8.1 Lienzo de modelo de negocio

Preguntas de la PAU de otras comunidades autónomas · resueltas

Qué incluye: las preguntas sobre el lienzo Canvas y los patrones de modelo de negocio que han salido en la PAU de: Aragón, Canarias, Cantabria, Castilla y León, Castilla-La Mancha, Cataluña, Comunitat Valenciana, Extremadura, Illes Balears, La Rioja, Murcia, Navarra, País Vasco. Están ordenados por comunidad y, dentro de cada una, del más reciente al más antiguo.

- Cuando un ejercicio del examen trataba varios temas, aquí aparece solo la parte de este apartado, salvo si una parte depende de otra: entonces va completo.
- Las soluciones son orientativas. La puntuación y el formato del examen cambian de una comunidad a otra.

Aragón

Modelo 2025 Ejercicio 3 · b)

b) Modelo de negocio basado en plataformas.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Modelo de negocio basado en plataformas (multilateral): la empresa crea valor poniendo en contacto a dos o más grupos de clientes que se necesitan entre sí (compradores y vendedores, conductores y pasajeros). Cuantos más usuarios hay en un lado, más valor tiene para el otro (efecto red). Ejemplos: Airbnb, Uber, Wallapop.

Canarias

Ordinaria 2026 Pregunta 3 · Opción A · a)

a) Explique qué representan en el lienzo de modelo de negocio la propuesta de valor y las relaciones con los clientes. (1 punto)

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Propuesta de valor: el conjunto de productos y servicios que resuelven un problema o satisfacen una necesidad de un segmento de clientes; es el motivo por el que nos eligen frente a la competencia (precio, diseño, novedad, comodidad...). Relaciones con los clientes: el tipo de vínculo que la empresa establece con cada segmento para captarlos, fidelizarlos y vender más (atención personal, autoservicio, comunidades, servicios automatizados...).

Extraordinaria 2026 Pregunta 3 · Opción B · a)

a) Identifique y explique cuatro bloques del lienzo de modelo de negocio. (1 punto)

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Por ejemplo: segmentos de clientes (grupos a los que se dirige la empresa); propuesta de valor (lo que resuelve o aporta al cliente y por lo que la elige); canales (cómo llega a los clientes para comunicar, vender y entregar); fuentes de ingresos (cómo y cuánto pagan los clientes). Otros: relaciones con clientes, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costes.

Ordinaria 2025 Bloque II · Pregunta 1

La tienda combinará la venta de productos ecológicos de proximidad (alimentación, cosmética natural y limpieza a granel) con una cafetería saludable. Explique los bloques de propuesta de valor y socios clave del lienzo de modelo de negocio.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Propuesta de valor: lo que la empresa ofrece para resolver un problema o satisfacer una necesidad del cliente y por lo que la elige. Aquí: productos ecológicos y de proximidad, a granel y sin envases, junto con un espacio para tomar opciones saludables.

Socios clave: la red de proveedores y aliados que hacen funcionar el modelo y aportan recursos o actividades que la empresa no hace sola. Aquí: agricultores y productores locales de La Gomera, proveedores de cosmética natural, asociaciones ecológicas o el ayuntamiento.

Extraordinaria 2025 Bloque II · Pregunta 1

Para una plataforma de formación en línea para emprendedores, explique el modelo de negocio freemium y el de suscripción.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Freemium: se ofrece gratis una versión básica (algunos cursos o recursos) para atraer muchos usuarios, y se cobra por la versión premium (cursos completos, tutorías, certificados). Los ingresos vienen del pequeño porcentaje de usuarios que pasan a pagar.

Suscripción: el cliente paga una cuota periódica (mensual o anual) por acceder a todo el contenido mientras dure la suscripción. Da ingresos recurrentes y previsibles, y la clave es retener a los suscriptores.

Cantabria

Extraordinaria 2026 Apartado 3 · Tarea 3.1 y Tarea 3.2 · opción 1

Spotify (Suecia, 2006) combina dos fuentes de ingresos: las suscripciones Premium, cerca del 87 % de los ingresos, sin anuncios y con más funciones, con planes individuales, familiares y para estudiantes; y la publicidad (13 %) en la versión gratuita, que además sirve para captar usuarios que luego pasan a pagar. Su mayor problema son los derechos de autor (en torno al 70 % de los ingresos) y la relación con discográficas, artistas y editores. Para mantener el liderazgo se ha diversificado hacia los podcasts, con compras y acuerdos exclusivos, e invierte en algoritmos de recomendación y en nuevas tecnologías de audio.

Tarea 3.1 Explique el modelo de negocio freemium. (1 punto)

Tarea 3.2 · opción 1 Explique los segmentos de clientes a los que se dirige. (1 punto)

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Tarea 3.1 En el modelo freemium la empresa ofrece gratis una versión básica del servicio (en Spotify, con anuncios y funciones limitadas) para atraer a muchos usuarios, y cobra por una versión premium con más ventajas. La versión gratuita se financia con publicidad y funciona como escaparate: una parte de los usuarios acaba pagando la suscripción, que aporta la mayoría de los ingresos.

Tarea 3.2 · opción 1 Usuarios gratuitos, que aceptan anuncios; suscriptores Premium, divididos en planes individuales, familiares y para estudiantes (precios diferenciados); y los anunciantes, que pagan por llegar a los usuarios gratuitos. También son relevantes los creadores de contenido (artistas, podcasters).

Ordinaria 2026 Apartado 3 · Tarea 3.2 · opción 1

Wallapop nació en 2013 para que los particulares vendieran desde el móvil lo que ya no usaban. Tiene más de 15 millones de usuarios al mes y más de 80 millones de anuncios. Cobra una comisión por cada transacción entre particulares y vende espacios publicitarios a otras empresas. Su estrategia se centra en el usuario: publicar y buscar es fácil y rápido, cuida la atención al cliente y fomenta la interacción (comentarios y chat); se ha promocionado en varios canales y con alianzas con marcas conocidas. Con el tiempo ha añadido envíos, recogida a domicilio o en puntos de conveniencia, transporte de objetos grandes y servicios para vendedores profesionales (Wallapop PRO).

Tarea 3.2 · opción 1 Explique sus principales vías de ingresos. (1 punto)

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Comisiones por las transacciones entre particulares (y por servicios añadidos, como los envíos); venta de espacios publicitarios a otras empresas; servicios de pago para vendedores profesionales (Wallapop PRO).

Ordinaria 2025 Apartado 3 · Tarea 3.1

Amazon nació en 1994 como librería en línea y hoy es una de las mayores plataformas de venta y distribución del mundo. Su filosofía es la obsesión por el cliente: web sencilla, devoluciones fáciles, enorme variedad, precios competitivos y entregas muy rápidas con Prime. Se dirige a casi cualquier consumidor con internet, fideliza con Prime y recomendaciones personalizadas, e invierte mucho en innovación (inteligencia artificial, drones). Se ha diversificado (Prime Video, Music, Fresh) y también ofrece su plataforma a otros vendedores.

Tarea 3.1 Explique el concepto de lienzo de modelo de negocio. (1 punto)

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

El lienzo de modelo de negocio (Business Model Canvas) es una herramienta visual que describe en una sola página cómo una empresa crea, entrega y captura valor, mediante nueve bloques relacionados: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costes. Permite analizar, diseñar e innovar el modelo de forma rápida y compartida.

Castilla y León

Junio 2026 Test · 8. y 9.

8. El patrón en el que una empresa vende a un tercero el derecho a explotar su marca, su proceso de producción y venta, a cambio de pagos periódicos es: a) franquicia; b) multicomponente; c) peer to peer.

9. El modelo «cebo y anzuelo» se basa en: a) vender un producto barato para aumentar después las ventas de repuestos o consumibles; b) vender muchos artículos a muchos clientes; c) usar plataformas que intermedian entre oferta y demanda.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

8. Respuesta correcta: a).

9. Respuesta correcta: a).

Julio 2025 Test · 10.

10. En el modelo Canvas, las actividades clave: a) son las acciones imprescindibles para el buen funcionamiento del negocio; b) son los recursos necesarios; c) establecen relaciones entre socios clave.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Respuesta correcta: a).

Julio 2024 Definiciones y pregunta teórica · B

B Pregunta teórica B: el modelo Canvas: en qué consiste y explicación de sus bloques.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Lienzo de una página que describe cómo una empresa crea, entrega y capta valor. Bloques: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costes.

Junio 2024 Test · 12. y 13.

12. En el modelo Canvas, las actividades clave: a) son los recursos necesarios; b) son las acciones imprescindibles para el buen funcionamiento del negocio; c) establecen relaciones entre socios clave.

13. El modelo basado en plataformas que ponen en contacto oferta y demanda a cambio de una comisión es: a) freemium; b) larga cola; c) peer to peer.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

12. Respuesta correcta: b).

13. Respuesta correcta: c).

Castilla-La Mancha

Modelo 2025-26 Pregunta 2 · 2.1.

EcoWare, creada en 2023, desarrolla una aplicación para ahorrar energía en el hogar. Ofrece gratis los servicios básicos y cobra por las funciones avanzadas. Antes de lanzarla probó una versión sencilla con usuarios reales siguiendo la metodología lean startup, y ha registrado su nombre como marca y su tecnología como patente. Su crecimiento se explica por su enfoque práctico, su compromiso ambiental y porque escucha a sus usuarios.

2.1. Pregunta a desarrollar obligatoria (1,5 puntos): describa el modelo de negocio de servicios gratuitos elegido por EcoWare y explique otros dos modelos de negocio alternativos.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

EcoWare sigue un modelo freemium (free + premium): ofrece gratis un servicio básico para atraer a muchos usuarios y cobra a una minoría que paga por las funciones avanzadas. Los usuarios gratuitos dan a conocer la aplicación y son la base de clientes de pago; el coste de atender a un usuario más es muy bajo, por lo que basta con que un pequeño porcentaje pague. Ejemplos: Spotify, Dropbox o LinkedIn.

Alternativa 1, suscripción: el cliente paga una cuota periódica (mensual o anual) por usar todas las funciones. EcoWare tendría ingresos más estables y previsibles, aunque le costaría más captar usuarios al no haber versión gratuita.

Alternativa 2, plataforma multilateral (multiplataforma): la aplicación conectaría a dos grupos que se necesitan, por ejemplo hogares que quieren ahorrar y empresas instaladoras de placas solares o comercializadoras de energía, que pagarían por llegar a esos clientes. EcoWare ganaría más cuantos más usuarios hubiera en cada lado. También serviría la afiliación (cobrar una comisión por cada electrodoméstico eficiente vendido a través de la app).

Cataluña

Ordinaria 2026 Ejercicio 1 · 1.1 y 1.3

Una empresa de Girona vende desde hace más de diez años helados artesanos sin aditivos ni azúcares añadidos, dirigidos a consumidores que quieren cuidarse con productos sanos y naturales. La venden detallistas independientes en el mercado español. Tiene 10.000 € de capital, sus dos socios responden solo con lo aportado y no cotiza en bolsa. En 2026 un economista les propone ceder a terceros el derecho a explotar su marca controlando la forma de vender, el precio y las condiciones; expandirse sin mucho riesgo a otros países europeos; y mejorar su RSC con un documento sobre el comportamiento de los trabajadores y otro sobre sus actividades sociales y ambientales. Para valorar el nuevo modelo deberán hacer un DAFO, calcular la TIR, buscar el umbral de rentabilidad y comprobar si tienen capacidad productiva suficiente, ya que la inversión será fuerte.

1.1 Identifique en el texto la propuesta de valor, el segmento de clientes y los canales del Canvas. (0,6 puntos)

1.3 ¿Qué nuevo modelo de negocio se propone? Una ventaja y un inconveniente para quien cede la marca. (0,6 puntos)

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

1.1 Propuesta de valor: helados artesanos, sanos y naturales, sin aditivos ni azúcares añadidos. Segmento de clientes: consumidores que quieren cuidarse con productos saludables. Canales: detallistas independientes del mercado español.

1.3 La franquicia: la empresa (franquiciadora) cede a otros (franquiciados) el uso de su marca y su forma de trabajar a cambio de un canon y de royalties, y controla precio y condiciones de venta. Ventaja: crece y gana presencia rápidamente con menos inversión y menos riesgo propio. Inconveniente: pierde el control directo de la gestión diaria de los puntos de venta y comparte el margen con los franquiciados (además del riesgo de que estos dañen la imagen de la marca).

Extraordinaria 2026 Ejercicio 1 · 1.1

Dos hermanos tienen en un pueblo del Empordà una sociedad limitada que elabora y vende productos gastronómicos con materias primas locales. Quieren reutilizar el agua del proceso productivo, filtrándola y depurándola con tecnología natural; cuando su hermana pequeña pregunta cómo funciona, uno de ellos responde que no puede contárselo a nadie porque es una estrategia de la empresa. Tras años de crecimiento se plantean convertirla en sociedad anónima, y uno quiere abrir una sucursal comercial en Flandes, donde crece la demanda de productos mediterráneos, invirtiendo en la propia estructura; el otro duda de su viabilidad comercial y propone hacer un plan de negocio.

1.1 a) ¿Sigue el modelo de negocio long tail? b) ¿Reutilizar el agua es una innovación? c) ¿Por qué no puede explicar a nadie cómo funciona? (0,6 puntos)

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

a) No: el long tail consiste en vender pocas unidades de muchísimos productos distintos (catálogo muy amplio, normalmente en internet), y el texto no habla de eso; su modelo se acerca más a la economía circular. b) Sí: es una innovación de proceso, porque mejora la forma de producir y la hace más respetuosa con el medio ambiente, y se aplica realmente en la empresa. c) Porque es un secreto empresarial: información valiosa (procesos, técnicas, fórmulas...) que la empresa mantiene confidencial para conseguir una ventaja competitiva.

Extraordinaria 2026 Ejercicio 4 · Test · 4.5

4.5 ¿Cómo se llama el modelo de negocio en el que la mayoría de servicios son gratis?

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

freemium.

Ordinaria 2025 Ejercicio 1 · 1.3

Una pequeña sociedad limitada catalana asesora a agricultores y ganaderos. Su análisis da esta información: a) tiene un equipo especializado que entiende las necesidades de los agricultores; b) como es pequeña, tiene pocos recursos para crecer o competir con grandes empresas; c) puede recibir ayudas europeas para innovar; d) competidores más grandes pueden quitarle clientes; e) aún no usa herramientas digitales modernas; f) su presencia local y la cercanía a los clientes le dan mucho valor; g) hay una tendencia social a apoyar a las pequeñas empresas; h) los cambios en la política agraria europea pueden poner en peligro sus subvenciones.

1.3 Asocie freemium, afiliación, suscripción, aplicación móvil y franquicia a: acceso continuado por una cuota periódica con varios planes; expansión mediante otras empresas que ofrecen los servicios bajo su marca y supervisión; servicios básicos gratis y de pago los avanzados; acceso inmediato desde el teléfono; colaboración con entidades y profesionales que captan clientes a cambio de una comisión. (0,5 puntos)

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Cuota periódica con varios planes: suscripción. Otras empresas con su marca y supervisión: franquicia. Básico gratis y avanzado de pago: freemium. Acceso desde el teléfono: aplicación móvil. Captación de clientes por terceros a cambio de comisión: afiliación.

Ordinaria 2025 Ejercicio 4 · Test · 4.3

4.3 ¿Qué bloques del Canvas responden a «cómo se desarrolla la propuesta de valor»?

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

recursos clave, actividades clave y socios (alianzas) clave.

Extraordinaria 2025 Ejercicio 4 · Test · 4.3 y 4.4

4.3 Entre una plataforma de series por suscripción, una cadena de cafeterías que permite a otros abrir tiendas con su marca, una red social de vídeos y una empresa de reciclaje de plástico, ¿cuál es una franquicia?

4.4 ¿Qué método representa visualmente un modelo de negocio con sus segmentos de clientes, propuesta de valor y canales?

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

4.3 la cadena de cafeterías (otros abren tiendas con su marca tras una inversión y respetando sus estándares).

4.4 el lienzo Canvas.

Comunitat Valenciana

Ordinaria 2026 Cuestión 3 · Opción A

Opción A ¿Qué es el lienzo de modelo de negocio (Canvas)? Explique dos de sus nueve bloques.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

El lienzo Canvas es una herramienta visual que resume en una sola página cómo una empresa crea, entrega y captura valor, dividiendo el modelo de negocio en nueve bloques relacionados. Por ejemplo: la propuesta de valor es el conjunto de productos y servicios que resuelven un problema o satisfacen una necesidad de los clientes y por los que nos eligen; y los segmentos de clientes son los grupos de personas u organizaciones a los que se dirige la empresa. (Otros bloques: canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costes.)

Extraordinaria 2026 Cuestión 6 · Opción A y Opción B

Opción A Explique el modelo de negocio freemium y ponga un ejemplo.

Opción B Explique el modelo de negocio multiplataforma y ponga un ejemplo.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Opción A Freemium: se ofrece gratis una versión básica del producto o servicio a muchos usuarios, y se obtienen ingresos de una parte de ellos que paga por una versión de pago con más funciones. Ejemplo: Spotify o Canva.

Opción B Multiplataforma (plataforma multilateral): la empresa conecta a dos o más grupos de clientes que se necesitan entre sí y crea valor facilitando su relación; suele cobrar a uno de los grupos. Ejemplo: Airbnb (anfitriones y viajeros) o Wallapop (vendedores y compradores).

Extraordinaria 2025 Cuestión 3 · Opción A

Opción A Explique qué es el modelo Canvas.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Es una herramienta visual que describe en una sola página el modelo de negocio mediante nueve bloques: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costes. Permite analizar, diseñar y comunicar cómo la empresa crea, entrega y captura valor.

Extremadura

Modelo 2026-27 Preguntas 1 y 2 · a)

La empresa extremeña VERDERRULE, S.A. es una agencia de viajes especializada en paquetes turísticos ecológicos y de bajo impacto ambiental en zonas rurales y naturales de Extremadura. Su modelo de negocio se basa en la colaboración con pequeños proveedores locales (alojamientos rurales, guías de naturaleza y restauración) y su plataforma tecnológica. Pertenece a cuatro socios (Paco Turismo, Jesús Tenible, Inés Pecies y Pilar Boleda) y tiene 56 trabajadores distribuidos en tres sedes.

a) Están pensando cambiar su modelo de negocio. Haga corresponder cada modelo (1 «Freemium», 2 «Long Tail», 3 «Multiplataforma», 4 «Basado en aplicaciones móviles») con el enunciado que mejor lo define: i. Emplea diversas plataformas tecnológicas para intermediar entre quienes ofrecen un bien o servicio y aquellos que lo demandan. ii. Utiliza un amplio catálogo que ofrece muchos artículos con poca demanda pero que, en conjunto, y gracias al gran volumen de ventas totales, genera beneficios. iii. Una gran cantidad de usuarios utiliza una oferta gratuita del servicio y una minoría suscribe un servicio adicional de pago. iv. Ofrece sus servicios principalmente mediante una aplicación instalada en dispositivos móviles, que permite a los usuarios consultar, reservar y pagar desde el teléfono. (1 punto)

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

1 «Freemium» → iii; 2 «Long Tail» → ii; 3 «Multiplataforma» → i; 4 «Basado en aplicaciones móviles» → iv.

Modelo 2025-26 Preguntas 1 a 6 · 2.

La empresa Sunysony S.L. es una empresa con sede en Trujillo (Cáceres) especializada en la instalación y mantenimiento de sistemas de energía solar fotovoltaica para viviendas, empresas y explotaciones agrícolas. Ofrece soluciones personalizadas de autoconsumo energético, desde pequeños paneles solares para viviendas hasta grandes instalaciones para explotaciones agrícolas. Los socios propietarios son los tres hermanos Solana: Luz Solana, Aurora Solana y Helio Solana. Ellos tres decidieron poner en marcha la empresa que hoy en día tiene contratados 42 trabajadores e instala paneles por toda Extremadura. Los socios se están planteando ampliar la empresa para lo que necesitan financiación adicional y, para ello, posiblemente nuevos inversores.

2. Los socios utilizan el modelo Canvas para comprender y presentar la nueva ampliación de la empresa que quieren llevar a cabo. Explique cuatro elementos del modelo Canvas que van a tener que desarrollar.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Cuatro elementos del Canvas: propuesta de valor (qué problema resuelve: electricidad estable y autoconsumo con instalación robotizada); segmentos de clientes (viviendas, empresas y explotaciones agrícolas); recursos clave (tecnología propia, robots, departamento de I+D+i, técnicos); fuentes de ingresos (venta de instalaciones y contratos de mantenimiento). Otros: canales, relación con clientes, actividades clave, socios clave y estructura de costes.

Modelo 2024-25 Preguntas 1 a 6 · 3.

Pistachos del Sur S.A. es una empresa propiedad de seis socios ubicada en la zona sur de Badajoz, especializada en la transformación del pistacho que se recolecta en la región de Extremadura. Dada la naturaleza del pistacho, que requiere un proceso de secado para su posterior consumo, Pistachos del Sur S.A. desempeña un papel crucial en esta etapa de la cadena de producción. Con un equipo de 12 empleados fijos, expandible hasta 20 durante la temporada de mayor actividad, la empresa factura anualmente 1.400.000 euros y cuenta con activos valorados en 4.000.000 euros. Su producto se distribuye por toda España.

3. Usando el modelo Canvas como guía, explique brevemente qué son las asociaciones o alianzas clave. Enumere dos posibles ejemplos de asociaciones o alianzas clave que la empresa podría considerar para mejorar su posicionamiento en el mercado.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Las asociaciones o alianzas clave son las empresas u organizaciones con las que la empresa colabora para obtener recursos, reducir riesgos o hacer actividades que no realiza por sí misma. Ejemplos: acuerdos con cooperativas de agricultores para asegurar el suministro de pistacho; alianzas con cadenas de distribución o tiendas gourmet; colaboración con la Universidad de Extremadura o centros tecnológicos para mejorar el secado.

Illes Balears

Ordinaria 2025 Bloque teórico · 6

6 El modelo de negocio y la estructura del lienzo Canvas.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

El modelo de negocio describe cómo una empresa crea, entrega y captura valor. El lienzo Canvas lo resume en nueve bloques: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes y fuentes de ingresos (parte derecha, el cliente y los ingresos); recursos clave, actividades clave y socios clave (parte izquierda, cómo se produce la propuesta), y estructura de costes.

La Rioja

Ordinaria 2026 Pregunta 7 · 7.1

7.1 Para una tienda en línea de ropa deportiva personalizada, complete en el Canvas los segmentos de clientes y las fuentes de ingresos.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Segmentos de clientes: deportistas aficionados que quieren ropa personalizada; clubes, equipos y escuelas deportivas; empresas que encargan ropa con su logo para eventos. Fuentes de ingresos: venta de las prendas personalizadas (precio según diseño y cantidad), pedidos de equipos con descuento por volumen, gastos de envío y, en su caso, una suscripción o servicio premium de diseño.

Extraordinaria 2026 Pregunta 7 · 7.1

7.1 Para una plataforma digital de clases particulares de ESO y Bachillerato, complete en el Canvas los canales y los socios clave.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Canales: la web y la app de la plataforma, redes sociales y publicidad en línea, recomendaciones de alumnos y familias, y acuerdos con centros educativos o academias. Socios clave: profesorado particular que imparte las clases, proveedores tecnológicos (videoconferencia, pagos, alojamiento web), centros educativos y AMPAS, y editoriales de materiales.

Ordinaria 2025 Pregunta 7

Para una tienda de productos ecológicos, complete en el Canvas la propuesta de valor y las actividades clave.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Propuesta de valor: productos ecológicos certificados, de temporada y de proximidad, saludables y respetuosos con el medio ambiente, con asesoramiento personalizado, venta a granel y opción de pedido en línea con reparto. Actividades clave: selección de productores y compras, control de calidad y de certificaciones, gestión del almacén y de la frescura, atención al cliente y venta (tienda y web), y comunicación en redes sociales.

Extraordinaria 2025 Pregunta 7

Para un negocio de comidas saludables a domicilio, complete en el Canvas las fuentes de ingresos y los recursos clave.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Fuentes de ingresos: venta de menús por pedido; suscripciones semanales o mensuales; planes especiales (deportistas, dietas) a mayor precio; gastos de envío; acuerdos con empresas para comidas de sus empleados. Recursos clave: cocina equipada, cocineros y nutricionistas, proveedores de producto fresco, flota o servicio de reparto, la web o app de pedidos y la marca.

Murcia

Julio 2026 Bloque I · Preguntas 1 a 8 · 8.

Europamur Alimentación, S.A., empresa familiar murciana conocida por su enseña Cash Europa, fue fundada en 1989 por Antonio Navarro García. Se dedica a la distribución mayorista en formato cash & carry (autoservicio mayorista en el que el cliente profesional elige, paga y se lleva los productos), sobre todo para profesionales de la hostelería, la restauración y el pequeño comercio. Según SABI, facturó en 2024 algo más de 333 millones de euros y empleó a 244 personas, cifras que crecen mucho si se suma Nagarmur, S.L., la filial que explota los supermercados Dumbo. El grupo colabora con bancos de alimentos y entidades sociales de las zonas donde opera, donando excedentes aptos para el consumo, y ha implantado medidas de eficiencia energética como iluminación LED y la optimización de cámaras frigoríficas.

8. Elabore un lienzo de modelo de negocio (Canvas) para un cash and carry como este: rellene los bloques «segmento de clientes» y «canales».

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Segmentos de clientes (a qué grupos se dirige la empresa): profesionales de la hostelería, la restauración y el pequeño comercio. Canales (cómo se comunica con ellos y les hace llegar la propuesta de valor): tienda física en autoservicio, venta por internet y por teléfono, fuerza de ventas, redes sociales y página web, reparto a domicilio a clientes habituales y atención al cliente en el punto de venta.

Junio 2025 Bloque I · Preguntas 1 a 8 · 8.

Fundado en 1969, Grupo Corporativo Caliche es una empresa familiar con sede en San Javier (Murcia), con 1.050 trabajadores y una facturación de 260 millones de euros (La Verdad, 9 de marzo). Opera en más de 100 países en sectores como transporte, logística, combustible, telecomunicaciones, educación, energías renovables, economía circular e inteligencia artificial. Entre sus sociedades destaca Transportes Grupo Caliche SL, con una facturación de 130 millones de euros en 2023 y algo más de 250 empleados (SABI).

8. Entre los campos de actuación del grupo está la inteligencia artificial, y existe la posibilidad de ofrecer servicios de IA con un modelo de negocio freemium. Defina el modelo freemium. Ponga un ejemplo.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

En el modelo freemium la empresa ofrece gratis un producto o servicio básico y cobra por funciones avanzadas o contenido premium: atrae a muchos usuarios con la versión gratuita y convierte a una parte en clientes de pago. Ejemplos: Spotify (gratis con anuncios; premium sin anuncios y con descargas), LinkedIn Premium o Dropbox (2 GB gratis y más espacio de pago).

Julio 2024 Bloque I · Preguntas 1 a 6 · 1.

1. El lienzo de negocio. Concepto y utilidad.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Herramienta visual creada por Alexander Osterwalder en 2008 que describe y analiza en una sola hoja los elementos que influyen en la viabilidad de una empresa, nueva o existente, en nueve bloques: segmentos de clientes, propuesta de valor, relación con los clientes, canales, fuentes de ingresos, actividades clave, socios clave, recursos clave y estructura de costes. Permite ver cómo interactúan esos elementos, identificar oportunidades, ajustar estrategias e identificar las fuentes de ingresos y costes.

Navarra

Extraordinaria 2026 Prueba teórica · 3.1

3.1 Un ejemplo de modelo de negocio multiplataforma: funcionamiento y finalidad, y una empresa similar con modelo tradicional.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Ejemplo: una plataforma de reparto de comida a domicilio. Conecta a varios grupos de clientes que se necesitan entre sí (restaurantes, consumidores y repartidores) y gana con comisiones a los restaurantes y gastos de envío a los clientes; su finalidad es crear valor facilitando la relación entre ellos. Modelo tradicional similar: un restaurante con su propio servicio de reparto.

Ordinaria 2025 Prueba teórica · 9

9 En qué se basan los modelos de negocio multiplataforma, con un ejemplo real.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Conectan a dos o más grupos de clientes distintos que se necesitan entre sí y crean valor al facilitar sus interacciones; cuantos más usuarios hay en un lado, más valor tiene para el otro (efecto red), y suelen ganar con comisiones, cuotas o publicidad. Ejemplo: una plataforma de alquiler vacacional que conecta propietarios y viajeros.

Extraordinaria 2025 Prueba teórica · 7

7 Razones de los modelos de negocio basados en la gratuidad, con dos ejemplos.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Se ofrece gratis para atraer muchos usuarios rápidamente y crear comunidad, y se gana dinero por otras vías: publicidad dirigida a esos usuarios, venta de versiones premium (freemium) o uso de los datos. Ejemplos: un buscador o una red social que viven de la publicidad, y una aplicación de música o de almacenamiento en la nube con versión gratuita y de pago.

País Vasco

Ordinaria 2026 Pregunta 3 · Opción B · 3

3 ¿Qué se busca al definir los segmentos de clientes?

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

identificar para qué personas u organizaciones se va a crear valor. 4: crear espacios de mercado nuevos, sin competencia, mediante la innovación en valor. 5: analizar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas e interpretar la posición actual. 6: los segmentos de clientes, clasificados según criterios de segmentación. 7: la formación de nuestros trabajadores (es un factor interno). 8: identificar las actividades internas que generan valor y mejorar la competitividad. 9: cuando hay menos competencia y más posibilidad de diferenciarse. 10: experimentar con clientes reales para comprobar las ideas.

Extraordinaria 2026 Pregunta 3 · Opción B · 5 y 7 y 10 y 6

5 ¿Qué acción optimiza la estructura de costes sin dañar la propuesta de valor?

7 Objetivo principal de los aliados estratégicos.

10 ¿Qué se busca al definir los segmentos de clientes?

6 ¿Qué riesgo tiene depender de un único canal?

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

5 automatizar o digitalizar, cuando sea posible, recursos clave no específicos. 6: si ese canal falla, la capacidad de llegar al cliente se interrumpe o se reduce. 7: compartir recursos y reducir riesgos. 8: ordenar la oferta en ejes clave de diferenciación y posicionamiento. 9: el conjunto de mecanismos de comunicación y entrega que forman todo el ciclo de relación con el cliente. 10: identificar los tipos de clientes dispuestos a recibir valor según su comportamiento.

7 compartir recursos y reducir riesgos. 8: ordenar la oferta en ejes clave de diferenciación y posicionamiento. 9: el conjunto de mecanismos de comunicación y entrega que forman todo el ciclo de relación con el cliente. 10: identificar los tipos de clientes dispuestos a recibir valor según su comportamiento.

10 identificar los tipos de clientes dispuestos a recibir valor según su comportamiento.

6 si ese canal falla, la capacidad de llegar al cliente se interrumpe o se reduce. 7: compartir recursos y reducir riesgos. 8: ordenar la oferta en ejes clave de diferenciación y posicionamiento. 9: el conjunto de mecanismos de comunicación y entrega que forman todo el ciclo de relación con el cliente. 10: identificar los tipos de clientes dispuestos a recibir valor según su comportamiento.