

# PAU 2025

**EMPRESA Y DISEÑO DE MODELOS  
DE NEGOCIO**

DECRETO 108/2022, DEL CONSELL

**ORIENTACIONES SOBRE  
LA PRUEBA DE ACCESO  
A LA UNIVERSIDAD  
EN LA COMUNITAT VALENCIANA**

Octubre 2024

**ORIENTACIONES SOBRE LA PRUEBA DE EMPRESA Y DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO (DECRETO 108/2022, DEL CONSELL) EN LA COMUNITAT VALENCIANA (PAU 2025)**

Con este documento, la comisión de la materia de “Empresa y Diseño de Modelos de Negocio” de la Comunidad Valenciana informa sobre aquellos aspectos más relevantes del contenido de la materia (Decreto 108/2022, del Consell), exclusivamente a fin de establecer orientaciones para las pruebas de acceso.

La materia está estructurada en cuatro bloques. A continuación, se recoge para cada uno de ellos los contenidos o saberes concretos evaluables en las PAU y se identifica con “\*” aquellos aspectos sobre los que se considera suficiente que el estudiantado adquiera únicamente una visión global, dadas las características establecidas para la prueba de 2025 (nótese que cada “\*” se asocia a una frase, no al párrafo completo).

**BLOQUE 1. EMPRESA Y MODELOS DE NEGOCIO.****Subbloque 1.1. Idea de negocio y herramientas para innovar.**

- **La persona emprendedora: cualidades y perfiles.** *Concepto y cualidades de la persona emprendedora. Perfiles de las personas emprendedoras\*.*
- **El proceso de creatividad en los modelos de negocio. Dinámicas de generación de nuevas ideas de modelos de negocio y herramientas para innovar.** *Concepto y proceso de creatividad: pensamiento divergente y convergente. Dinámicas para generar nuevas ideas de negocio (brainstorming, los cinco porqués, los seis sombreros para pensar). Herramientas para innovar en modelos de negocio (contenido asociado al apartado del lienzo de modelo de negocio de este mismo subbloque; desarrollo de producto ágil del subbloque 3.1; y mapa de empatía del subbloque 3.2).*
- **Herramientas de organización y presentación de ideas o proyectos. Capacidad de síntesis. Comunicación.** *Herramientas de organización de ideas o proyectos (pensamiento visual o visual thinking). Herramientas de presentación de ideas o proyectos (storytelling, elevator pitch).*
- **El lienzo de modelo de negocio y de gestión.** *Concepto y componentes del lienzo de modelo de negocio (modelo Canvas).*
- **Sensibilidad y valoración del emprendimiento social y sostenible.** *Concepto de emprendimiento social y sostenible y su importancia en la sociedad actual.*
- **Autonomía y tolerancia ante el error asociado al emprendimiento\*.** *Mejoras a través del ensayo-error\*.*

**Subbloque 1.2. Empresa e innovación.**

- **Empresa y modelo de negocio.** *Concepto de modelo de negocio.*
- **La empresa. Clasificación. Marco jurídico que regula la actividad empresarial.** *Concepto, elementos y objetivos de la empresa. Clasificación y características de la empresa atendiendo a: tamaño, sector económico, propiedad del capital, ámbito geográfico de actuación, forma jurídica (empresario individual, sociedad de*

*responsabilidad limitada, sociedad anónima, sociedad cooperativa, sociedad laboral). Marco jurídico que regula la actividad empresarial\*.*

- **La empresa, digitalización e innovación. I+D+i. Teorías de la innovación.** *Conceptos de digitalización, innovación e I+D+i y su impacto en el ámbito empresarial. Teorías de la innovación\*.*
- **Tipos de innovación. Tendencias emergentes. Estrategias de innovación.** *Tipos de innovación según el área de mejora (innovación de producto, de proceso), según el impacto (radical, incremental o de mejora). Tendencias emergentes\*. Estrategias de innovación (ofensiva o de líder, defensiva o de seguidor, imitativa, oportunista o de nicho).*
- **Perseverancia y flexibilidad en el cambio de estrategias de innovación\*.**

## **BLOQUE 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.**

### **Subbloque 2.1. Análisis del entorno.**

- **Macroentorno del modelo de negocio.** *Factores que lo componen (Análisis PESTEL).*
- **Microentorno del modelo de negocio: fuerzas competitivas.** *Factores que lo componen (las fuerzas competitivas del modelo de Porter).*
- **Responsabilidad social corporativa. Mujer y emprendimiento. Inclusión y emprendimiento.** *La responsabilidad social corporativa y sus pilares (social, económico y medioambiental). Costes sociales. La importancia del emprendimiento femenino y las dificultades de la mujer para emprender. Concepto de emprendimiento inclusivo.*
- **Contribución de la sociedad al desarrollo económico sostenible y ético\*.**

### **Subbloque 2.2. Estrategias empresariales.**

- **Evaluación previa de modelos de negocio: análisis DAFO.** *El análisis DAFO*
- **Funciones de dirección. Estrategias. Toma de decisiones.** *Descripción de las funciones de dirección (planificación, organización, dirección de recursos humanos y control). Estrategias de crecimiento: 1. especialización (penetración, desarrollo de productos, desarrollo de mercados); 2. diversificación (horizontal, no relacionada); 3. integración vertical; 4. subcontratación; 5. crecimiento externo (concentración por fusión o por absorción y cooperación a través de franquicias y joint ventures); 6. desarrollo internacional. Estrategias competitivas: diferenciación, liderazgo en costes, segmentación o nicho de mercado. Toma de decisiones\*.*
- **Localización y dimensión de la empresa.** *Factores de localización. La PYME versus la gran empresa. Ventajas e inconvenientes.*

## BLOQUE 3. ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA.

### Subbloque 3.1. Función productiva.

- **Proceso productivo. Eficiencia y productividad.** *El proceso de producción: concepto, etapas y factores productivos. Eficiencia técnica y económica. Productividad de los factores y productividad global.*
- **Desarrollo de producto ágil\*.**
- **Estructura de costes: clasificación y cálculo de costes.** *Concepto y clasificación de costes: fijos, variables, totales, medios, directos e indirectos.*
- **Análisis de ingresos y costes. Umbral de rentabilidad.** *Función de ingresos. Función de costes. Punto muerto o umbral de rentabilidad. La decisión de producir o comprar.*
- **Protección de la idea y del producto y de la marca\*.**

### Subbloque 3.2. Función comercial.

- **Estudio de mercado: Segmento de clientes, competencia y nichos de mercado.** *Concepto de estudio de mercado. Concepto y criterios de segmentación (demográfico, geográfico, psicográfico, socioeconómico). Estrategias de segmentación (indiferenciada, diferenciada, concentrada, personalizada). Mercados según el grado de competencia\*. Concepto de nicho de mercado.*
- **Ventajas competitivas: la propuesta de valor.** *Contenido asociado al apartado del lienzo de modelo de negocio del subbloque 1.1.*
- **Canales. Relaciones con clientes. Estrategias de marketing.** *Concepto de canales. Canales de distribución: directo e indirecto (corto y largo). Relaciones con clientes\*. Concepto de marketing. Tipología de estrategias de marketing-mix. Ciclo de vida del producto. Estrategias de producto (según ciclo de vida), de precio (en función de competencia, en función del ciclo de vida, de paquetes de producto, de precios psicológicos), de distribución (intensiva, selectiva, exclusiva), y de comunicación y promoción (publicidad, promoción del producto, marketing directo, relaciones públicas).*
- **El punto de vista de los clientes: mapa de empatía.** *Concepto de poder de decisión del cliente y empatía con el cliente. Mapa de empatía.*

### Subbloque 3.3. La gestión de recursos humanos.

- **Formación y funcionamiento de equipos ágiles. Habilidades que demanda el mercado de trabajo.** *Funcionamiento de equipos de trabajo. Sinergia, ventajas e inconvenientes. Concepto de metodología ágil y características de los equipos ágiles. Competencias que demanda el mercado: habilidades duras y habilidades blandas.*
- **La contratación y las relaciones laborales de la empresa.** *Reclutamiento y selección de personal. Contratos de trabajo, derechos y obligaciones de los trabajadores y convenio colectivo\*. Motivación (remuneración e incentivos no económicos).*

- **Las políticas de igualdad y de inclusión en la empresa.** *Concepto, objetivos y retos de las políticas de igualdad y de inclusión en la empresa.*

### Subbloque 3.4. La función financiera.

- **Estructura económico-financiera.** *Contenido asociado al apartado “La información en la empresa: obligaciones contables. Composición y valoración del patrimonio” de este mismo subbloque.*
- **Inversión. Valoración y selección de inversiones.** *Concepto y características de una inversión (desembolso inicial, duración, flujos netos de caja y valor residual). Valoración y selección de proyectos de inversión. Métodos estáticos (plazo de recuperación) y métodos dinámicos (VAN y TIR).*
- **Recursos financieros. Análisis de fuentes alternativas de financiación interna y externa.** *Recursos financieros de la empresa. Clasificación según los plazos (corto y largo plazo), la procedencia (interna y externa) y la pertenencia (propia y ajena). Financiación interna: reservas y amortizaciones. Financiación externa: préstamos, créditos, leasing, empréstito, descuentos de efectos, factoring, crowdfunding.*
- **La información en la empresa: obligaciones contables. Composición y valoración del patrimonio.** *La contabilidad como sistema de información. Funciones y objetivos de la contabilidad. Libros contables (diario y mayor). Plan General Contable (objetivo y estructura). Componentes del patrimonio: Activo y Pasivo. Masas patrimoniales. Patrimonio Neto. Valoración de los elementos patrimoniales\*.*
- **Cuentas anuales e imagen fiel. Elaboración del balance y cuenta de pérdidas y ganancias.** *Concepto y finalidad de las cuentas anuales. Los estados contables: elaboración de balance y cuenta de pérdidas y ganancias (ver anexo). Concepto y cálculo de amortización del inmovilizado.*
- **Análisis e interpretación de la información contable y análisis de los estados financieros.** *Ratios financieros y económicos (ver anexo). Cálculo e interpretación. Situaciones y equilibrios patrimoniales. Fondo de maniobra.*

## BLOQUE 4. ANÁLISIS DE LA REALIDAD EMPRESARIAL

- **Nuevas tendencias de modelo de negocio.** *Modelos de negocio tradicionales frente a nuevas tendencias (Freemium, long tail, multiplataforma, app).*
- **El prototipado del producto: concepto y utilidad\*.**
- **La necesidad de validar el modelo de negocio y realizar un plan de negocios básico utilizando herramientas de gestión.** *La necesidad de validar el modelo de negocio\*. Plan de negocio: concepto, finalidad y estructura.*
- **Tolerancia ante diferentes opiniones y perspectivas relacionadas con las soluciones en los modelos de negocio\*.**

## ANEXO 1 de 3

### ESTRUCTURA DEL EXAMEN

El examen consta de dos partes:

- **Parte I:** Seis cuestiones de los Bloques 1, 2, 3 y 4, con la siguiente estructura:

- Dos cuestiones de carácter competencial sin optatividad.
- Cuatro cuestiones, no necesariamente de carácter competencial. En cada una de ellas el estudiantado elegirá entre dos propuestas alternativas del mismo bloque de contenidos.

- **Parte II:** Dos ejercicios de carácter competencial del Bloque 3.

- Un ejercicio sin optatividad.
- Un ejercicio en el que el estudiantado elegirá entre dos propuestas alternativas.
- Los ejercicios propuestos podrán ser sobre alguno de los siguientes aspectos:
  - ✓ **Subbloque 3.1. Función productiva:** Cálculo e interpretación de productividad de los factores, productividad global de la empresa, eficiencia técnica y económica, cálculo de costes (fijos, variables, totales, medios, directos e indirectos), función de costes, función de ingresos, umbral de rentabilidad, decisión de producir o comprar. Representación gráfica.
  - ✓ **Subbloque 3.4. Inversión. Valoración y selección de inversiones:** Cálculo e interpretación de la rentabilidad de un proyecto de inversión: tasa interna de rentabilidad (sólo con dos años), valor actual neto y plazo de recuperación.
  - ✓ **Subbloque 3.4. Cuentas anuales e imagen fiel. Elaboración del balance y cuenta de pérdidas y ganancias. Análisis e interpretación de la información contable y análisis de los estados financieros:** Cálculo e interpretación de ratios económicos y financieros y fondo de maniobra.

### CRITERIOS GENERALES DE CORRECCIÓN

**Parte I:** Se valorará que el contenido sea correcto, completo, la claridad de la exposición y la coherencia en la identificación y/o explicación de la cuestión planteada. Cada cuestión vale un máximo de 1 punto. Con carácter general, en el caso de que se soliciten ejemplos, gráficos, ecuaciones, etc., cada parte de la pregunta se puntuará sobre un máximo de 0,5 puntos.

En las cuestiones con optatividad, en el caso de contestar las dos propuestas planteadas, sólo se corregirá la que haya contestado en primer lugar en el cuadernillo.

Puntuación máxima total de 6 puntos.

**Parte II:** Se valorará el planteamiento completo y adecuado, la ejecución técnica, el desarrollo, el resultado (incluyendo las unidades de medida) y la interpretación de los resultados. Cada ejercicio vale un máximo de 2 puntos.

Si en el ejercicio con optatividad se contestan las dos propuestas de carácter optativo sólo se corregirá el que haya contestado en primer lugar.

Puntuación máxima total de 4 puntos.

Asimismo, se valorará específicamente la capacidad expresiva y la corrección idiomática de los estudiantes. Las penalizaciones por errores en este aspecto podrán ser como máximo de 1 punto, atendiendo a los criterios recogidos en la Guía PAU 2024-2025 publicado por la Conselleria d'Educació, Universitats i Ocupació de la Generalitat Valenciana.

#### **USO DE CALCULADORA**

Se permite el uso de calculadoras siempre que no sean gráficas o programables y que no puedan realizar cálculo simbólico ni almacenar texto o fórmulas en memoria.

**ANEXO 2 de 3****Balance**

<b>ACTIVO</b>	<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>A) PATRIMONIO NETO</b>
<b>Inmovilizado Intangible</b> Aplicaciones Informáticas Amortización acumulada inmov. Intangible <sup>1</sup> <b>Inmovilizado material</b> Terrenos y construcciones Maquinaria y utillaje Mobiliario Equipos para procesos de información Elementos de transporte Amortización acumulada inmov. material <sup>1</sup>	<b>Fondos propios</b> Capital social / Capital Reserva Legal Resultados del ejercicio
	<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>
	<b>Deudas a largo plazo</b> Deudas con entidades de crédito a largo plazo
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>
<b>Existencias</b> Mercaderías <b>Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</b> Clientes, efectos comerciales a cobrar Deudores <b>Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</b> Caja y Bancos e Instituciones de Crédito	<b>Deudas a corto plazo</b> Deudas con entidades de crédito a corto plazo <b>Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</b> Proveedores, efectos comerciales a pagar Acreedores por prestaciones de servicio
<b>TOTAL ACTIVO (A+B)</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)</b>

<sup>1</sup> Si bien formalmente no aparecen en el modelo oficial de balance de forma desagregada, se cree conveniente que aparezcan de forma explícita para poder diferenciar claramente entre la valoración de los inmovilizados en su adquisición y su valor contable posterior.

**Cuenta de Pérdidas y Ganancias**

<b>CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>	<b>Importe (€)</b>
<b>1. INGRESOS DE EXPLOTACIÓN</b>	
Ventas de mercaderías	
Prestaciones de servicios	
<b>2. GASTOS DE EXPLOTACIÓN</b>	
Aprovisionamientos	
Compras (consumos) de mercaderías	
Gastos de personal	
Salarios y Seguridad Social	
Otros Gastos de Explotación	
Luz, agua, alquileres, reparaciones.	
Amortización del inmovilizado	
<b>A. RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1-2)</b>	
<b>3. INGRESOS FINANCIEROS</b>	
<b>4. GASTOS FINANCIEROS</b>	
<b>B. RESULTADO FINANCIERO</b>	
<b>C. RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A+B)</b>	
<b>5. Impuesto sobre el beneficio<sup>2</sup></b>	
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO (C-5)</b>	

<sup>2</sup> En el enunciado del ejercicio se explicará el Impuesto sobre Sociedades a aplicar.

**Detalles de corrección**

Errores tipo A (muy graves). Son errores del siguiente tipo:

- confundir partida de cuenta de pérdidas y ganancias con partida de balance.
- en una cuenta de pérdidas y ganancias, confundir ingreso con gasto y viceversa.
- en un balance, confundir partida de activo con patrimonio neto o pasivo y viceversa.

Errores tipo B (graves). Son errores del siguiente tipo:

- en una cuenta de pérdidas y ganancias, omitir o confundir un apartado.
- en un balance, confundir partida de patrimonio neto con pasivo corriente o pasivo no corriente y viceversa.
- en un balance, confundir partida de activo/pasivo no corriente con activo/pasivo corriente y viceversa.
- en un balance o en una cuenta de pérdidas y ganancias, omitir una partida recogida en el enunciado.

Errores tipo C (leves). Son errores del siguiente tipo:

- en una cuenta de pérdidas y ganancias, omitir o confundir un subapartado (de los gastos de explotación).
- en un balance, cambios en el orden de las partidas dentro de cada masa patrimonial.

**ANEXO 3 de 3**

Ratios de liquidez:

$$\text{Ratio Liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Ratio Tesorería} = \frac{\text{Realizable} + \text{Disponible}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Ratio Disponibilidad} = \frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Ratio de solvencia:

$$\text{Ratio Solvencia o Garantía} = \frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}}$$

Ratio de endeudamiento:

$$\text{Ratio Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio neto} + \text{Pasivo}}$$

o, alternativamente:

$$\text{Ratio Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio neto}}$$

Ratios económicos:

$$\text{Rentabilidad Económica} = \frac{\text{Beneficio antes intereses e impuestos}}{\text{Activo}}$$

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Patrimonio neto}}$$

**NOTA:**

Las fórmulas utilizadas en la definición de las diferentes ratios se corresponden con las más comunes presentes en la bibliografía. Podrán utilizarse otras fórmulas distintas siempre que con ellas se analice la finalidad de la ratio y su interpretación se realice de forma correcta acorde a la fórmula utilizada.

El hecho de que en la bibliografía existan diferentes intervalos “óptimos” para cada ratio nos lleva a no especificar ninguno de ellos. En todo caso, los resultados de los ejercicios numéricos que se planteen permitirán realizar la interpretación de los mismos de forma inequívoca.