidas de motivación no salariales que puede aplicar una empresa para motivar y retener a su plantilla.

3.1 (1 punto: 0,25 × 4). Diferencie patente, modelo de utilidad, marca y diseño industrial, con un ejemplo de cada uno.

4.1 (1 punto: 0,25 + 0,75). Explique en qué consiste el modelo de las cinco fuerzas de Porter y aplique tres de ellas a una cadena de gimnasios de Pamplona.

Parte B (5 puntos)

Ejercicio 1 · Bloque práctico I (2,5 puntos: a 1 · b 0,75 · c 0,75). ENERGÍA EÓLICA IRATI, S.L. puede invertir en uno de estos dos proyectos con un coste de capital del 7 %:

- Proyecto X: desembolso de 20.000 €; flujos netos de 11.000 € el año 1 y 12.100 € el año 2.
- Proyecto Y: desembolso de 20.000 €; flujos netos de 6.000, 8.000 y 10.000 € en los años 1, 2 y 3. a) Calcule el VAN de cada proyecto y elija uno (1). b) Calcule el plazo de recuperación simple y el descontado de cada proyecto (año comercial de 360 días) (0,75). c) Calcule la TIR del proyecto X e interprétela. En este supuesto los tres criterios prefieren X: explique en qué otras situaciones el *payback* simple y el descontado pueden llevar a una decisión distinta de la del VAN (0,75).

Ejercicio 2 · Bloque práctico II (2,5 puntos: a 1,25 · b 0,75 · c 0,5). TALLERES ULTZAMA, S.L. presenta a 31-12-2026 los siguientes elementos patrimoniales (en miles de euros): aplicaciones informáticas 60; construcciones 900; maquinaria 740; elementos de transporte 180; amortización acumulada del inmovilizado material 410; amortización acumulada del inmovilizado intangible 20; inversión en bonos a cinco años 50; materias primas 210; productos terminados 150; clientes 260; efectos comerciales a cobrar 40; bancos 95; caja 5; capital social 800; reservas 310; préstamo bancario a 6 años 520; deuda con un proveedor de maquinaria a 3 años 60; proveedores 230; efectos comerciales a pagar 70; préstamo bancario a 9 meses 120; Hacienda Pública acreedora 45; Seguridad Social acreedora 25. Falta el resultado del ejercicio. a) Calcule el resultado del ejercicio y elabore el balance ordenado por masas patrimoniales (1,25). b) Calcule el fondo de maniobra y las ratios de liquidez (AC/PC), tesorería ((realizable + disponible)/PC) y garantía (Activo/Pasivo exigible) (0,75). c) Analice la capacidad de la empresa para pagar sus deudas a corto y a largo plazo. ¿Qué efecto tendría pagar 80 de proveedores con dinero del banco sobre la liquidez? (0,5)

Solucionario

Parte A

- **1.1 Radical**: cambio profundo que crea un producto o proceso nuevo, que rompe con lo anterior (una carne vegetal elaborada con proteína de guisante cultivado en la Ribera). **Incremental**: mejora gradual de algo existente (un envase de espárragos más fácil de abrir). **No es lo mismo**: «radical» describe el grado de novedad tecnológica; «**disruptiva**» describe el efecto sobre el mercado: una innovación, a menudo más sencilla y barata, que empieza en segmentos desatendidos y acaba desplazando a las

empresas establecidas. Una innovación radical puede no ser disruptiva y una disruptiva puede no ser radical.

- **2.1 Indiferenciada**: un único marketing mix para todo el mercado (la sal de marca blanca). **Diferenciada**: un marketing mix para cada segmento (un grupo textil con varias marcas para públicos distintos). **Concentrada**: un solo segmento (un fabricante de coches deportivos de lujo). Basta con dos.
- **2.2** (1) **Reclutamiento**: atraer candidatos con anuncios, portales de empleo o contactos. (2) **Preselección**: revisión y filtro de los currículos. (3) **Evaluación y entrevistas**: pruebas profesionales, psicotécnicas o de personalidad, dinámicas de grupo y entrevista personal. (4) **Decisión y acogida**: elección, contratación (con periodo de prueba) e integración en la empresa.
- **2.3 No son economías de escala**: es **reparto de costes fijos a corto plazo**. Con la misma capacidad, los costes fijos se reparten entre más unidades y baja el coste medio. Las **economías de escala** son de largo plazo: el coste medio baja al **aumentar la dimensión** de la empresa (más planta, más capacidad), por especialización, compras en grandes cantidades o tecnología más eficiente.
- **2.4** Cuatro de estas cinco (0,25 cada una, con su explicación): **autonomía** (dar margen para organizar el propio trabajo y tomar decisiones en el puesto: enriquecimiento del puesto); **reconocimiento** (felicitar y hacer visible el buen trabajo, evaluaciones del desempeño con retroalimentación, promoción interna); **participación en las decisiones** (consultar a la plantilla, equipos de mejora, buzón de sugerencias, dirección participativa); **formación** (cursos y planes de carrera que aumentan la cualificación y las posibilidades de promoción); **conciliación** de la vida laboral y familiar (horario flexible, teletrabajo, jornada intensiva). Según Herzberg, autonomía, reconocimiento y responsabilidad son factores motivadores; según Maslow, cubren necesidades de estima y de autorrealización. *Ojo:* la **retribución en especie** (seguro médico, cheque comida o guardería, vehículo) **es salario** (art. 26.1 del Estatuto de los Trabajadores), aunque no se pague en dinero: no cuenta como medida distinta del salario.
- **3.1 Patente**: invención nueva, con actividad inventiva y aplicación industrial; protección de 20 años (un nuevo sistema de riego). **Modelo de utilidad**: invención de menor rango que da a un objeto una ventaja práctica; protección de 10 años (una herramienta con un mango que evita lesiones). **Marca**: signo que distingue los productos o servicios de una empresa; 10 años renovables indefinidamente (el nombre ficticio *BaztanBike* para unas bicicletas). **Diseño industrial**: apariencia externa de un producto; hasta 25 años en periodos de 5 (la forma ornamental singular de una botella de aceite).

- **4.1** Porter: el atractivo de un sector depende de cinco fuerzas: rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos entrantes, amenaza de sustitutivos, poder de negociación de proveedores y de clientes. Gimnasios de Pamplona: **rivalidad** alta (muchas cadenas *low cost* y centros municipales); **sustitutivos** (correr por la Taconera, aplicaciones de entrenamiento en casa); **poder de los clientes** alto (bajo coste de cambio, cuotas sin permanencia). Cuantas más fuerzas intensas, menor rentabilidad esperada.

Parte B, ejercicio 1

- a) VAN(X) = −20.000 + 11.000/1,07 + 12.100/$1{,}07^2$ = −20.000 + 10.280,37 + 10.568,61 = **848,98 €**. VAN(Y) = −20.000 + 6.000/1,07 + 8.000/$1{,}07^2$ + 10.000/$1{,}07^3$ = −20.000 + 5.607,48 + 6.987,51 + 8.162,98 = **757,97 €**. Ambos son viables; se elige **X** por su mayor VAN.
- b) *Simple*: X, faltan 9.000 € tras el año 1; 9.000/12.100 = 0,7438 años = **1 año y 267,77 días**. Y, faltan 6.000 € tras el año 2; 6.000/10.000 = 0,6 = **2 años y 216 días**. *Descontado*: X, faltan 20.000 − 10.280,37 = 9.719,63 €; 9.719,63/10.568,61 = 0,9197 = **1 año y 331,08 días**. Y, faltan 20.000 − 12.594,99 = 7.405,01 €; 7.405,01/8.162,98 = 0,9071 = **2 años y 326,57 días**. X se recupera antes con ambos criterios.
- c) $20.000x^2 - 11.000x - 12.100 = 0$; $x = [11.000 + \sqrt{(11.000^2 + 4 \times 20.000 \times 12.100)}]/40.000 = (11.000 + 33.000)/40.000 = 1{,}10$. **TIR(X) = 10,00 %** > 7 %: rinde 3 puntos más de lo que cuesta la financiación. Aquí VAN, *payback* simple y descontado eligen X, pero no siempre coinciden: el *payback* (simple o descontado) solo mide la rapidez de recuperación e ignora los flujos posteriores, por lo que, si un proyecto se recupera antes pero genera menos flujos después, puede preferirlo aunque tenga menor VAN; el simple, además, no actualiza los flujos. El VAN suma todos los flujos actualizados.

Parte B, ejercicio 2 (miles de €)

- a) ANC = (60 − 20) + (900 + 740 + 180 − 410) + 50 = 40 + 1.410 + 50 = **1.500**. AC = (210 + 150) + (260 + 40) + (95 + 5) = 360 + 300 + 100 = **760**. Activo = **2.260**. PNC = 520 + 60 = 580; PC = 230 + 70 + 120 + 45 + 25 = 490. Resultado = 2.260 − 580 − 490 − 800 − 310 = **80 (beneficio)**.

Activo		**PN y pasivo**	
Activo no corriente	**1.500**	**Patrimonio neto**	**1.190**
Aplicaciones informáticas	60	Capital social	800
(AA inmovilizado intangible)	(20)	Reservas	310
Construcciones	900	Resultado del ejercicio	80
Maquinaria	740	**Pasivo no corriente**	**580**

Activo		PN y pasivo	
Elementos de transporte	180	Deudas a l/p con entidades de crédito	520
(AA inmovilizado material)	(410)	Proveedores de inmovilizado a l/p	60
Inversiones financieras a l/p (bonos)	50	**Pasivo corriente**	**490**
Activo corriente	**760**	Proveedores	230
Materias primas	210	Efectos comerciales a pagar	70
Productos terminados	150	Deudas a c/p con entidades de crédito	120
Clientes	260	Hacienda Pública acreedora	45
Efectos comerciales a cobrar	40	Organismos de la Seguridad Social acreedores	25
Bancos	95		
Caja	5		
Total	**2.260**	**Total**	**2.260**

- b) FM = 760 − 490 = **270**. Liquidez = 760/490 = **1,55** (orientativo 1,5–2). Tesorería = (300 + 100)/490 = **0,82** (orientativo 0,8–1,2). Garantía = 2.260/(580 + 490) = 2.260/1.070 = **2,11** (> 1,5).
- c) Los datos sugieren una situación a corto **ajustada pero suficiente**: FM positivo, liquidez y tesorería en el límite inferior de sus intervalos; conviene vigilar los cobros de clientes y los vencimientos del préstamo a 9 meses. A largo plazo, la garantía de 2,11 indica **buena solvencia** (el activo duplica las deudas; el exigible es el 47,35 % de la financiación total). Pagar 80 a proveedores con el banco (que tiene 95) reduce el AC y el PC en 80: liquidez = 680/410 = **1,66** (sube, porque la ratio era mayor que 1), el FM no cambia (270) y la tesorería baja a 320/410 = 0,78.

Criterios específicos de corrección

Parte	Criterio
Parte A (cada pregunta, 1 p)	Rigor conceptual 50 %, razonamiento 25 %, claridad, terminología y ejemplos 25 %; múltiplos de 0,25. En 1.1, −0,25 si se identifica radical con disruptiva. En 2.3, 0 puntos en la primera mitad si se afirma que son economías de escala
B1 a) (1)	0,5 el VAN de X y 0,5 el de Y (0,25 si el planteamiento es correcto y falla el cálculo); la elección se valora dentro de la interpretación de esos VAN
B1 b) (0,75)	0,25 el *payback* simple de X e Y; 0,5 el descontado de X e Y

Parte	Criterio
B1 c) (0,75)	0,5 la TIR por ecuación de segundo grado; 0,25 la explicación
B2 a) (1,25)	0,25 el resultado; 1 el balance (0,25 por cada bloque bien formado: ANC, AC, PN, PNC y PC con el total, hasta 1; −0,25 si las amortizaciones no restan o la deuda a 3 años va al corto)
B2 b) (0,75)	0,25 el FM; 0,25 las dos ratios de corto plazo (liquidez y tesorería); 0,25 la garantía
B2 c) (0,5)	0,25 el análisis prudente a corto y a largo plazo; 0,25 el efecto de la operación

7. Dónde consultar la información oficial

Toda la información oficial de la PAU de Navarra está en la web de la Universidad Pública de Navarra, **unavarra.es**:

- UPNA, desarrollo de las pruebas: fechas, horarios, normas y exámenes de cada convocatoria.
- UPNA, guía de la materia: estructura del examen, tipos de ejercicio y criterios de corrección.
- UPNA, exámenes de la ordinaria de 2025 y de la extraordinaria de 2025, en archivos ZIP con todas las materias.
- UPNA, material permitido en cada asignatura: calculadora y reglas.

Glosario castellano – euskera

Términos clave de la materia en castellano y su equivalente en euskera, en orden alfabético del castellano. Casi todos los equivalentes aparecen en el currículo oficial de la materia en euskera de la Comunidad Autónoma del País Vasco (Decreto 76/2023, BOPV) o en el modelo de examen de la UPV/EHU de 2025 (salvo «ingurune espezifiko», «marketin mix» y «patente eta marka», que son equivalencias de apoyo). Los términos vascos se dan en forma de diccionario, sin el artículo final (-a, -ak): negozio-eredu, en el examen «negozio-eredua». Sirven para reconocer los conceptos en los enunciados y en los criterios de corrección.

Castellano	Euskara
actividades clave	funtsezko jarduera
alianzas clave	funtsezko asoziazio (en muchos lienzos Canvas, «funtsezko elkarteak»)
amortización	amortizazio
amortización acumulada	amortizazio metatu
análisis DAFO	AMIA analisi
balance de situación	egoera-balantze
beneficio	etekin
canales	kanal
capital social	sozietatearen kapital
cooperativismo	kooperatibismo
costes fijos	kostu finko
costes variables	kostu aldakor
creatividad	sormen
cuenta de pérdidas y ganancias	galdu-irabazien kontu
cuentas anuales	urteko kontu
desarrollo de clientes	bezeroen garapen
discurso del ascensor	igogailuko diskurtso
emprendedor	ekintzaile
emprendimiento	ekintzailetza
endeudamiento	zorpetze
entorno específico	ingurune espezifiko
entorno general	ingurune orokor
escenarios	agertoki

Castellano	Euskara
estados financieros	finantza-egoera
estructura de costes	kostuen egitura
estudio de mercado	merkatuaren azterketa
existencias	izakin
existencias iniciales	hasierako izakin
ficha de almacén	biltegi-fitxa
fondo de maniobra	maniobra-funts
forma jurídica	forma juridiko
fuentes de ingresos	diru-sarreren iturri
fuerzas competitivas	lehia-indar
gastos	gastu
información contable	kontabilitate informazio
inmovilizado	ibilgetu
innovación	berrikuntza
inversión	inbertsio
liquidez	likidezia
mapa de empatía	enpatia-mapa
marketing mix	marketin mix
modelo de negocio	negozio-eredu
narración de historias	istorioen kontaketa
nichos de mercado	merkatu-hobi
océanos azules	ozeano urdin
patentes y marcas	patente eta marka
pensamiento visual	ikus-pentsamendu
plan de empresa	enpresa-plan
plan de negocio	negozio-plan
plazo de recuperación	berreskuratze-epe
precio medio ponderado	batez besteko prezio haztatu
proceso productivo	ekoizpen-prozesu
productividad	produktibitate
propuesta de valor	balio-proposamen
prototipado	prototipogintza
proveedores	hornitzaile
punto muerto	puntu hil

Castellano	Euskara
recursos clave	funtsezko baliabide
recursos humanos	giza baliabide
relaciones con los clientes	bezeroekiko harreman
reserva legal	legezko erreserba
reservas	erreserba
responsabilidad social corporativa	erantzukizun sozial korporatibo
segmento de clientes	bezeroen segmentu
tesorería	diruzaintza
umbral de rentabilidad	errentagarritasun-atalase
valor actual neto (VAN)	balio eguneratu garbi (BEG)
variables macroeconómicas	aldagai makroekonomiko
viabilidad	bideragarritasun