

EMPRESA y diseño de MODELOS DE NEGOCIO



Versión Galicia

2º Bachillerato
2026-2027

Material elaborado por:
Javier Martínez Argudo

Material editado por:
Marina Pérez Lloret
Myriam van der Zalm Lara



You Tube



@Economarina



@Economyriam

@Econosublime

www.econosublime.com

Índice

1. Emprendedor e innovación.

1. El emprendedor	6
2. El empresario	8
3. La importancia de la actividad empresarial y emprendimiento	10
4. Mujer y emprendimiento	11
5. La innovación en la empresa	12
6. Digitalización y tendencias emergentes	15
7. Investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) ..	17

2. Las características de las empresas.

1. La empresa y sus funciones	19
2. Los elementos de la empresa	20
3. Los objetivos de la empresa	21
4. Criterios de clasificación de empresas	22
5. Empresas según su forma jurídica	24
6. ¿cómo elijo la forma jurídica?	25
7. El empresario individual	26
8. Las sociedades personalistas	27
9. Las sociedades capitalistas	28
10. Las sociedades de interés social	30
11. Otras formas sociales	32
12. El marco jurídico que regula la actividad empresarial	34

3. El entorno y las decisiones empresariales

1. El entorno de la empresa.	36
2. El análisis DAFO.	40
3. Las estrategias competitivas.	40
4. La localización y dimensión de la empresa	42
5. El crecimiento de la empresa	44
6. Las multinacionales y las PYMES	46
7. La responsabilidad social de la empresa.	49

4. La organización de la empresa

1. Las áreas funcionales	52
2. La administración o dirección de la empresa ...	53
3. La función de planificación	54
4. La función de organización	55
5. La función de dirección o gestión de RRHH	59
6. La función de control	61
7. El plan de recursos humanos	62
8. El reclutamiento y selección de personal	63
9. La política de contratación	64
10. La política de formación	65
11. La política salarial	66
12. La política de relaciones laborales	67

5. La producción en la empresa.

1. La función productiva. Los procesos productivos	69
2. La eficiencia	70
3. Productividad	72
4. La medición de la productividad	73
5. Los costes de la empresa	77
6. Los ingresos y el beneficio	79
7. El umbral de rentabilidad (punto muerto)	81
8. La decisión de comprar o producir	87
9. La valoración de inventarios	92

6. El marketing.

1. El mercado	96
2. La función comercial: el marketing	97
3. La investigación de mercados	100
4. La segmentación de mercados	102
5. El marketing mix	103
6. El producto	103
7. El precio	105
8. La promoción o comunicación	106
9. La distribución	107
10. La digitalización y el uso de las TIC en la función comercial	108

7. La financiación y la inversión en la empresa

1. La función financiera de la empresa	110
2. La fuentes de financiación	111
3. La financiación propia	112
4. La financiación ajena	114
La financiación ajena a largo plazo	114
La financiación ajena a corto plazo	115
5. Fuentes alternativas de financiación	117
6. La inversión y sus tipos	118
7. Valoración y selección de crit.de inversión	120
8. El payback o plazo de recuperación	120
9. El valor actualizado neto (VAN)	123
10. La tasa interna de rentabilidad (TIR)	125

8. La contabilidad.

1. Las obligaciones contables de la empresa	131
2. El patrimonio de la empresa	132
3. Las masas patrimoniales	133
4. Los elementos patrimoniales	134
5. El balance de situación	136
6. La cuenta de pérdidas y ganancias	139
La estructura de la cuenta de PYG	139
Cómo hacer la cuenta de PYG	141
7. Fiscalidad empresarial	143
8. Los impuestos de los empresas	144

9. Análisis financiero y económico.

1. El análisis contable	147
2. El análisis patrimonial	147
3. El análisis financiero	149
El fondo de maniobra	150
Las situaciones financieras	151
Los ratios financieros	153
4. El análisis económico	158
Rentabilidad económica	158
Rentabilidad financiera	159

10. La idea y los modelos de negocio.

1. Los modelos de negocio	165
2. La idea de negocio	166
3. La creatividad	167
4. Técnicas para generar ideas de negocio	168
5. Técnicas para organizar ideas de negocio	169
Visual thinking o pensamiento visual	169
6. El lienzo del modelo de negocios (modelo canvas)	170
7. Los bloques del lienzo del modelo de negocios (modelo canvas)	172
8. Competencia y nichos de mercado	177
9. Otras herramientas para innovar en modelos de negocio	177
10. Los escenarios	179

11. La validación de la idea y del modelo de negocio

1. La metodología lean start-up	181
2. Desarrollo de clientes	183
3. Desarrollo de producto ágil	184
4. Análisis del comportamiento del consumidor	185
5. El arquetipo del cliente	187
6. El mapa de empatía	190
7. El prototipado	193
8. El storytelling	194
9. La protección del modelo de negocio	196

12. Plan de negocio.

1. El plan de negocio	198
El plan de negocio: concepto y utilidad	198
2. La redacción del plan de negocio	199
3. Estructura y contenido del plan de negocio ...	200
a) la portada	200
b) el índice o tabla de contenidos	200
c) el desarrollo del plan de negocio	201
4. El resumen ejecutivo del plan de negocio	205
5. La comunicación del plan de negocio	206
¿Qué es un elevator pitch?	206

LA PAU EN GALICIA

En 2026, el modelo de examen de PAU en Galicia ha sido:

- 6 preguntas a elegir 4 (cada pregunta vale 2,5 puntos).

Algunas de estas preguntas son de teoría y otras son problemas numéricos. Estas pueden ser combinadas como uno quiera.



PROBLEMAS NUMÉRICOS

Dentro de la **PAU EN GALICIA** podemos tener los siguientes **tipos de problemas**:

PRODUCTIVIDAD (tema 5)

COSTES (tema 5)

PUNTO MUERTO (tema 5)

PMP Y FIFO (tema 5)

VAN Y PAYBACK (tema 7)

BALANCES, RATIOS Y FONDO DE MANIOBRA (tema 8 y 9)

CUENTA DE PyG Y RENTABILIDAD (tema 8 y 9)



El cálculo de la TIR NO entra como problema numérico.

Hasta 2023, el modelo de Wilson era un problema numérico que podía entrar. Pero desde 2024, el modelo de Wilson no entra en la PAU.

En este enlace puedes ver todos los exámenes oficiales resueltos de la PAU EN GALICIA (2016-2026)

[Exámenes resueltos de la PAU de empresa GALICIA](#)



EJERCICIOS PRODUCTIVIDAD. ABAU GALICIA 2016-2026



EJERCICIOS COSTES. ABAU GALICIA 2016-2026



EJERCICIOS PUNTO MUERTO. ABAU GALICIA 2016-2026



EJERCICIOS PMP Y FIFO. ABAU GALICIA 2016-2026



EJERCICIOS VAN Y PAYBACK. ABAU GALICIA 2016-2026



EJERCICIOS BALANCES, RATIOS Y FM. ABAU GALICIA 2016-2026



EJERCICIOS CUENTA PYG Y RENTABILIDAD ABAU. GALICIA 2016-2026



UNIDAD 1.

Contenido

1. El emprendedor	6
• ¿Qué es un emprendedor?	6
• Características emprendedor.....	6
• Tipos de emprendedores	7
2. El empresario.....	8
• Diferencias entre empresario y emprendedor	8
• Características del empresario.....	8
• Evolución histórica sobre el empresario.....	9
• El empresario y sus funciones:.....	9
3. La importancia de la actividad empresarial y del emprendimiento	10
4. Mujer, emprendimiento e inclusión.....	11
• Dificultades del emprendimiento femenino	11
• Ventajas del emprendimiento femenino.....	11
• Emprendimiento e inclusión.....	11
5. La innovación en la empresa	12
• Tipos de innovación	12
• Teorías de la innovación.....	13
• Estrategias de innovación	14
6. Digitalización y tendencias emergentes	15
7. Investigación, desarrollo e innovación (i+d+i).....	17
• ¿Qué es el I+D+i?.....	17
• El papel del I+D+i en el desarrollo social y empresarial.....	17

ACTIVIDADES

DIAPPOSITIVAS 1.

www.econosublime.com



Versión Galicia

2026-2027

El emprendedor y la innovación.



Material elaborado por:

Material editado por:



@Econosublime

@Economarina

@Economyriam



YouTube

Videos explicativos de cada clase en
www.youtube.com/c/econosublime

1. EL EMPRENDEDOR

• ¿Qué es un emprendedor?

Todos los productos que existen son fruto de uno o varios emprendedores que han decidido poner en marcha un negocio. Pero ¿Qué es exactamente un emprendedor?

UN EMPRENDEDOR es una persona que tiene la capacidad de identificar una oportunidad de negocio, desarrolla una idea y tiene la iniciativa para poder reunir los recursos necesarios para llevar a cabo dicha idea. Además, están dispuestos a asumir riesgos de invertir tiempo y/o dinero para lograr el éxito.



Ser emprendedor implica una actitud ante la vida. Los emprendedores observan a su alrededor para identificar oportunidades de negocio. Un emprendedor piensa una **solución innovadora ante un problema que otros no son capaces de ver.**

Para poder llevar a cabo su idea, muchos emprendedores crean una empresa para producir un bien o servicio que ayude a solucionar los problemas de las personas. Pero debemos dejar claro que un emprendedor no es únicamente aquel que crea una empresa, sino que es una actitud que podemos aplicar a nuestra vida cotidiana. **Cualquier persona que quiera provocar un cambio en su entorno y para ello ponga en marcha un proyecto o una acción que tiene cierta dificultad, es un emprendedor.**

Por ejemplo, si un profesor diseña una nueva metodología de trabajo para mejorar los resultados de sus alumnos, está siendo emprendedor.

• Características del emprendedor

Los emprendedores tienen una serie de características comunes que les permiten llevar a cabo nuevos proyectos.

Iniciativa. Tener iniciativa supone hacer que las cosas sucedan. Un emprendedor no se limita a tener ideas, sino que busca la manera de llevarlas a cabo.

Creatividad. Es la capacidad de generar ideas o mejorar las ya existentes, desde otro punto de vista, para así solucionar problemas de forma diferente.

Capacidad para asumir riesgos. Empezar implica que hay posibilidad de no conseguir los resultados deseados. Un emprendedor está dispuesto a asumir este riesgo.

Autoconfianza. Es la capacidad de creer en nosotros mismos y en nuestras habilidades, algo imprescindible para el emprendedor y superar las dificultades cuando se presenten.

Perseverancia. Es la capacidad de una persona para mantener su esfuerzo de manera constante para conseguir un objetivo sin llegar a darse por vencido, incluso frente a los obstáculos más difíciles. El emprendedor no se desanima con los fracasos.

Resiliencia. Es la habilidad de afrontar los obstáculos y de soportar situaciones límite, de readaptarnos y transformar esas situaciones en desafíos de los que salir aún más reforzados que antes. Desarrollar esta habilidad permite al emprendedor levantarse cuando se cae, para así perseguir los objetivos que se propone.

Actitud positiva. Es una forma de ver las situaciones de manera optimista y constructiva. Los emprendedores se recuperan pronto de los fracasos y no se preocupan tanto por que las cosas puedan salir mal sino de cómo pueden solucionarlo.

Empatía. Es la capacidad que tiene una persona para ponerse en el lugar de otra. Un emprendedor debe ser capaz de entender la situación y los sentimientos que están viviendo otras personas, como los clientes, los socios, etc.

Capacidad de trabajar en equipo. Es la habilidad de colaborar y coordinarse con otros para alcanzar un objetivo común de manera efectiva. Un emprendedor tiene la capacidad de respetar las opiniones y habilidades de los demás, y trabaja hacia una meta común.

Capacidad de comunicación. Es la habilidad de transmitir a otra persona una información, idea u opinión, asegurándose de que ha sido entendida.

Asertividad. Consiste en dejar claras tus opiniones y sentimientos, pero siempre respetando las opiniones y sentimientos de las personas a las que nos dirigimos.

Capacidad de negociación. Es la habilidad de buscar soluciones a los conflictos, enfrentamientos o problemas mediante el diálogo.

Liderazgo. Es la capacidad de influir en el comportamiento de otras personas y para que, voluntariamente, estos trabajen en la consecución de un objetivo común.

Adaptación al cambio. Es la habilidad para ser flexible ante los posibles cambios que surjan y cambiar las estrategias si es necesario. Un emprendedor está abierto al cambio.



• Tipos de emprendedores

Existen muchos emprendedores diferentes según sus características y según el contexto en el que surgen, pero podemos destacar los siguientes tipos.

Emprendedor visionario.

Son aquellos que son capaces de adelantarse a su tiempo y detectar negocios antes que nadie. Tienen una gran pasión por todo lo que hacen y no les importa asumir riesgos.

Un ejemplo lo tenemos en Coco Chanel, que revolucionó el sector de la moda con su propio código de vestimenta, obviando los códigos de la época, y se convirtió en una de las personas más influyentes del siglo XX.



Emprendedores por necesidad.

Son emprendedores que se ven obligados por las circunstancias a identificar oportunidades y llevar a cabo nuevos proyectos. Por ejemplo, una persona se queda desempleada y decide poner en marcha un negocio.

Un ejemplo es Joanne Rowling que al quedarse sin trabajo y apenas poder mantener a su hija decidió escribir una historia y vender un libro llamado "Harry Potter y la piedra filosofal".



Emprendedores inversores.



Son personas que tienen dinero y deciden invertir en empresas emergentes y nuevas empresas. Su principal objetivo es obtener rentabilidad, por lo que en ocasiones si no están muy involucrados con el proyecto, pueden decidir abandonarlo.

Un ejemplo es Gerard Piqué que además de crear su propia empresa "Kosmos" también ha invertido en otras empresas como DAZN y la Kings league.

Emprendedor por casualidad o por oportunidad.

Son personas que han detectado que existe una necesidad que no está cubierta y proponen una solución sin mucha reflexión previa. Simplemente se atreven y se lanzan.

Un ejemplo es Angi Cabal y su pareja que siendo diseñadores gráficos y planificando su boda, se dieron cuenta de que no muchas empresas hacían diseños para las invitaciones y decidieron crear su empresa "Mr. Wonderful". Un día decidieron crear una taza de regalo con uno de los diseños y se sorprendieron de que miles de personas querían comprarla.



Emprendedores especialistas.

Son personas que tienen muchas habilidades o conocimientos dentro de un área determinada, en ocasiones porque han estado años trabajando en otra empresa. A partir de ahí, tienen la capacidad de detectar los errores que se están cometiendo y emprenden su propio negocio.

Un ejemplo lo tenemos en Amancio Ortega, que antes de fundar Zara trabajaba en una tienda de ropa en La Coruña, lo que le permitió acumular experiencia en diseño y ventas.



Emprendedores persuasivos.

Tienen la capacidad de influir en otras personas para que todos persigan un mismo objetivo. Suelen ser muy perseverantes y resilientes.

Un ejemplo es Jeff Bezos, creador de Amazon, que tras pasar unos malos años iniciales, convenció a inversores y clientes de que su empresa era una apuesta segura.



Emprendedores sociales.

Son aquellos que realizan una serie de actividades que tienen un objetivo social, es decir que buscan un beneficio de la sociedad. Por ejemplo, buscan ayudar a los más desfavorecidos, proteger el medioambiente, etc. Debe quedar claro que los emprendedores sociales también buscan ganar dinero (no son una ONG), pero no es su único objetivo, sino también contribuir a la sociedad.

Un ejemplo es Cristina Balbás que con su proyecto "Economanitas" recicla materiales para crear productos de decoración, ayudando así a reducir los residuos y proteger el medioambiente.



Intraemprendedores.

Son trabajadores que dentro de una empresa tienen ideas innovadoras y buscan nuevas oportunidades de negocio. Por tanto, un intraemprendedor es un trabajador que actúa como emprendedor dentro de una empresa. *Por ejemplo, Google Drive fue un producto que surgió de uno de los trabajadores de Google, empresa muy conocida por fomentar este intraemprendimiento.*

Obviamente, estas clasificaciones no son excluyentes, y algunos emprendedores podrían encajar en varias a la vez.



2. EL EMPRESARIO

Una vez que el emprendedor ya ha desarrollado su idea de negocio, el siguiente paso es crear una empresa para así poder producir el bien o servicio que después venderá. Para producir este bien se necesitan una serie de factores productivos: trabajadores, materias primas, máquinas etc. Sin embargo, el hecho de adquirir estos factores no es suficiente, sino que es necesario que alguien los organice hacia un objetivo común. Se hace necesaria la figura del empresario.

EL EMPRESARIO es la persona que se encarga de administrar y coordinar los diferentes elementos de una empresa para conseguir unos objetivos. No tiene por qué ser el creador de la empresa.

• Diferencias entre empresario y emprendedor

Aunque en muchas ocasiones los términos “emprendedor” y “empresario” se usan de igual modo, no debemos confundirlos:

EMPRENDEDOR

Identifica una oportunidad de negocio y desarrolla una idea, en ocasiones a través de la creación de una empresa. Es decir, el emprendedor crea algo nuevo y asume el riesgo en caso de fracaso, ya que ha invertido su dinero y su tiempo.

EMPRESARIO

Administra una empresa ya establecida. Los empresarios pueden ser los fundadores originales de la empresa y haber desarrollado la idea, o simplemente pueden haber tomado el control de una empresa que ya existe.

En ocasiones emprendedor y empresario no coinciden, algo que sucede cuando una persona desarrolla una idea, pero luego le deja la gestión a otra persona que tenga experiencia en la administración de empresas. Por ejemplo, en 1976 Steve Jobs vio que había una oportunidad de negocio en el hecho de que los ordenadores no estaban al alcance de las familias, y solo podían ser adquiridos por empresas. A partir de ahí desarrolló su idea de crear ordenadores personales (PC) y creó Apple Computers. Luego, una vez creada la empresa, para dirigirla contrató a John Sculley, que en ese momento estaba dirigiendo Pepsi. Así, el emprendedor que tuvo la idea y la desarrolló fue Steve Jobs. El empresario que dirigía la empresa era John Sculley.

En otras ocasiones emprendedor y empresario pueden coincidir, algo que ocurre si una persona desarrolla una idea y luego la lleva a cabo al crear y dirigir una empresa. Amancio Ortega desarrolló la idea de crear una tienda de ropa a bajo precio con diseños que cambiaban cada pocas semanas y durante mucho tiempo él mismo llevó la administración de la empresa. Así, Ortega fue al mismo tiempo emprendedor y empresario. Otro ejemplo es Estefi Martínez (Pedrita Parker) que creó y dirige una empresa en la que vende productos (agendas, tazas etc.) con sus diseños de viñetas.

DIFERENCIAS ENTRE EMPRENDEDOR Y EMPRESARIO

	EMPRENDEDOR	EMPRESARIO
Función principal	Identifican una oportunidad de negocio y desarrollan una idea, reuniendo los recursos necesarios para llevarla a cabo.	Se centran en administrar y coordinar la empresa para conseguir unos objetivos.
Enfoque	Se enfocan en crear y desarrollar una idea para que esta tenga éxito.	Potencian una idea para que esta sea rentable y así obtener beneficios.
Riesgo	Asumen mayor incertidumbre y riesgo, ya que al crear una nueva empresa no hay garantías de éxito. A menudo deben invertir gran cantidad de dinero y tiempo.	Si llegan a una empresa ya establecida pueden conseguir beneficios de manera más inmediata con un riesgo mucho menor.
Cualidades	Suelen ser muy creativos, apasionados y con gran motivación. Suelen perseverar y no se desaniman con los fracasos.	Suelen tener grandes habilidades de liderazgo, comunicación, negociación y de gestión de equipos.

• Características del empresario

Muchas de las habilidades personales y sociales que necesita un empresario coinciden con las del emprendedor, pero además es necesario añadir habilidades de administración de empresas. Así, podemos clasificar las características del empresario en tres grupos:



HABILIDADES PERSONALES

El empresario debe tener habilidades personales que le permitan realizar tareas de manera eficiente y tomar decisiones para conseguir sus objetivos: iniciativa, creatividad, autoconfianza, perseverancia, resiliencia, actitud positiva etc.



HABILIDADES SOCIALES (SOFT SKILLS)

Debe tener habilidades sociales que le permitan relacionarse con otras personas para conseguir objetivos comunes: empatía, trabajo en equipo, comunicación, asertividad, negociación, liderazgo etc.



HABILIDADES DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

También necesita habilidades para llevar a cabo toda la dirección de la empresa: planificación de objetivos, organización de todos los recursos, gestión de los trabajadores y control de que todo sale según lo planeado.

You Tube [Qué es un empresario.](#)

You Tube [Diferencias entre empresario y emprendedor.](#)

● Evolución histórica sobre el empresario

Con el nacimiento de las empresas, el empresario era aquel que invertía su capital y dirigía todo el proceso productivo. En esta definición, el empresario y el dueño de la empresa eran la misma persona.

Pero a medida que las empresas se hacían más grandes, se complica que pueda haber un solo propietario que aporte todo el capital y que además dirija la empresa. Por ello, se ha producido una separación entre propiedad y dirección de la empresa. Todo esto afecta a la manera en la que vemos la figura del empresario. Veamos su evolución.

Evolución histórica sobre el empresario

ÉPOCA HISTÓRICA Y AUTOR	TIPO DE EMPRESARIO
(Siglo XVI-XVIII).	El empresario mercader. El empresario es un comerciante que gestiona y controla sus negocios.
(Siglo XVIII). ADAM SMITH, DAVID RICARDO Y JOHN STUART MILL	El empresario capitalista. Empresario es el dueño del negocio, quien aporta el dinero y lo dirige personalmente.
(Siglo XVIII-XIX). CANTILLÓN.	El empresario como hombre de negocios. Es un agente que compra factores de producción y luego vende a un precio incierto.
(Siglo XX). KNIGHT.	El empresario-riesgo. Asume un riesgo, ya que no sabe si venderá. El beneficio es la recompensa por ese riesgo.
(Siglo XX). SCHUMPETER	El empresario innovador. Es la persona que innova y es el motor del progreso y el crecimiento. El beneficio es la recompensa por esa innovación.
(Siglo XX). GALBRAITH	El empresario como tecnoestructura. El empresario es un grupo de personas expertas en distintas áreas que dirigen la empresa.
(Siglo XX). KIZNER	El empresario como descubridor de nuevas oportunidades. Busca cubrir necesidades que no están satisfechas.
(Siglo XXI). BENNIS	El empresario actual. Es un líder que organiza y dirige todos los elementos de la empresa para conseguir unos objetivos.

● El empresario y sus funciones:

Una vez vista la evolución histórica, ya estamos en condiciones de conocer todo lo que hace el empresario. Las 4 principales funciones del empresario son: planificación, gestión, organización y control.

FUNCIONES DEL EMPRESARIO



3. LA IMPORTANCIA DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL Y DEL EMPRENDIMIENTO

EL EMPRENDIMIENTO comienza con la identificación de una oportunidad de negocio. A partir de ahí, algunas personas desarrollan una idea y reúnen los recursos necesarios para llevar a cabo dicha idea creando una empresa. Al crear esta empresa.

Identificación oportunidad negocio → desarrollo idea

EMPRENDIMIENTO



→ creación de empresa

ACTIVIDAD EMPRESARIAL



La actividad empresarial y el emprendimiento tienen una gran importancia, ya que pueden transformar la sociedad de las siguientes maneras:

1 Mejora la calidad de vida de las personas

Las empresas y los emprendedores buscan oportunidades de negocio tratando de satisfacer mejor las necesidades de los ciudadanos o ayudándoles a solucionar mejor sus problemas. Para ello crean nuevos bienes y servicios o mejoran los ya existentes.



Entonces, uno de los más grandes beneficios del emprendimiento y la actividad empresarial es que están orientados a mejorar la vida de las personas, ya que ofrecen nuevas posibilidades a través de productos o servicios innovadores. Así, por ejemplo, la creación de vehículos, del teléfono móvil o de internet ayudan a simplificar muchas tareas de la vida cotidiana.

2 Crea puestos de trabajo.

Para poder producir los bienes y servicios son necesarios trabajadores. Por lo tanto, el emprendimiento y la actividad empresarial generan puestos de trabajo que garantizan ingresos para los trabajadores y para los propios emprendedores.



3 Fomenta el crecimiento económico del país

Cuanto mayor sea la actividad empresarial y emprendedora, se podrán producir más bienes y servicios y de mayor valor. Además, al haber una mayor cantidad de empresas, se genera una mayor competitividad, que hace que las empresas se deban esforzar por producir bienes y servicios de más calidad. Todo ello lleva a crecimiento económico y por tanto a mayores beneficios de las empresas, más salarios para los trabajadores, y en definitiva, a una mayor riqueza para el país.



4 Contribuye al pago de impuestos y de cotizaciones a la seguridad social.

Con la actividad empresarial las empresas deben pagar una serie de impuestos y de cotizaciones a la seguridad social. Esta mayor cantidad de impuestos luego es reinvertida en sanidad, educación, carreteras, parques, etc. de los que toda la sociedad puede beneficiarse. Con las cotizaciones a la seguridad social, los trabajadores pueden recibir prestaciones en el futuro, como por ejemplo pensiones, baja por maternidad y paternidad, etc.



5 Permite el desarrollo personal.

Además de los beneficios económicos, las personas emprendedoras obtienen un mayor desarrollo personal. Las personas que inician sus propios proyectos se sienten más realizados y estimulados, lo que se traduce en mayor felicidad. Además, los emprendedores motivan a otras personas a emprender y generar nuevas oportunidades para los demás, por lo cual existirá mayor bienestar para todos.



6 Contribuye a la innovación y el desarrollo tecnológico.

Con el emprendimiento se buscan nuevas ideas y oportunidades de negocio, lo que lleva a una mayor innovación. Con el objetivo de destacar sobre la competencia, muchas empresas invierten en ciencia y tecnología para así crear mejores productos. Todo ello lleva a un mayor desarrollo tecnológico del que se beneficia toda la sociedad.



En definitiva, el emprendimiento y la actividad empresarial es muy importante para una sociedad, ya que contribuye al desarrollo económico, social y tecnológico.

4. MUJER, EMPRENDIMIENTO E INCLUSIÓN

Históricamente el emprendimiento fue llevado principalmente por hombres, y aunque el peso de las mujeres emprendedoras cada vez es mayor, el emprendimiento femenino se encuentra en ocasiones con una serie de dificultades y problemas mayores que las de los hombres.

• Dificultades del emprendimiento femenino

- Falta de financiación. Las mujeres suelen tener más problemas para que los bancos les presten dinero para iniciar su negocio, o para que los inversores quieran invertir en negocios liderados por mujeres.

- Brecha salarial y techo de cristal. La brecha salarial o de género es la diferencia existente entre los salarios recibidos por hombres y por mujeres (en España, una mujer cobra de media un 15% menos a la hora que un hombre). El techo de cristal son las dificultades invisibles con las que se encuentran las mujeres para ascender en sus trabajos y llegar a puestos directivos o de más responsabilidad (que son los mejor pagados). Ambas situaciones hacen que las mujeres tengan menos capacidad de ahorro y por lo tanto, tengan más difícil iniciar un proyecto.

- Desequilibrio en la vida laboral y familiar. Debido a tradiciones y a roles de género, existe un reparto muy desigual en lo que se refiere al cuidado de hijos y otras tareas del hogar. De media, las mujeres españolas dedican 5 horas al día a estas tareas frente a las 2 horas y media de los hombres. Esta mayor carga de tareas familiares deja a las mujeres con menos tiempo para poder iniciar su propio negocio.

- Estereotipos de género. Los estereotipos que pasan de generación en generación también acaban por afectar a las propias mujeres. Muchas mujeres asumen que su rol en la sociedad se debe centrar en la familia y por tanto su trabajo vale menos, o que no deben aspirar a crear sus propios negocios para no ser tachadas de exceso de ambición.



*Un 35% de las mujeres emprendedoras no se ven capaces de emprender con éxito. Sin embargo, **las mujeres están cada vez más preparadas**. Por ejemplo, en España, el 54% de las mujeres de entre 25 y 34 años tenía estudios superiores en 2020, en comparación con un 41% de los hombres.*

- Falta de referentes. En ocasiones las mujeres no se ven como emprendedoras porque las mujeres emprendedoras no tienen tanta visibilidad como los hombres. Actualmente hay 130 millones de mujeres que lideran empresas en el mundo. Hay que destacar que en España hay más igualdad que en otros lugares y somos líderes en emprendimiento femenino en Europa, ya que hay 9 mujeres emprendedoras por cada 10 hombres (mientras que en la UE son solo 6 mujeres por cada 10 hombres).

Ya hemos hablado de Coco Chanel, Joanne Rowling, Angi Cabal, Cristina Balbás y de Pedrita Parker (Estefi Martínez), pero ya ves que ¡hay 130 millones de ejemplos!

• Ventajas del emprendimiento femenino.

A pesar de estos obstáculos, cada vez son más las mujeres que deciden emprender y que demuestran tener grandes habilidades para la administración de empresas. Todo esto se traduce en una serie de ventajas para la sociedad.

- Contribuye a una mayor igualdad de género. El emprendimiento femenino permite a las mujeres llevar a cabo sus propias ideas de negocio, lo que contribuye a eliminar estereotipos sobre el valor de las mujeres (¡YES, YOU CAN!) 

- Genera riqueza y empleo. El 50% de la población son mujeres y por tanto suponen la mitad del potencial de una sociedad para poder progresar y desarrollarse. El emprendimiento femenino puede contribuir al desarrollo económico de un país, ya que, al crearse un mayor número de empresas, se genera más riqueza y empleo.

- Fomenta la innovación. Las mujeres son una gran fuente de creatividad al añadir una nueva perspectiva, lo que les ayuda a identificar oportunidades de negocio que tal vez no sean cubiertas por hombres. De hecho, algunos estudios recalcan que las empresas lideradas por mujeres tienen una mayor capacidad de innovación y creatividad, y obtienen mejores resultados a largo plazo que las dirigidas por hombres.

- Sociedades más igualitarias. Las empresas lideradas por mujeres, pueden contribuir a la reducción de la pobreza y la desigualdad social, al proporcionar oportunidades económicas a mujeres que de otra manera estarían en situaciones de vulnerabilidad.

- Aumenta la representación de las mujeres en puestos de liderazgo.

Aunque cada vez hay más mujeres emprendedoras, las mujeres todavía tienen problemas para llegar a dirigir las empresas más grandes. En Europa solo el 4% de las empresas que ingresan más de un millón de euros al año están dirigidas por mujeres. El emprendimiento femenino puede contribuir a aumentar la representación de las mujeres en puestos de liderazgo en el mundo empresarial. 

• Emprendimiento e inclusión.

EL EMPRENDIMIENTO INCLUSIVO promueve la participación activa en la actividad emprendedora de colectivos tradicionalmente excluidos o con mayores dificultades, como personas con discapacidad, mujeres, personas migrantes, mayores de 45 años, jóvenes en riesgo de exclusión, o personas desempleadas de larga duración.

El emprendimiento inclusivo es muy importante ya que permite igualar las oportunidades para que todo el mundo acceda al emprendimiento. Además, fomenta la diversidad ya que estas personas pueden aportar nuevas ideas y soluciones innovadoras.

Para ello, los gobiernos pueden llevar a cabo una serie de estrategias.

- Dar ayudas, formación y acompañamiento a los colectivos más desfavorecidos.
- Crear campañas de sensibilización y educación que luchen contra ciertos estereotipos.
- Fomentar redes de apoyo y cooperación (asociaciones, coworking, alianzas de empresas).



[La mujer y el emprendimiento.](#)

5. LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA

Para emprender es necesario que tengamos creatividad para generar ideas que puedan solucionar los problemas de una manera diferente. Sin embargo, el simple hecho de tener una idea no es suficiente. Así, diferenciamos creatividad e innovación.



CREATIVIDAD. Es la capacidad de generar nuevas ideas o mejorar las existentes para crear algo nuevo. Por ejemplo, Steve Jobs fue creativo cuando tuvo la idea de que se podía incorporar internet a un teléfono móvil y de esa manera estar siempre conectado.

INNOVACIÓN. Es llevar la creatividad a la práctica. Es decir, cuando creamos un producto, proceso o modelo de negocio y lo introducimos en el mercado. Por ejemplo, con su idea Steve Jobs creó en 2007 el iPhone 2G (el iPhone original), un teléfono táctil con acceso a internet que vendió 6 millones de unidades en su primer año.

Por tanto, ya podemos definir qué es la innovación:

LA INNOVACIÓN supone la creación de nuevos o mejores productos, procesos de producción o modelos de negocio que satisfacen mejor nuestras necesidades y solucionan mejor nuestros problemas.

“La clave de la innovación es levantar el culo y hacer algo. Mucha gente tiene ideas, pero pocas se deciden a hacer algo con ellas. No mañana. No la semana que viene. Hoy.”

• Tipos de innovación

Podemos establecer diferentes clasificaciones de innovación:

a) Según la aplicación de la innovación.

- **Innovación de producto.** Es la introducción en el mercado de nuevos productos o mejorados a través de nuevas características, materiales, componentes o funciones. Por ejemplo, la Tablet (producto nuevo) o el ordenador táctil (nueva característica).

- **Innovación de proceso.** Consiste en una nueva manera de fabricar o distribuir los productos para aumentar su eficiencia o calidad. Por ejemplo, Amazon ha incorporado robots en su sistema de producción para mejorar la rapidez de sus envíos.

- **Innovación de marketing.** Consiste en la aplicación de un nuevo modo de comercializar el producto. Por ejemplo, el cambio del envase o diseño del producto, una nueva forma de dar publicidad al producto etc. Un ejemplo es cuando Coca Cola vendió sus refrescos con el nombre de las personas en el envase.

- **Innovación de organización.** Es la introducción de una nueva forma de organizar la empresa, el lugar de trabajo o la forma de trabajar. Por ejemplo, muchas empresas han implantado el teletrabajo o la jornada laboral de 4 días para aumentar la productividad de sus trabajadores.

b) Según el grado de originalidad

1. Innovación incremental. Son pequeñas modificaciones o mejoras en productos existentes, de manera que ahora son más atractivos. No tienen por qué suponer una gran revolución, aunque en algunos casos sí que puede suponer una gran mejora.

Hay muchos ejemplos que suponen simplemente añadir elementos a un producto. Por ejemplo, antiguamente para fregar los suelos las personas tenían que arrodillarse y frotar con un cepillo o similar. Sin embargo, alguien pensó que se podía incorporar un palo, lo que permitía fregar de pie, con menos esfuerzo y más velocidad. Otro ejemplo es cuando a los teléfonos móviles se les incorporó una cámara.

En otras ocasiones, la innovación consiste en sustituir elementos. Como cuando se crearon los productos “light” que quitan azúcar o grasas y lo sustituyen por otros ingredientes.

Es decir, la innovación incremental no supone una creación 100% original.

2. Innovación radical. Es la introducción de un producto completamente nuevo que implica un cambio revolucionario en la sociedad. Algunos ejemplos son la creación de internet (1989), que revolucionó la manera en la que podemos acceder a la información, el primer iPhone de 2007, que permitió una conectividad allá donde nos encontremos, o el avión que cambió por completo la forma en la que podemos viajar.

Como vemos, la innovación radical puede cambiar completamente el mundo.

c) Según el público al que se dirige.

- **Innovación social.** Su principal objetivo es buscar un beneficio en la sociedad. Como la creación de vídeos educativos en Youtube que pueden ser aprovechados de manera gratuita por millones de alumnos.

- **Innovación ambiental.** Son innovaciones que contribuyen a mejorar o proteger el medioambiente. Por ejemplo, la creación de envases biodegradables.

- **Innovación tecnológica.** Se refiere a la creación o adopción de nuevas tecnologías para mejorar los productos o procesos. Por ejemplo, la creación de la banca online que ha permitido mejorar los servicios de los bancos, al no ser necesario desplazarse a la oficina.

• Teorías de la innovación

Dentro de las teorías de la innovación podemos destacar las siguientes:

A) LA TEORÍA DE SCHUMPETER

Schumpeter afirmó que el desarrollo económico de una sociedad es impulsado por la innovación. Según su teoría, la innovación es impulsada por los emprendedores que buscando aumentar sus beneficios, querrán introducir nuevos y mejores productos, procesos o modelos de negocio para reemplazar a los anteriores al satisfacer mejor las necesidades de los clientes.

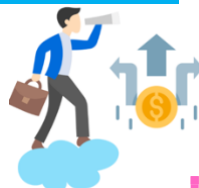


Así, al buscar beneficios, los empresarios generan innovaciones que consiguen hacer progresar a la sociedad, creando nuevas tecnologías y destruyendo a las anteriores. A este proceso, Schumpeter lo llamó “destrucción creativa”. Un ejemplo lo tenemos en el mundo de la música: la cinta de casete fue sustituida por el CD, que a su vez fue reemplazado por el reproductor mp3, que recientemente ha sido sustituido por servicios de streaming como Spotify. Cada nueva innovación supuso una mejora, a la vez que acabó con el modelo anterior.



B) LA TEORÍA DE DRUCKER

Para Drucker, la innovación es el proceso mediante el cual los emprendedores identifican nuevas oportunidades de negocio y crean soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Además, Drucker indica los siguientes principios de la innovación:



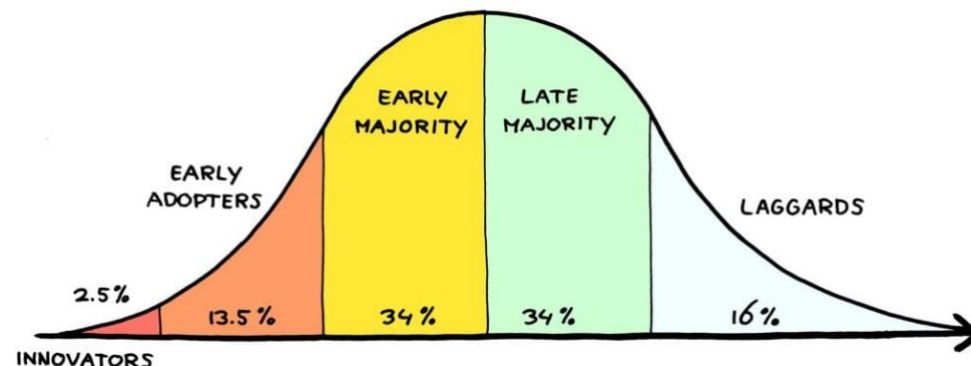
- La innovación se basa en el análisis de oportunidades de negocio.
- La innovación implica salir a la calle a observar, preguntar y escuchar.
- La innovación debe ser enfocada en una sola cuestión y empezar siendo pequeña.
- La innovación busca que la empresa sea líder en su campo.
- La innovación es esfuerzo, más que genialidad.

Drucker también destacó la importancia de la innovación continua para el éxito de las empresas. En su opinión, las empresas deben estar constantemente innovando para mantenerse competitivas y satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes.

C) LA TEORÍA DE LA DIFUSIÓN DE LA INNOVACIÓN DE ROGERS

Se centra en el proceso mediante el cual las innovaciones se extienden en una sociedad. Según esta teoría, los innovadores adoptan nuevas tecnologías antes que otros grupos y luego se propagan a través de los diferentes grupos. Estos grupos son los siguientes:

- Innovadores.** Son los primeros en adoptar una idea, producto o servicio nuevo. Buscan resolver los problemas ellos mismos, no que otros les den la solución.
- Primeros seguidores (Early adopters).** Adoptan lo nuevo cuando consideran que habrá un beneficio en su negocio. No tienen miedo a asumir las nuevas ideas.
- Mayoría precoz.** Están predispuestos a adoptar lo nuevo cuando ya muchos lo han hecho. No se lanzan a las ideas que acaban de salir.
- Mayoría tardía.** Tienen dificultades para adoptar lo nuevo y sólo lo hace cuando ya todos lo han hecho.
- Rezagados.** No quieren adoptar las nuevas ideas y quieren mantener las ideas o productos tradicionales.



D) TEORÍA DE LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA DE CHRISTENSEN

Según Christensen, las empresas en ocasiones no adoptan grandes innovaciones disruptivas (que lo cambian todo) porque estas no se ajustan a sus clientes más rentables. Por este motivo, las empresas suelen centrarse en una innovación incremental donde se centran en mejorar sus productos para satisfacer las necesidades de sus clientes actuales, en lugar de explorar nuevas tecnologías y mercados emergentes.

Sin embargo, las innovaciones disruptivas a menudo comienzan como productos que atienden a mercados pequeños y menos rentables, y luego mejoran para competir en los mercados más grandes y rentables. Así, aquellos que apuestan por estas innovaciones disruptivas acaban por ser más eficientes y acaban por desplazar a sus competidores.

En resumen, la teoría de la innovación disruptiva de Christensen destaca la importancia de estar atentos a las tecnologías emergentes y de tener una mentalidad innovadora para adaptarse a los cambios en el mercado.



E) LA TEORÍA DE LA INNOVACIÓN DE PORTER

Porter se centra en el papel de la innovación en la creación y mantenimiento de ventajas competitivas. Es decir, la innovación es la clave para que las empresas puedan mantener una ventaja sobre sus competidores.

Según Porter, la innovación puede ser una fuente clave de ventaja competitiva en tres áreas:

- 1. Diferenciación de productos y servicios.** Las empresas pueden innovar en sus productos y servicios para crear algo único y valioso que les permita diferenciarse de sus competidores. Como Apple, que continuamente busca crear nuevos y mejores productos (iPhone, iWatch, iPad, etc.).
- 2. Mejores procesos de producción.** Las empresas pueden innovar en sus procesos para mejorar su eficiencia, reducir costes y ofrecer precios más competitivos. Como Toyota, que gracias a sus innovaciones en la producción han podido abaratar costes y bajar precios convirtiéndose en el primer vendedor de automóviles del mundo.
- 3. Nuevos modelos de negocio.** Las empresas pueden innovar en sus modelos de negocio para crear nuevas formas de crear y entregar valor, lo que les permite ganar ventaja sobre sus competidores. Por ejemplo, Ikea revolucionó el mundo del mueble con un modelo que se basa en que los propios clientes pueden montar los muebles a un precio mucho más reducido.



LA TEORÍA DE SCHUMPETER

LA TEORÍA DE DRUCKER

LA TEORÍA DE ROGERS

LA TEORÍA DE CHRISTENSEN

LA TEORÍA DE PORTER



TOYOTA

• Estrategias de innovación

Las empresas pueden llevar a cabo diferentes estrategias de innovación con los que crear o mejorar productos, procesos o modelos de negocio. Algunas de las principales son:



1. Estrategia ofensiva o de líder

Esta estrategia busca ser el líder del mercado, gracias a la introducción continua de nuevos productos y procesos. Se basa en ser el primero en detectar necesidades del mercado y encontrar manera de satisfacerlas, de manera que en ocasiones se crean productos que no existían (como el iPad). Con esta estrategia se suele invertir mucho en investigación y tecnología, por lo que se asumen riesgos, pero si sale bien, la rentabilidad es muy alta. Un ejemplo de empresa que lleva esta estrategia es Apple.

2. Estrategia defensiva o de seguidor

Esta estrategia consiste en seguir las innovaciones que hace el líder, una vez que se ha comprobado que estas han tenido éxito, por lo que el riesgo es menor. El objetivo es tratar de reaccionar de manera rápida a lo que hace el líder, incluso añadiendo alguna característica que pueda mejorarlo. Samsung en sus primeros años es un ejemplo.

3. Estrategia imitativa.

Esta estrategia se basa en copiar productos existentes en el mercado. Las empresas que adoptan esta estrategia buscan ofrecer productos similares a precios más bajos, por lo que tratan de producir con menores costes. Un ejemplo es Huawei.

4. Estrategia oportunista o de nicho de mercado.

Esta estrategia consiste en centrarse en satisfacer las necesidades de un pequeño grupo de consumidores (un nicho de mercado) que normalmente no están siendo atendidos por los grandes competidores. Por ejemplo, la empresa GoPro, se especializó en cámaras para deportes extremos.

5. Estrategia tradicional.

Con esta estrategia apenas se introducen modificaciones en los productos. Suelen ser negocios artesanales o artísticos, que compiten por su buena relación calidad-precio, su ubicación o con ligeros ajustes estéticos para satisfacer los gustos del cliente.

6. DIGITALIZACIÓN Y TENDENCIAS EMERGENTES

• ¿Qué es la digitalización?

LA DIGITALIZACIÓN es el proceso de transformación de la información analógica (como imágenes, sonidos, texto y otros datos) en un formato digital que se puede analizar, almacenar y transmitir a través de dispositivos electrónicos (como ordenadores o smartphone) y redes de comunicaciones (como internet).

Por ejemplo, antiguamente las fotos las manteníamos en formato físico, pero ahora las podemos guardar de manera digital en nuestros dispositivos.

• Las nuevas tendencias y tecnologías emergentes



La digitalización implica la necesidad de utilizar tecnología digital que permita capturar, almacenar, procesar y distribuir toda la información. En los últimos años han surgido muchas tecnologías digitales que han tenido un gran impacto y que han acelerado el proceso de digitalización, provocando una auténtica revolución digital.

Algunas de las tendencias y tecnologías emergentes son:

1 Internet de las cosas (IoT). La IoT permite la conexión de diferentes dispositivos entre sí a través de internet. Por ejemplo, hay vehículos que llevan integrado un GPS que nos dice a tiempo real cuál es la mejor ruta según el tráfico, o nos avisa si hay algún atasco.

2 La nube. La nube permite acceder a la información desde cualquier lugar en el que tengamos conexión a internet. Además, facilita el intercambio de datos y el trabajo compartido entre varias personas.



3 Big data y analítica. El big data permite el análisis de una gran cantidad de datos que provienen de varias fuentes (redes sociales, smartphones, dispositivos conectados a internet, etc.). Este análisis les permite a las empresas obtener información valiosa, como qué nos atrae más, qué o quién nos influye, cuándo compramos o dónde lo hacemos.

4 Inteligencia artificial (IA). La IA permite a las máquinas aprender tareas que requieren inteligencia humana y mejorar la ejecución de dichas tareas a través del análisis de datos. Por ejemplo, Netflix o TikTok utilizan la IA para entender los gustos de los usuarios y recomendarles videos en base a dichos gustos.



5 Realidad aumentada (RA) y Realidad virtual (RV). La Realidad aumentada (RA) permite incluir elementos digitales dentro del mundo físico que nos rodea. Así, una cámara detecta el entorno y luego la RA



incluye las imágenes digitales. Un ejemplo son los filtros de Instagram que detectan la cara de la persona y le añaden diferentes dibujos.

La Realidad virtual (RV) crea un ambiente totalmente nuevo, es decir que sustituye lo real por un contenido 100% virtual. Un ejemplo son los videojuegos donde podemos ir con nuestro personaje a diferentes escenarios.

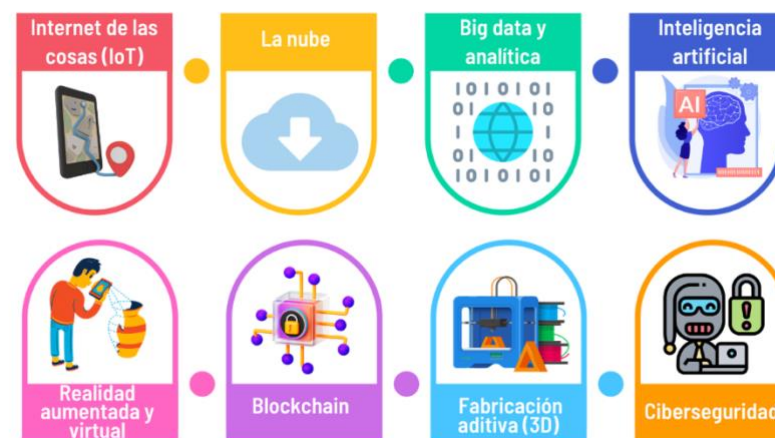
6 Blockchain (cadena de bloques). El blockchain permite crear un registro seguro para transmitir la información digital sin que esta se puede copiar o falsificar, lo que es clave para realizar las transacciones sin necesidad de intermediarios. Es en definitiva un gran registro digital (como una hoja de Excel gigante) que permite almacenar la información de manera segura y permanente. Su uso más conocido es para las transacciones de criptomonedas.



7 Fabricación aditiva (impresión 3D). La impresión en 3D permite hacer prototipos de productos, piezas de repuesto, productos personalizados etc. Esto permite la reducción en el uso de materiales y de herramientas, lo que lleva a menores costes para las empresas y a la generación de menos residuos, con lo que se protege al medioambiente.



8 Ciberseguridad. Cada vez tenemos más información digital, lo que ha llevado que, en los últimos años, haya más delitos en el mundo digital que en el físico. La ciberseguridad es la protección de los sistemas informáticos, dispositivos electrónicos y redes, con el objetivo de evitar la interrupción de los servicios o el robo de datos digitales, dinero de la banca electrónica, criptomonedas, etc. Así la ciberseguridad incluye medidas como el encriptado de datos, la identificación de usuarios, la actualización automática del software, etc.



• El impacto de la digitalización en la sociedad y en la economía

En los últimos años estamos presenciando una revolución digital y tecnológica que está transformando el mundo y la forma en la que vivimos, trabajamos y nos relacionamos.

Algunos de los principales impactos de esta revolución digital y tecnológica son:

- **Inmediatez de información.** La tecnología ha permitido que la información esté disponible y accesible de manera muy inmediata. Las personas pueden acceder a noticias, datos y conocimientos desde cualquier lugar y momento. Esto ha tenido grandes cambios en la forma en las que las personas toman decisiones o se educan.



- **Cambios en la forma de comunicación.** Las redes sociales, el correo electrónico o los mensajes instantáneos han permitido que la comunicación sea más rápida, lo que ha tenido un gran impacto en la forma que las personas se relacionan.

- **Nuevas formas de trabajo.** Las nuevas tecnologías han cambiado la forma en la que las personas trabajan y colaboran entre sí con más posibilidades a través de videoconferencias, correo electrónico o la nube. También ha dado posibilidades al teletrabajo, lo que facilita la conciliación de la vida familiar.



- **Transformación de la economía.** Las nuevas tecnologías han transformado el mundo de los negocios y han facilitado la innovación en tres sentidos principalmente:

a) **Innovaciones de productos.** Las nuevas tecnologías digitales permiten mejorar los productos existentes o incluso crear otros completamente nuevos. Es el caso de los automóviles, cuyos elementos digitales llegan a casi la mitad del valor del producto.



b) **Innovación de procesos.** La incorporación de nuevas tecnologías permite reducir los costes de los procesos productivos y reducir el tiempo de fabricación o envío. Por ejemplo, Amazon es capaz de enviar productos en menos de un día desde sitios lejanos.



c) **Innovación en modelos de negocio.** La digitalización también permite que aparezcan negocios nuevos. Por ejemplo, el servicio de coches compartido de BlaBlaCar o Uber, o los servicios de streaming de Netflix o Spotify.



• Retos de la digitalización de la economía

No todo son ventajas en la revolución digital, y es que todos estos cambios plantean una serie de retos a los que el mundo tendrá que poner solución de alguna manera:

- **Los delitos digitales.** El mundo digital ha provocado nuevas actividades delictivas: el fraude digital, el ciberterrorismo, la piratería, y el mal uso de los datos de los clientes.

- **La vigilancia en masa.** Las grandes compañías como Google o Facebook tienen cada vez más información. Saben dónde vivimos, qué comemos o a dónde viajamos.

- **Fake news.** Cada vez tenemos que esforzarnos más para distinguir la verdad de la ficción. Esta situación se debe en gran medida a que medios profesionales se han visto remplazados por los medios sociales, donde la motivación de muchas personas consiste en atraer a los usuarios a los contenidos, para luego ganar dinero con publicidad. Estas personas no quieren informarnos, sólo quieren nuestra atención.

- **Cambios en las habilidades de los trabajadores.** Los trabajadores deben adaptarse al cambio continuo de las nuevas tecnologías digitales. Aquellos que no se adaptan lo suficientemente rápido, podrán tener problemas para encontrar empleo.

- **Desigualdad digital.** La revolución digital trae consigo más desigualdad en donde las personas que no tienen acceso a recursos digitales pueden quedarse excluidas de las oportunidades que trae consigo la digitalización.



7. INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN (I+D+i)

• ¿Qué es el I+D+i?

El I+D+i (investigación, desarrollo e innovación) es el gasto que realizan muchas empresas o el Estado en investigación para adquirir conocimientos que puedan ser aplicados a mejorar productos o procesos productivos.

El gasto en I+D+i de un país **se considera clave para el progreso técnico (mejor tecnología)** y que la sociedad siga avanzando.



El término I+D+i engloba 3 actividades.

1 La investigación. Tenemos que diferenciar la básica y la aplicada.

- **La investigación básica** son los experimentos o trabajos teóricos con los que se busca aumentar el conocimiento científico, pero su fin no es llegar a una aplicación práctica concreta. *Por ejemplo, investigación de cómo bacterias y virus afectan al cuerpo humano.*
- **La investigación aplicada.** Está dirigida a conseguir una aplicación práctica de los hallazgos que hemos conseguido con la investigación básica. *Por ejemplo, la búsqueda de un medicamento que cure el resfriado.*

2 Desarrollo. Son las actividades que tratan de aprovechar todos los conocimientos aprendidos en la investigación para desarrollar nuevos productos o procesos productivos. *Por ejemplo, el ibuprofeno.*

3 Innovación. Ocurre cuando las novedades son introducidas en el mercado. Recordemos que, según su aplicación, la innovación podía ser de producto, de procesos, de marketing o de organización.



• El papel del I+D+i en el desarrollo social y empresarial

El I+D+i es muy importante para el desarrollo social y empresarial de un país. Podemos destacar las siguientes razones:

1. Genera conocimiento. La investigación aumenta el conocimiento científico en diferentes áreas, lo que ayuda a que conozcamos mejor el mundo y aprendamos a dominarlo, lo cual es clave para el avance de la sociedad.

2. Mejora la calidad de vida. La aplicación de los conocimientos permite desarrollar nuevos productos que den mejor solución a los problemas de las personas. Por ejemplo, medicamentos que mejoren la salud, técnicas de cultivo que mejoren nuestra alimentación, generación de nuevas energías que nos ayuden a desplazarnos o a calentarnos etc.

3. Solución de problemas sociales y ambientales. Los avances científicos del I+D+i pueden dar solución a problemas que preocupan a toda la sociedad. Por ejemplo, pueden ser claves para poner soluciones a pandemias, la escasez de agua o el cambio climático.

4. Desarrollo tecnológico. El I+D+i es muy importante para el desarrollo de nuevas tecnologías, lo que contribuye a la modernización de la sociedad y la transformación del mundo en el que vivimos.

5. Mayor productividad para las empresas. La innovación y el desarrollo de nuevas tecnologías permite mejorar procesos de producción y reducir los costes de las empresas.

6. Mayor competitividad y nuevas oportunidades de negocio. Las empresas que invierten en I+D+i pueden desarrollar nuevos productos y descubrir nuevas oportunidades de negocio, lo que les permite destacar en mercados globales.



UNIDAD 2.

2026-2027

Las características de las empresas.

Contenido

1. La empresa y sus funciones.....	19
2. Los elementos de la empresa.....	20
3. Los objetivos de la empresa.....	21
4. Criterios de clasificación de empresas.....	22
5. Empresas según su forma jurídica.....	24
6. ¿cómo elijo la forma jurídica?.....	25
7. El empresario individual.....	26
8. Las sociedades personalistas.....	27
• La sociedad colectiva.....	27
• La sociedad comanditaria simple.....	27
• La sociedad comanditaria por acciones.....	27
9. Las sociedades capitalistas.....	28
• La sociedad limitada (S.L.).....	28
• La sociedad anónima.....	29
10. Las sociedades de interés social.....	30
• La sociedad laboral.....	30
• La sociedad cooperativa.....	31
11. Otras formas sociales.....	32
• La comunidad de bienes.....	32
• La sociedad civil.....	32
12. El marco jurídico que regula la actividad empresarial.....	34



Versión Galicia



Material elaborado por:

Material editado por:



@Econosublime

@Economarina

@Economyriam



ACTIVIDADES

DIPOSITIVAS 2.

www.econosublime.com



Vídeos explicativos de cada clase en
www.youtube.com/c/econosublime

1. LA EMPRESA Y SUS FUNCIONES.

Bajamos a la tienda a comprar una bolsa de patatas que podríamos comprar mucho más barata en otras tiendas. Compramos comida preelaborada, cuando los ingredientes que necesitaríamos para cocinar valen mucho menos. Compramos un refresco en la playa, cuando en el frigorífico tenemos uno que nos costó menos de la mitad. Todas estas empresas nos venden productos a un precio más alto, ¿cómo lo hacen? Porque nos dan un valor añadido. Pero no solo eso, las empresas nos dan trabajo y nos ofrecen productos que aumentan nuestra calidad de vida. Además, coordinan toda la producción, obteniendo bienes que sería imposible que nosotros fabricáramos solos, todo ello asumiendo un riesgo. En definitiva, las empresas realizan unas funciones.

Una vez que hemos hablado de la importancia del emprendimiento ya podemos llegar a una definición más exacta de empresa.

Una **EMPRESA** es la unidad económica de producción, que combina los factores productivos (tierra, capital y trabajo) para producir bienes y servicios. Todo ello es coordinado y dirigido por el empresario bajo una serie de condiciones de riesgo.

• ¿Qué funciones realizan las empresas?

Las empresas son imprescindibles en la sociedad ya que cumplen unas funciones:

1 FUNCIÓN DE CREACIÓN DE VALOR. Para poder producir bienes y servicios hay que transformar unas materias primas y otros factores productivos. **La empresa, al transformar los factores productivos en productos más elaborados, los hace más útiles y por tanto satisface más necesidades, por lo que está creando valor.**

Un ejemplo es la producción de pan. El primer paso es la recogida de la materia prima, en este caso el trigo. El valor del trigo es reducido, ya que permite satisfacer una necesidad de manera directa (no nos comemos el trigo). El trigo pasará a otra empresa que producirá harina. Al transformar el producto, la empresa harinera ya está añadiendo valor, es decir, creando utilidad. Por ello la harina es más cara que el trigo utilizado. Esta harina pasará a manos del panadero, que la transformará al combinarla con otras materias primas y llegará al producto final: el pan, que nos permitirá satisfacer una necesidad (alimentarnos).

Por supuesto, el pan valdrá más que la harina utilizada que a su vez valía más que el trigo. **A medida que el producto ha ido pasando fases de elaboración por las diferentes empresas, su utilidad se ha incrementado y con ello su precio.**

Como los bienes que creamos valen más que los factores productivos que hemos utilizado, decimos que la empresa crea valor. **Este valor creado (diferencia entre el valor del producto y el valor de los factores usados) es lo que se llama valor añadido.**

2

FUNCIÓN DE RIESGO. La empresa tiene que pagar las materias primas, máquinas y trabajadores para así poder producir los bienes y servicios. Sin embargo, mientras que este dinero se gasta de manera inmediata, los ingresos solo los recibe cuando los bienes producidos son vendidos.



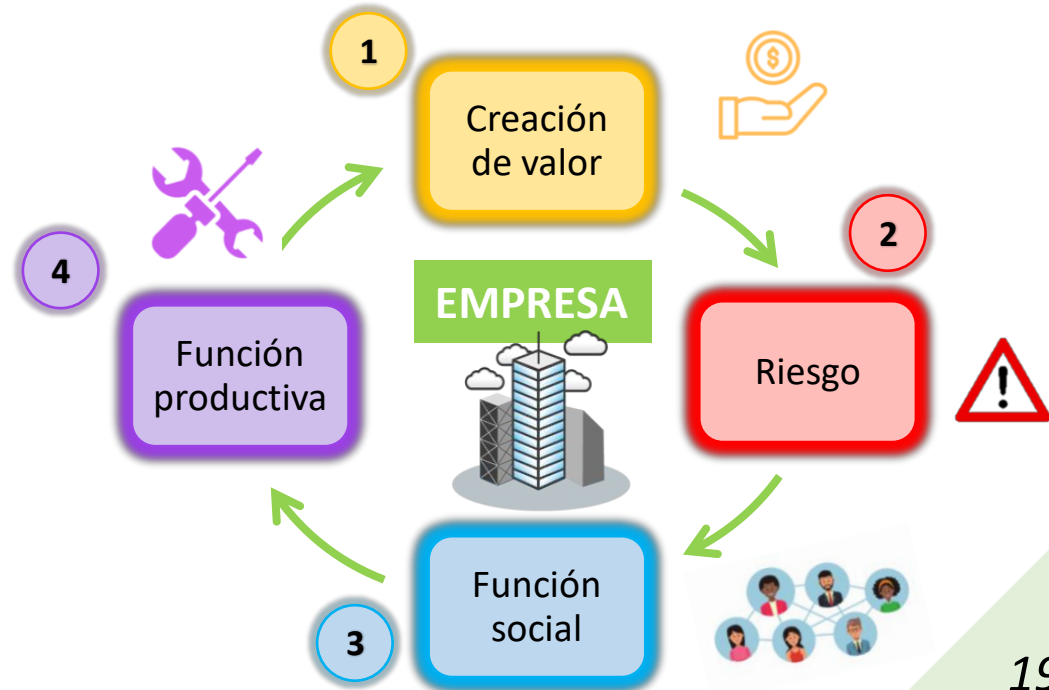
La empresa asume un riesgo porque paga los factores productivos (trabajadores, materiales etc.) antes de saber si podrá vender los productos que estos producen, asumiendo por tanto un riesgo.

3

FUNCIÓN SOCIAL. Las empresas contribuyen a la sociedad de muchas maneras. Producen bienes de calidad para los individuos, generan empleo y permiten ofrecer una variedad donde los consumidores puedan elegir. Además, muchas investigan y crean nuevos productos que aumentan la calidad de vida de la sociedad y permiten el progreso. *Por ejemplo, el primer ordenador personal lanzado por IBM sin duda ha sido clave para que hoy podamos hacer cosas que antes eran imposibles.*

4

FUNCIÓN PRODUCTIVA. Para producir un bien es necesario que realicen una serie de tareas. Una función clave de las empresas es coordinar todo el proceso de producción para que se realicen todas las tareas y se produzcan los bienes. Además, la empresa debe decidir qué materias primas adquirir, qué proceso de producción utilizar o qué tecnología implementar.



2. LOS ELEMENTOS DE LA EMPRESA.

Si te pregunto lo que forma parte de la empresa Apple, probablemente me dirás que sus trabajadores y sus directivos. También es posible que digas de incluir todas sus instalaciones en Silicon Valley y sus fábricas por el mundo. Pero, ¿incluimos su logotipo de la manzana mordida? ¿Forma parte de la empresa que los trabajadores se lleven bien o mal entre sí o con los jefes? ¿Y la manera en que los clientes vemos la empresa? No te preocupes, porque en este apartado vemos todos los elementos de la empresa.

• ¿Qué elementos forman parte de la empresa?

Podemos dividir los elementos de la empresa en **4 categorías**:

1 El elemento humano. No cabe duda de que el ser humano es el elemento clave de toda empresa. Dentro de él, tenemos que diferenciar:

- **Los dueños o accionistas de la empresa.** Son quienes han aportado el capital de las empresas. Su papel es diferente en pequeñas y grandes empresas. En las grandes, los accionistas solo aportan dinero y a cambio esperan recibir beneficios. En las pequeñas, los dueños además de poner el dinero, suelen llevar toda la dirección.
- **Los directivos.** Toman las decisiones de la empresa. En las grandes empresas reciben un salario a cambio de esta función, y pueden ser despedidos si no hacen bien su trabajo. En las pequeñas empresas, los directivos suelen ser los dueños.
- **Los trabajadores.** Son los encargados de llevar toda la producción a cambio de un salario. Vivimos en la sociedad del conocimiento, y no cabe duda de que los trabajadores y los directivos son elementos clave de toda empresa.



2 Elementos materiales. Son los elementos tangibles de una empresa.

- **Capital no corriente.** Se refiere a los elementos permanentes que van a estar durante un largo tiempo en la empresa y que permiten a la empresa realizar su actividad: instalaciones, máquinas, equipos informáticos, mobiliario etc.
- **Capital corriente.** Son los elementos cambiantes de la empresa que están en continuo movimiento: las materias primas, el dinero en caja o en los bancos etc.



3 El entorno. Es lo que rodea a la empresa y por tanto le afecta. Nos referimos a sus clientes, sus competidores, la regulación que le impone el Estado etc. Hablaremos de ello más adelante y distinguiremos entre **entorno general y específico**.



4

Elementos inmateriales. Son elementos intangibles que no son tan observables a simple vista pero que tienen gran importancia para la empresa.

- **La organización.** Nos indica todas las relaciones que hay entre los elementos humanos y los materiales. Es decir, cuáles son las funciones y responsabilidades de los trabajadores, quién manda sobre quién (jerarquía) o cómo se comunican y se relacionan unas personas con otras. Así, por ejemplo, *una de las claves de GOOGLE es la excelente organización que tienen, donde hay gran relación entre trabajadores y donde dejan mucho lugar a la creatividad de los trabajadores.*
- **La cultura.** Son todos los valores y creencias de una empresa que marcan cuáles van a ser las pautas de comportamiento de los miembros de la empresa. Así, esta cultura es una guía básica a la hora de tomar decisiones. *Si nos fijamos en el CORTE INGLÉS, tienen una política de "descambio" que nos permite saber que, si hacemos un regalo y no le gusta al receptor, podrá devolverlo sin problemas. Esto forma parte de la cultura de la empresa y todos sus trabajadores lo saben, lo que explica que muchas personas lo elijan para comprar sus regalos.*
- **La imagen.** Es la forma en la que el mundo exterior ve la empresa. Nos referimos a no solo el nombre de la marca o el logotipo, sino también el eslogan de la empresa y todo tipo de aspectos visuales, como los colores de la empresa o la manera de comportarse o de vestir de los trabajadores. *Si pensamos en NIKE, es inevitable que se nos venga a la cabeza su logotipo, el "swoosh", y su eslogan "JUST DO IT", con el que la compañía trata de transmitirnos su idea de superación. Por otra parte, cuando vamos a algunas tiendas de gafas, vemos cómo los dependientes visten de blanco. Con ello tratan de transmitir la imagen de que son especialistas de la salud (cosa que no suele ser) y que por tanto van a cuidar de nuestros ojos mejor que nadie. Todos estos elementos de imagen de marca tienen un gran valor para la empresa. De hecho, se dice que la marca COCA-COLA tiene más valor que todos los demás elementos de la empresa.*



3. LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

UN OBJETIVO es el lugar donde quiere llegar la empresa. Así, la función básica de los objetivos va a ser orientar todas las decisiones de la empresa y va a permitir hacer una evaluación.

Pero para que un objetivo nos pueda servir de guía y de evaluación, debe cumplir una serie de características. Así, un objetivo debe ser “SMART” (inteligente en inglés).

S	M	A	R	T
Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Temporal
Debe ser concreto y fácil de entender	Debe poder ser medido	Debe ser posible de conseguir con nuestros recursos	Debe ser importante, e implicar un esfuerzo	Debemos poner una fecha de tiempo para conseguirlo

• Los niveles de los objetivos

Además, podemos diferenciar **3 niveles de objetivos**.

La misión y visión de la empresa: conviene no confundirlos.

1

La misión es el propósito de la empresa, es decir, explica la razón de la existencia de la misma. Responde a preguntas como ¿Quiénes somos? ¿Por qué existimos?

La visión es una guía general de donde la empresa desea estar en el futuro. Responde a preguntas como ¿qué queremos ser?

La misión y la visión son muy importantes y deben ser conocidos por todos los miembros de la empresa. La misión es el punto de referencia para fijar todos los objetivos y las estrategias, mientras que la visión es la aspiración de donde queremos estar. *La misión de NIKE es: “Traer la motivación y la innovación a cada atleta del mundo”. Su visión es: “ser la compañía de atletismo número uno en el mundo”.*

Los objetivos estratégicos a largo plazo.

2

Son todas las metas que se propone la empresa conseguir en un plazo de 1-5 años, en función de su misión, su visión y su situación actual. En el siguiente apartado veremos que los dividimos en cuantitativos y cualitativos.



Objetivos operativos a corto plazo.

3

Son objetivos más corto plazo (menos de 1 año) que se establecen normalmente por departamentos. Conseguirlos ayudará a conseguir los objetivos generales.

Obviamente el objetivo operativo me ayudará a conseguir el objetivo estratégico, y el estratégico debe estar en relación con la misión y visión de la empresa.



Así, un objetivo estratégico a largo plazo de Nike podría ser “aumentar las ventas un 30% en los próximos 3 años” (fíjate que es un objetivo que cumple las características SMART). Y un objetivo operativo a corto plazo podría ser “diseñar una campaña de ofertas todos los jueves de este año, para vender esos días un 5% más”.

• El conflicto de objetivos

Como hemos comentado, los directivos son los que marcan los objetivos de la empresa. Sin embargo, dentro de la empresa hay varios grupos (propietarios, directivos y trabajadores) que pueden tener diferentes intereses. A esto debemos unir, que hay otros grupos externos que también tienen ciertos intereses (clientes, proveedores, Estado o ciudadanos en general) y que también desean unos resultados.

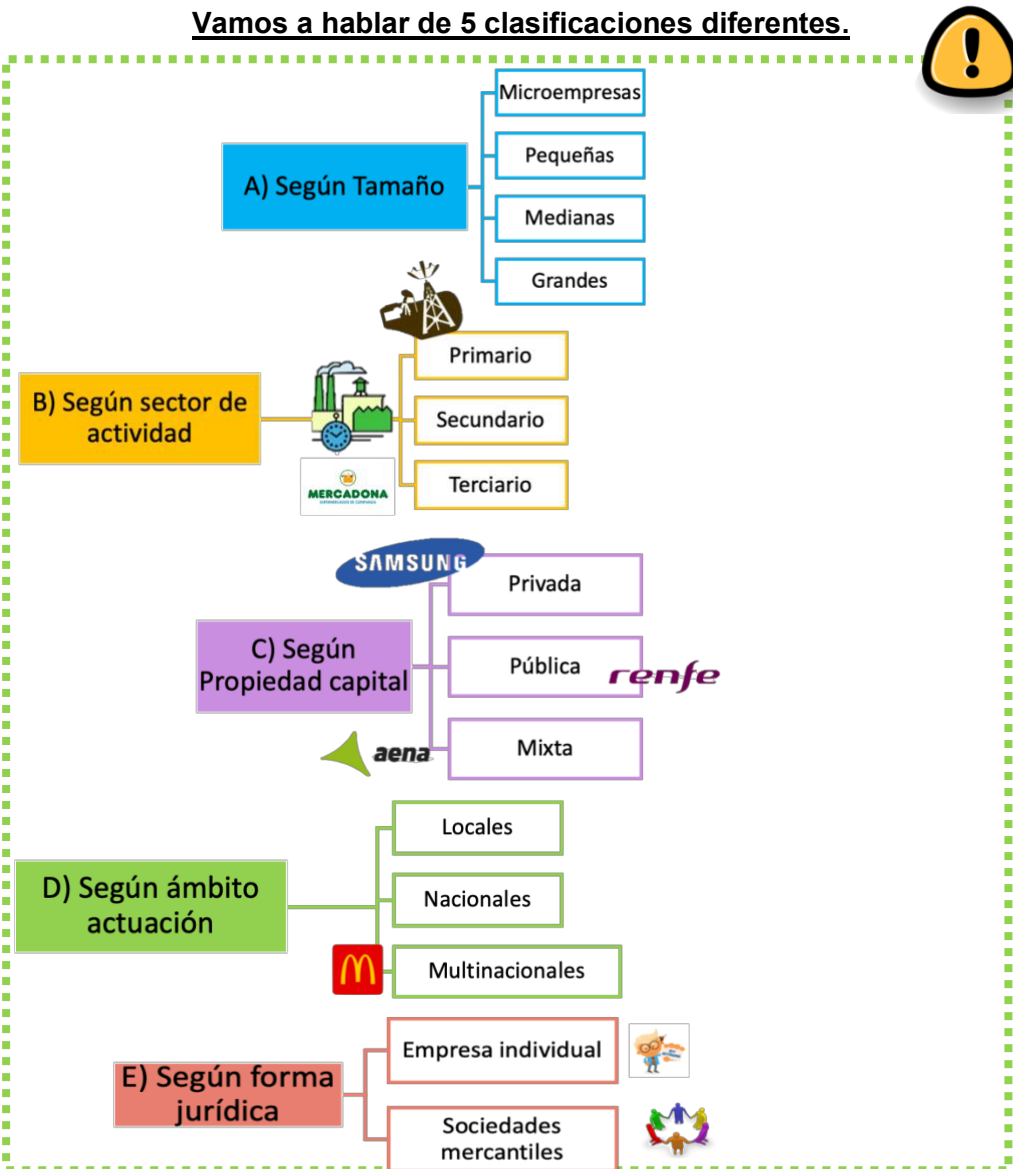
Fruto de la existencia de todos estos grupos internos y externos, en muchas ocasiones puede haber un conflicto de objetivos, es decir, que lo que interesa a un grupo puede no interesar a otro. El desafío de los directivos es marcar objetivos positivos para ellos mismos y que permita a los demás grupos conseguir los suyos.

		¿Qué desean de la empresa?
INTERNOS	Propietarios	Beneficios, mayor valor de la empresa
	Directivos	Sueldo, prestigio, crecimiento de la empresa, capacidad de decisión.
	Trabajadores	Estabilidad, sueldo, buenas condiciones, buen clima de trabajo, formación, poder promocionar.
EXTERNOS	Clientes	Calidad del producto, información, garantía.
	Proveedores	Cobrar a tiempo, respeto de acuerdos.
	Estado	Cumplimiento de leyes, pago de impuestos.
	Ciudadanos	Desarrollo de la ciudad, creación de empleo, respeto del medio ambiente.

4. CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS.

En tu ciudad puedes encontrar todo tipo de negocios. Los hay más pequeños, como papelerías, tiendas que venden golosinas o incluso pequeñas cafeterías que tienen unos pocos empleados. Otros son más grandes, como esas tiendas que puedes ver en cualquier ciudad; Zara, el Corte Inglés, H & M que tienen más trabajadores que algunos países. Otras son las llamadas franquicias, como Burger King, y tienen una clasificación especial. Pero el tamaño es solo una manera en la que podemos clasificar las empresas. Vamos a ver todas las clasificaciones posibles.

Vamos a hablar de 5 clasificaciones diferentes.



• A. Según su tamaño.

Las empresas pueden clasificarse según su tamaño en **grandes, medianas, pequeñas y microempresas**.

No hay un único criterio para poder realizar esta clasificación. Podemos usar la cantidad de beneficios que tienen las empresas, sus ventas, su patrimonio. Un criterio muy utilizado puede ser el número de trabajadores. Así, la Unión Europea recomienda la siguiente clasificación.

	Número de trabajadores	Volumen De ventas	Total de Activo
Microempresas	Hasta 10	< 2.000.000 €	< 2.000.000 €
Pequeñas	Hasta 50	< 10.000.000 €	< 10.000.000 €
Medianas	Hasta 250	< 50.000.000 €	< 43.000.000 €
Grandes	+250	+50.000.000 €	+43.000.000 €



Para que una empresa sea considerada dentro de una clasificación, debe cumplir el criterio de número de trabajadores y al menos uno de los otros dos.

Así, por ejemplo, si una empresa tiene 5 trabajadores, medio millón de euros de ventas y un Activo de 4 millones, será microempresa, ya que cumple los dos primeros criterios. Pero si sus ventas fueran de 5 millones de euros, pasaría a ser empresa pequeña.



Además, todas las empresas con menos de 250 trabajadores son llamadas **PYMES (pequeñas y medianas empresas)**. El ser considerado un tamaño u otro puede ser muy importante, porque muchas subvenciones pueden variar según seas considerado PYME o gran empresa.

En el caso de España, algo más del 50% del total de las empresas no tiene ningún empleado, y en total el 96% son microempresas. Las PYMES llegarían a ser el 99% del total (incluyendo autónomos).



• B. Según el sector económico.

Podemos diferenciar entre empresas del sector primario, del secundario y del terciario.

- **Las empresas del sector primario** son aquellas que realizan las actividades que extraen las materias primas de la naturaleza. Nos referimos a agricultura, ganadería, pesca, extracción forestal y minería.

- **Las empresas del sector secundario** son aquellas que realizan las actividades que transforman las materias primas en productos. Nos referimos a toda la industria en general: la textil, naval, siderúrgica, química etc. También debemos incluir la construcción.

- **Las empresas del sector terciario.** Engloba a dos grupos de empresas:



- a) **Las comerciales**, que se dedican a comprar unos productos para luego venderlos sin transformarlos, como una papelería o una tienda de comics.

- b) **Las de servicios**, que ofrecen productos intangibles, como una academia que da clases particulares de economía (no podemos “tocar” el servicio).

En España la mayoría de empresas están volcadas al sector terciario, con más de un 75% que se dedica a este sector.



• C) Según la propiedad de su capital.

La propiedad del capital de una empresa permite establecer **tres tipos distintos**:

- **La empresa privada** es propiedad de personas físicas o jurídicas particulares. Su objetivo es ganar beneficios. Por ejemplo, Zara, la peluquería a la que vas o el bar de la esquina.

ZARA

- **La empresa pública** es propiedad del Estado o de cualquier entidad de carácter público, por ejemplo, RENFE. Su objetivo no es solo ganar dinero, sino también prestar unos servicios sociales.

renfe

- **La empresa mixta**, cuya propiedad está compartida entre el Estado y particulares, por ejemplo, AENA (Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea).

aena



• D) Según el ámbito de actuación.



En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se distinguen entre empresas **locales, nacionales o multinacionales**.

- **Locales.** Son aquellas que desarrollan su actividad (producción y venta) en una sola localidad o un entorno muy cercano. Es el caso de la mayoría de empresas pequeñas de nuestro país.

- **Nacionales.** Aquellas que realizan sus actividades en todo el país, como Mercadona.



- **Multinacionales.** Se han expandido y han llevado sus actividades a 2 o más países. No basta solo con vender en otro país (en ese caso serían empresas internacionales), sino que además deben llevar la producción o distribución allí. *El caso español más conocido es el de Zara, que se encuentra en 88 países. A nivel mundial destaca Coca-cola que puede ser comprada en prácticamente cualquier país del mundo (a excepción de Corea del Norte y Cuba).*



Hay que destacar que el gran desarrollo de la tecnología y de internet está facilitando que algunas empresas de reciente creación, las **START UP**, puedan empezar siendo locales y pasen a ser multinacionales en poco tiempo.

• E) Según su forma jurídica.

Es una clasificación importante ya que nos indica las obligaciones que tienen que cumplir los socios según la forma que elijan. Podemos diferenciar dos grupos.

- **El empresario individual (autónomo).** es una persona física que inicia una actividad en nombre propio.

- **Las sociedades mercantiles**, en las que varias personas se unen con un contrato para formar una nueva empresa que tiene personalidad jurídica. El contrato debe hacerse con escritura pública ante notario e inscribirse en el registro mercantil.



Sin embargo, debido a la importancia de esta clasificación y a la gran cantidad de formas jurídicas que existen, vamos a abrir un apartado especial para explicarlo con máximo detalle.

5. EMPRESAS SEGÚN SU FORMA JURÍDICA.

Vas a crear una empresa y lo primero que te piden es una forma jurídica. Empiezas a buscar lo que significa y ves que hay un montón de tipos diferentes. Le preguntas a tu amigo que estudia economía y te dice que lo primero que tienes que decidir es si quieres que tu empresa tenga personalidad jurídica propia o no, porque esta es sin duda la característica más importante. ¿Has entendido algo? No te preocupes, pequeño, porque para eso está este apartado.

• ¿Qué es la personalidad física y la personalidad jurídica?

La primera distinción que debemos hacer es entre empresas cuyos empresarios son personas físicas y empresas con personalidad jurídica propia.

a) Empresas cuyos empresarios son personas físicas. En este caso, la persona física realiza una actividad en nombre propio, por tanto, aporta el capital, dirige la empresa y asume el riesgo del negocio.

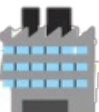
En este caso, **empresa y persona SON LO MISMO. Así, los derechos y obligaciones de la empresa coinciden con los de la persona.** Si Juan García monta un bar a su nombre (como autónomo), las obligaciones, como por ejemplo las deudas del bar, serán también las de Juan. En ese caso, si el bar cierra, el banco podría pedir la devolución de la deuda a Juan.



En conclusión, la empresa **NO** tiene personalidad jurídica propia y por tanto los derechos y obligaciones de la empresa coinciden con las de su fundador.

b) Empresas que poseen personalidad jurídica propia. Son aquellas en las que varias personas mediante un contrato ponen en común capital o trabajo para desarrollar una actividad en común. Este contrato crea una persona jurídica nueva distinta a las personas físicas que lo firmaron. Por lo tanto, esta nueva “persona” (la empresa), tendrá sus propios derechos y obligaciones diferentes a las personas físicas que la integran.

Si Juan y Ana montan un bar mediante un contrato y forman una empresa, esta tiene personalidad jurídica propia. En caso de que el bar cierre y tenga deudas con el banco, este no podrá pedir la devolución a Juan y Ana.



NOTA: Tienen personalidad jurídica propia las corporaciones (es decir, entes públicos como ayuntamientos), las fundaciones (como la fundación Nobel) y las asociaciones. Dentro de las asociaciones, estas pueden ser NO mercantiles (como una asociación de padres y madres de alumnos) o pueden tener fines mercantiles (quieren ganar dinero) como las sociedades mercantiles que veremos a continuación.

Así, para clasificar las empresas según su forma jurídica vimos que diferenciábamos en dos grandes grupos.

1

El empresario individual (autónomo), es una persona física que inicia una actividad en nombre propio.

2

Las sociedades mercantiles, en las que varias personas se unen con un contrato para formar una nueva empresa que tiene personalidad jurídica. El contrato debe hacerse con escritura pública ante notario e inscribirse en el registro mercantil. Dentro de esta vamos a diferenciar otros 3 grupos.

- **Sociedades personalistas.** En ellas, los socios llevan la gestión de la empresa.
- **Sociedades capitalistas.** Los socios aportan principalmente capital, y no tienen por qué llevar la gestión, sino que pueden contratar a profesionales para ello.
- **Sociedades de interés social.** Se forman para satisfacer las necesidades de sus socios.



NOTA: La sociedad civil y las comunidades de bienes son dos tipos de sociedades con características especiales que veremos al final del tema.



6. ¿CÓMO ELIJO LA FORMA JURÍDICA?

La elección de la forma jurídica va a depender de las características que necesiten los socios. Para ello debemos tener en cuenta una serie de factores.

1 Número mínimo de socios. Si la empresa es solo un socio, puede constituirse una empresa individual. Además, hay algunas sociedades mercantiles, como la sociedad limitada, que también permiten que haya un solo socio. Sin embargo, existen otras, como la laboral o las cooperativas que necesitan un número mayor.



2 La responsabilidad de los socios. Suele ser uno de los factores claves a la hora de elegir una forma jurídica. Cuando se constituye una empresa los responsables son los socios, por lo que tienen una serie de derechos y obligaciones. Así, según la forma jurídica podemos hablar de dos tipos de responsabilidad:



a) Responsabilidad ilimitada. Quiere decir que en caso de deuda los socios responden con su propio patrimonio presente y futuro. Es decir, si la empresa tiene deudas y no puede pagarlas, el socio podría perder su patrimonio (me pueden quitar la casa, el coche, cuentas corrientes etc.).



b) Responsabilidad limitada al capital aportado. En caso de deudas con el banco u otra empresa o persona, se paga con el patrimonio de la empresa y no de los socios (podrían embargarnos los bienes de la empresa, pero no los nuestros). Por tanto, como mucho puedo perder el dinero que puse para iniciar la empresa, pero nunca más.



Si creo que hay riesgo de endeudarme y perder mi patrimonio elegiré una empresa con responsabilidad limitada. Sin embargo, si soy un fontanero que da servicios cuando lo llaman, es complicado tener deudas importantes y puedo elegir una empresa con responsabilidad ilimitada.

3 Las aportaciones de dinero mínimas que deben hacer los socios. En las empresas individuales (autónomos) no suelen ser necesarias. Tampoco para algunas empresas de socios. Sin embargo, algunas otras empresas necesitan una cierta cantidad (60.000 euros la sociedad anónima, o 18 millones para constituir un banco).



Por tanto, las empresas más grandes suelen elegir sociedades anónimas.



4 Transmisión de la propiedad. Se refiere a si puedo vender mi parte como socio de la empresa o no. Puede ser:

a) Restringida. En algunas empresas la transmisión es restringida, lo que quiere decir que, si quiero vender mi parte como socio a otra empresa, los demás socios tienen que estar de acuerdo en la persona a la que se la vendo.



b) Libre. Cuando la transmisión es libre, puedo venderla a quien yo desee.



Por ello es muy importante la relación que necesite tener con otros socios. Si necesito trabajar codo con codo con los demás, lo lógico es que la transmisión sea restringida, para que no entre algún socio con el que no tengo buena relación. Si los socios solo aportan dinero y no importa quiénes sean, puede cogerse una transmisión libre.

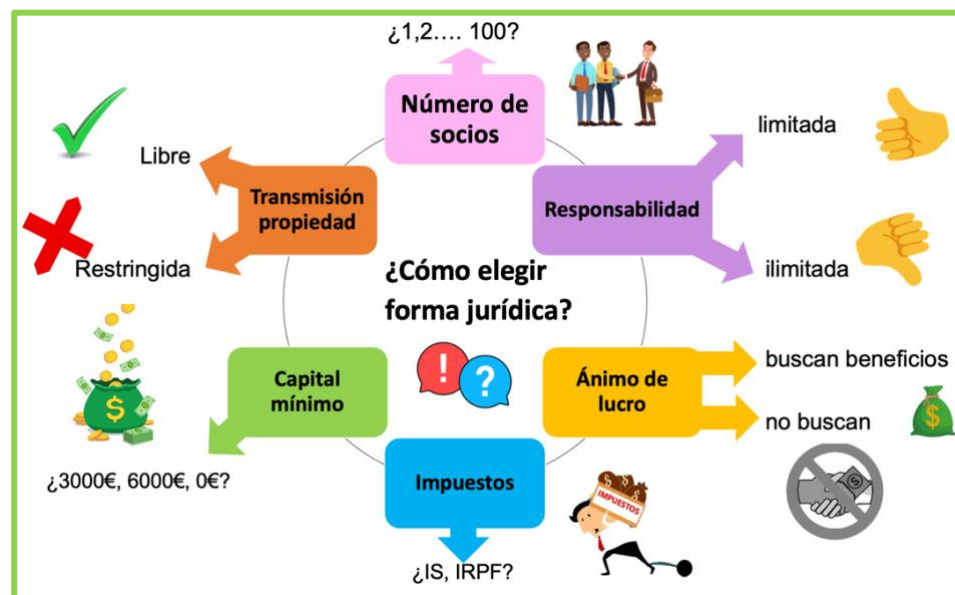


5 Pago de impuestos. Los impuestos a pagar también cambian con la forma jurídica. Como norma general, las sociedades pagan un porcentaje fijo (el impuesto de sociedades) y los autónomos pagan un porcentaje que crece al ganar más (el IRPF).



Si creo que voy a ganar poco es más interesante ser autónomo, ya que, con pocos beneficios, los impuestos a pagar serán menores que en las sociedades.

6 El ánimo de lucro. Una empresa tiene ánimo de lucro cuando quiere ganar beneficios. Como norma general, todas las empresas desean beneficios y son las que estudiaremos a continuación. Sin embargo, a veces, una empresa se puede crear para satisfacer las necesidades de los socios: las fundaciones o algunas asociaciones no mercantiles (como el AMPA) son algunos ejemplos.



7. EL EMPRESARIO INDIVIDUAL.



Tu amiga Lucía siempre ha sido muy buena con los estudios. Ahora, al acabar, se está planteando dar clases particulares a alumnos de tu edad. Para ello debería montar una empresa, pero no sabe qué forma jurídica elegir. Lucía cree que no empezará ganando mucho, pero irá a casa de los propios alumnos, por lo que, en realidad, no necesita apenas invertir nada de dinero. Acude a ti para que le des un consejo y tú no sabes qué decirle. No te preocupes, después de este apartado lo tendrás clarinete.

El empresario individual es la primera forma jurídica que vamos a estudiar. Es la que plantea menos problemas para su constitución. Pero, ¿qué es exactamente?

¿QUÉ ES? El **empresario individual** es una persona física que realiza una actividad por cuenta propia de manera habitual. De esta manera, asume todos los derechos y las obligaciones de la empresa.

¿PARA QUIÉN ES IDEAL? Para pequeños negocios con poco riesgo, donde apenas es necesario que la persona aporte capital.

• CARACTERÍSTICAS:

- Hay que ser **mayor de 18 años** (o 16 y estar emancipado) 
- **Tiene responsabilidad ilimitada**, es decir, el empresario individual está arriesgando todo su patrimonio presente y futuro
- **No hace falta capital mínimo** para empezar la actividad 
- **El impuesto a pagar es el IRPF**. Esto implica que, con pocos beneficios, el porcentaje a pagar será bajo, pero irá subiendo a medida que suben los beneficios.

El principal exponente del empresario individual son los **autónomos**. Podemos diferenciar 3 tipos.

a) El autónomo individual. Es el más común, cuando una persona realiza una actividad de forma independiente (un fontanero o un abogado).

b) El autónomo con trabajadores. Además de llevar a cabo la actividad, se encarga de dirigir a un grupo de trabajadores.



c) El trabajador autónomo económicamente dependiente (TRADE). Es aquel que realiza su actividad para principalmente un cliente. De esta manera, si el 75% de tus ingresos provienen de un cliente, eres un TRADE. Por ejemplo, imagina que una empresa de informática contrata tus servicios como autónomo para que hagas unos proyectos que te suponen 8 horas de trabajo al día. Si estos ingresos son más del 75% del total, eres un TRADE, ya que “dependes económicamente” de una sola empresa.

Lo particular del TRADE es que tiene derecho a desempleo, a vacaciones, permiso de maternidad y una indemnización si quien le paga decide acabar el contrato.

Esta modalidad se ha creado para combatir los llamados **falsos autónomos**, una práctica que se ha extendido en un modelo que se ha venido a conocer como **UBERIZACIÓN** de la economía. Es decir, cuando una empresa te contrata para trabajar para ella, pero te obliga a hacerte autónomo para no pagarte la seguridad social, no darte derecho a vacaciones ni pagarte si te despide.



• VENTAJAS E INCONVENIENTES DE SER AUTÓNOMO.



AUTÓNOMO

VENTAJAS

El empresario tiene todo el control de la empresa

Lleva muy pocos trámites para crear la empresa. Es ideal para negocios pequeños y escasa inversión inicial (fontaneros, electricistas etc.)

Suele ser más rentable para pequeños negocios sin grandes beneficios (para beneficios altos, es mejor una sociedad)

INCONVENIENTES

El empresario debe hacer frente a todos los gastos el solo

Responsabilidad ilimitada: en caso de deuda, el autónomo responde con todo su patrimonio presente y futuro

En caso de tener muchos beneficios, los impuestos a pagar son muy elevados



Desde 2013 existe la figura de autónomo de responsabilidad limitada, que debe responder de las deudas con su patrimonio personal, pero la vivienda habitual queda exenta. Para ello, hay que cumplir una serie de condiciones.

8. LAS SOCIEDADES PERSONALISTAS.

EN LAS SOCIEDADES PERSONALISTAS, lo importante son las características personales de los socios ya que estos son los que van a dirigir. El éxito o no de estas sociedades, suelen depender por tanto de las habilidades de sus socios.

Esto nos lleva a **3 características comunes** en estas sociedades.

1 Los **socios son los que llevan la gestión** de la empresa.



2 **No se puede transferir la condición de socio a otra persona sin el consentimiento** de los demás, así no puede entrar a compartir la gestión una persona que no sea aceptada por los otros socios.

3 **La responsabilidad es ilimitada y solidaria.** Es decir, en caso de deuda, primero se pagará con el patrimonio de la sociedad, pero si no es suficiente, los socios responden con su patrimonio presente y futuro (responsabilidad ilimitada). Además, si uno de los socios no puede pagar, deberán hacerlo los demás por él (responsabilidad solidaria).

Destacamos dos tipos de empresas personalistas, la colectiva y la comanditaria simple.

• La sociedad colectiva.

¿QUÉ ES? LA SOCIEDAD COLECTIVA es la forma jurídica más simple dentro de las sociedades mercantiles. En ella los socios se comprometen a trabajar en la empresa y son ellos los que aportan el dinero y llevan la gestión de la misma, por lo que comparten los derechos y obligaciones. Además, existe la posibilidad de que algunos socios sólo aporten trabajo (socios industriales).

¿PARA QUIÉN ES IDEAL? Es adecuada para un número pequeño de socios que quieren hacer una misma actividad (como un bufete de abogados).

• CARACTERÍSTICAS

- El **número mínimo de socios** es de dos.
- La **responsabilidad** es ilimitada y solidaria. Es decir, responden ante las deudas con su patrimonio presente y futuro y si uno no paga deberán hacerlo los demás.
- No hay **capital mínimo** para su constitución.
- La **transmisión de la condición de socios** es restringida. Por tanto, es necesario el consentimiento de los otros socios.
- El **impuesto** a pagar es el de sociedades.



• La sociedad comanditaria simple.

¿QUÉ ES? Esta sociedad es parecida a la colectiva, pero tiene la particularidad de que tiene dos tipos de socios: **COLECTIVOS Y COMANDITARIOS**.

- **Socios colectivos**, que aportan capital y trabajan en la empresa. Por tanto, son los encargados de llevar la gestión.
- **Socios comanditarios**, que solo aportan capital. Por tanto, tienen derecho a los beneficios de la empresa, pero no llevan a cabo la gestión.



¿PARA QUIÉN ES IDEAL? Esta sociedad es ideal cuando los socios colectivos quieren realizar una misma actividad, pero además necesitan aportaciones de otras personas que no trabajen en la empresa (los socios comanditarios).

• CARACTERÍSTICAS

- El **número mínimo de socios** es de dos. Uno debe ser colectivo y otro comanditario.
- La **responsabilidad es ilimitada y solidaria para los socios colectivos**. Es decir, responden ante las deudas con su patrimonio presente y futuro y si uno no paga deberán hacerlo los demás. **Para los socios comanditarios**, que no llevan la gestión y solo ponen dinero, **la responsabilidad será limitada al capital aportado**.
- No hay **capital mínimo** para su constitución.
- La **transmisión de la condición de socios** es restringida. Por tanto, es necesario el consentimiento de los otros socios.
- El **impuesto** a pagar es el de sociedades.



• La sociedad comanditaria por acciones.

Este tipo de sociedad se encuentra dentro de las **empresas capitalistas**, que veremos en el siguiente apartado. Sin embargo, la vamos a ver aquí ya que es prácticamente igual que la sociedad comanditaria simple con pequeñas modificaciones.

La principal diferencia de la sociedad comanditaria por acciones es que **el capital aportado por los socios comanditarios está dividido en acciones**. Por ello se les aplica la normativa de las sociedades anónimas, que como veremos **exige que el capital social mínimo sea de 60.000 euros**. **El resto de características es exactamente igual**.



9. LAS SOCIEDADES CAPITALISTAS.

EN LAS SOCIEDADES CAPITALISTAS lo más importante es la cantidad de dinero que aporta cada socio, y no sus habilidades o características personales.

Ahora no es importante ser el más hábil, ya que en muchas ocasiones los accionistas no suelen llevar la gestión, sino el que más dinero aporte.

Las características de este tipo de sociedades son:

- 1 **Los socios no tienen por qué llevar la gestión de la empresa**, sino que, en muchas ocasiones, contratan a directivos profesionales.
- 2 Como lo importante es el dinero aportado, **los socios pueden transferir su condición de manera completamente libre a otra persona** (aunque hay excepciones en la sociedad limitada).
- 3 **La responsabilidad de los socios es limitada al capital aportado**, y por tanto no tendrán que responder con su patrimonio personal ante posibles deudas.

Dentro de las sociedades capitalistas, además de las sociedades comanditarias por acciones vistas en el apartado anterior, destacamos la sociedad limitada y la sociedad anónima.



• La sociedad limitada (S.L).

María quiere montar una empresa con Ana. Es una academia pequeña donde darán clases particulares, por lo que requiere una pequeña inversión inicial. Tienen claro que no quieren ser autónomas, porque no quieren que su responsabilidad sea ilimitada. Si te preguntan a ti, les dirás que después de los autónomos, la forma jurídica favorita de los españoles es la sociedad limitada, y esta se ajusta a pequeños negocios.

¿QUÉ ES? LA SOCIEDAD LIMITADA es un tipo de sociedad mercantil capitalista cuyo capital está dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles.

Estas participaciones NO cotizan en bolsa.

Es decir, podemos dividir el capital en 4 partes de 10.000 € cada una, y un socio podría adquirir 2 participaciones pagando 20.000 (son acumulables). Lo que no es posible es adquirir 2,5 participaciones (son indivisibles) o que unas valgan más que otras.



YouTube

- **¿PARA QUIÉN ES IDEAL?** Esta sociedad es ideal para empresas con pocos socios que no necesitan una gran cifra de capital. Por ello es la forma jurídica preferida por los españoles al formar una sociedad.

[La sociedad limitada](#)

• CARACTERÍSTICAS

- El **número de socios** puede ser de uno o más. Si solo hay un socio, la sociedad pasará a llamarse "sociedad limitada unipersonal".
- La **responsabilidad** de los socios es limitada al capital aportado (si la empresa se crea con menos de 3.000 €, los socios responderán de manera solidaria hasta llegar a esa cantidad). Por tanto, no responden con su patrimonio ante las deudas.
- El **capital social mínimo es** de 1 € (antes era 3.000 €). Este capital está dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles. Además, deben destinar el 20% de los beneficios anuales a crear una reserva legal hasta llegar a los 3.000 €.
- La **transmisión de las participaciones** es libre entre los socios o familia, pero si se desea transferir a una persona distinta, los demás socios deben dar el consentimiento.
- El **impuesto** a pagar es el de sociedades.

• ÓRGANOS DE GOBIERNO.



1. **Junta General.** Es el órgano en el que los socios se reúnen para tomar decisiones, como aprobar o no la gestión de los administradores, para aprobar las cuentas del ejercicio anterior, decidir qué hacer con los beneficios, nombrar administradores etc.
2. **Administradores.** Es el órgano encargado de gestionar y representar la sociedad. Son elegidos por la junta general, que puede nombrar o elegir un solo administrador o varios (consejo de administración). No tienen por qué ser socios de la empresa.

- **LOS SOCIOS.** Entre los derechos de los socios se encuentran:

- Derecho a participar en el **reparto de beneficios**
- Derecho en la **adquisición de las participaciones de los otros socios**
- Derecho a **participar en la junta general.**
- Derecho de **información** de las decisiones tomadas.

SOCIEDAD LIMITADA



VENTAJAS

Permite crear la sociedad con un capital inicial bajo

La responsabilidad de los socios es limitada. No responden antes las deudas con su propio patrimonio

La puede crear un solo socio

INCONVENIENTES



La transmisión de las participaciones no es libre a terceras personas

Los trámites de constitución son más complejos que otras sociedades

No necesita tener un % importante de participaciones para tener poder de decisión en la gestión

• La sociedad anónima.

¿QUÉ ES? LA SOCIEDAD ANÓNIMA es un tipo de sociedad mercantil capitalista donde el capital está dividido en partes iguales, llamadas acciones. Para formar parte de esta sociedad las aportaciones pueden ser dinerarias o no dinerarias (se pueden aportar bienes o derechos, como una máquina o una patente).



• **¿PARA QUIÉN ES IDEAL?** Es adecuada para empresas grandes que necesitan mucho capital, donde lo importante es cuánto aporta cada socio y no quién lo hace, ya que ellos no llevan la gestión. Las acciones **SÍ** cotizan en bolsa y cualquier socio puede vender sus acciones libremente, lo que permite acumular un capital importante.

• CARACTERÍSTICAS.

• El **número de socios** puede ser de uno o más, ya sean personas físicas o jurídicas. Si solo hay un socio, la sociedad pasará a llamarse "sociedad anónima unipersonal".

• La **responsabilidad** de los socios es limitada al capital aportado.



• El **capital social mínimo** es de 60.000 € divididos en acciones y debe estar totalmente suscrito y desembolsado en, al menos, un 25% en el momento de la constitución (recuerda que las acciones cotizan en la bolsa).

• La **transmisión de las acciones** es libre.



• El **impuesto** a pagar es el de sociedades.



• LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO.

Las sociedades anónimas tienen 2 órganos de gobierno: la junta de accionistas y los administradores.

1 La junta general de accionistas. Es el órgano en el que los accionistas se reúnen para tomar decisiones. Las decisiones se toman por la mayoría, de manera que el número de votos que cada accionista depende de su número de acciones. *Así, si una persona tiene el 51% de las acciones, tiene el poder total de la empresa, ya que en las votaciones siempre tendrá la mayoría.* Así, hay dos tipos de juntas.

• **Junta ordinaria:** los accionistas se reúnen una vez al año dentro de los 6 primeros meses para aprobar o no la gestión de los administradores (recuerda que los accionistas no suelen gestionar), para aprobar las cuentas del ejercicio anterior y decidir qué hacer con los beneficios.

• **Junta extraordinaria:** la convocan los administradores cuando lo crean oportuno para tratar algún tema de importancia para la sociedad o es solicitada por al menos el 5% de los accionistas.

2 El consejo de administración o administradores. Es el órgano encargado de gestionar y representar la empresa. La junta de accionistas es la encargada de elegir uno (administrador único) o varios administradores (consejo de administración).

SOCIEDAD ANÓNIMA

VENTAJAS

Es fácil vender las acciones, lo que facilita que las sociedades puedan captar mucho dinero.

La responsabilidad de los socios es limitada. No responden antes las deudas con su propio patrimonio

Ser una sociedad anónima suele dar buena imagen, lo cual facilita obtener financiación

INCONVENIENTES

Se necesita un capital importante para empezar (60.000 euros)

Los trámites de constitución son más complejos que otras sociedades

Se suelen necesitar grandes inversiones

10. LAS SOCIEDADES DE INTERÉS SOCIAL.



Las sociedades de interés social se crean para la ayuda entre los socios. Las más habituales son las sociedades laborales y las cooperativas. Son muy interesantes para un país y la sociedad en general, porque en ellas los trabajadores son dueños y toman las decisiones, lo que lleva a que la renta se distribuya entre muchos. Por eso reciben el nombre de "de interés social".

• La sociedad laboral.

Lucía y Paloma trabajan en una sociedad limitada que está a punto de cerrar. Están muy disgustadas porque ahora se verán desempleadas y eran realmente buenas en este trabajo. Lucía y Paloma se están planteando ponerse al frente de la empresa. Acuden a ti, y les dices que, en ese caso, podría interesarles crear una sociedad laboral.



¿QUÉ ES? LA SOCIEDAD LABORAL son sociedades anónimas o limitadas en la que los trabajadores son a la vez los dueños de la empresa y poseen las acciones o participaciones de la misma. **Si se divide en acciones la llamaremos sociedad anónima laboral (SAL) y si es en participaciones, sociedad limitada laboral (SLL)**

Además, existen acciones y participaciones de dos clases:

- **Clase laboral:** están destinadas a los socios trabajadores.
- **Clase general:** son propiedad de los socios no trabajadores, si los hay.



- **¿PARA QUIÉN ES IDEAL? Para empresas que desean que pertenezcan a sus trabajadores.** Esta sociedad es muy utilizada cuando una empresa está en una situación económica muy mala, cerca de desaparecer, y los trabajadores la "rescatan" convirtiéndose así en dueños.



El objetivo que busca el Estado con las sociedades laborales es que cuantos más trabajadores sean socios, y que los trabajadores sean fijos en la empresa para **asegurar que el empleo sea estable.**



• REQUISITOS

Debido a que el Estado tiene tanto interés en este tipo de sociedades, hay que cumplir una serie de requisitos:

- Al menos el **51% del capital debe estar en manos de los trabajadores que tienen un contrato indefinido** (son fijos en la empresa, no temporales). Cabe recalcar que la administración pública puede ser socio de estas empresas.
- **Ninguno de los socios puede tener más de una tercera parte de las acciones o participaciones del capital social.**
- **El número de horas-año trabajadas** por los trabajadores contratados por tiempo indefinido que **no sean socios, no podrá ser superior al 49%** del total horas-año trabajadas por el conjunto de los socios trabajadores.



51%



• CARACTERÍSTICAS.

- El **número mínimo de socios** es 2 en la constitución (3 a los 36 meses).
- La **responsabilidad** de los socios es **limitada al capital aportado**.
- El **capital social** mínimo:
 - Será de 60.000 € si hablamos de una sociedad anónima laboral (SAL) y debe suscribirse y desembolsarse al menos en un 25%.
 - Será 1 € si es una sociedad de responsabilidad limitada laboral (SLL).
- En la **transmisión de las acciones** y participaciones de la clase laboral, se dará preferencia a los trabajadores indefinidos que no sean socios; si estos no las quisieran, las pueden adquirir los socios trabajadores en primer lugar, después los socios de clase general y, en su defecto, otros trabajadores que no tengan contrato indefinido.
- El **impuesto** a pagar es el de sociedades.



La sociedad laboral es por tanto muy interesante para un país, ya que permite crear empleo estable (con contratos indefinidos) y que los mismos empleados sean los dueños de las empresas, con lo que contribuye a una mayor igualdad en la distribución de la renta. Por ello, con los requisitos se busca que el capital se distribuya entre muchos socios y trabajadores.

• La sociedad cooperativa.

Un grupo de diez amigos y tú deseáis crear una asesoría que ayude a otras empresas en todos sus trámites. Como son expertos en la materia, conocéis todas las ventajas e inconvenientes de cada forma jurídica. Lo que queréis principalmente es una sociedad democrática en la que todos tengáis voto, con independencia de cuánto dinero ponga cada uno. Además, para vosotros lo más importante será el trabajo que realizáis y no tanto los beneficios. Tú crees que una buena idea es formar una cooperativa.



¿QUÉ ES? UNA COOPERATIVA es una sociedad formada por personas que se asocian para realizar unas actividades empresariales que les permitan satisfacer sus necesidades. En este tipo de sociedades lo más importante suele ser mantener y mejorar el trabajo de sus miembros, por lo que este tipo de sociedades son muy interesantes para el país.

• **¿PARA QUIÉN ES IDEAL?** Es perfecto para socios que tienen unos intereses comunes, quieren tomar sus decisiones de manera democrática y al unirse ven cómo pueden mejorar sus condiciones. Podemos aplicar el principio “la unión hace la fuerza”.

• CARACTERÍSTICAS

- El **número mínimo de socios**. Depende de si la cooperativa es de primer o segundo grado. La cooperativa de primer grado deberá tener un mínimo de 3 socios. La cooperativa de segundo grado deberá estar formada por al menos 2 cooperativas.
- La **responsabilidad** de los socios es limitada al capital aportado.
- El **capital social** mínimo es el que fijen los estatutos de la empresa.
- El **impuesto** a pagar es el de sociedades, aunque tienen bonificaciones.
- **No tienen ánimo de lucro**, sino que los beneficios, llamados excedentes, deben reinvertirse en la cooperativa y en mejorar el entorno social.



• ÓRGANOS DE GESTIÓN

Los órganos de gestión de la cooperativa son:

- A) La asamblea general.** Formada por todos los socios de la cooperativa para llegar a acuerdos. Cada socio tiene un voto con independencia al capital aportado.
- B) Consejo rector.** Se encarga de la gestión de la cooperativa, supervisar a los directivos y representar a la cooperativa. Es el equivalente al consejo de administración en la sociedad anónima y limitada.
- C) Interventores.** Llevan la vigilancia de las cuentas de la cooperativa.
- D) Comité de recursos.** Resuelve las sanciones que se pongan a algunos de sus socios.

• TIPOS DE COOPERATIVAS.

Según los intereses que tengan los socios, podemos hablar de 3 tipos de cooperativas.

- **De trabajo asociado.** Los socios de la cooperativa son los propios trabajadores, que ponen en común una serie de bienes y trabajo para realizar una actividad.
- **De venta.** Los socios se unen para vender sus productos en común, de manera que así tienen un mayor poder a la hora de negociar (como las cooperativas agrarias).
- **De consumo.** Los socios se unen para comprar unos productos y así tener mejores precios y condiciones.

SOCIEDAD COOPERATIVA



VENTAJAS

Existen ayudas especiales para cooperativas y se pagan menos impuestos.

Es la sociedad donde los socios participan más y es la más democrática (una persona, un voto)

El principal objetivo suele ser el empleo de sus miembros, por lo que en épocas de crisis el trabajo en las cooperativas es más seguro

INCONVENIENTES

Se necesita una gran relación entre los socios para funcionar

Los trámites de constitución son más complejos que otras sociedades

Hay que crear en cada año un fondo de reserva obligatorio



11. OTRAS FORMAS SOCIALES.

Todos los tipos de sociedades que hemos estudiado, junto al empresario individual, son los más habituales; sin embargo, existen otras posibilidades de sociedad que veremos a continuación que permiten poner una serie de bienes en común y llevar a cabo una actividad: la comunidad de bienes y la sociedad civil.

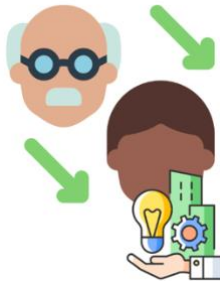
• La comunidad de bienes.

¿QUÉ ES? LA COMUNIDAD DE BIENES es una sociedad que surge cuando un bien o derecho pertenece a varias personas y no lo pueden dividir (por una herencia, por ejemplo) y lo usan para crear una actividad empresarial. Es una forma sencilla con la que se los autónomos se pueden asociar.

• **¿PARA QUIÉN ES IDEAL?** Para pequeños negocios que no necesiten grandes inversiones y en los que se deseen tener trámites sencillos. Aun así, no suele ser una forma jurídica muy elegida.

• CARACTERÍSTICAS.

- **El número mínimo de socios** comuneros es dos.
- **Responsabilidad.** No hay personalidad jurídica propia con esta sociedad, por ello, la responsabilidad es ilimitada.
- **No hay capital mínimo para su constitución.** Los comuneros pueden aportar bienes y dinero, pero en ningún caso pueden aportar solo dinero.
- **Impuestos.** La comunidad de bienes no paga impuestos por los beneficios, sino que lo tienen que hacer los comuneros de manera individual. Por ello pagan IRPF o el impuesto de sociedades según proceda.



• La sociedad civil.

¿QUÉ ES? LA SOCIEDAD CIVIL surge con un contrato de acuerdo entre dos o más personas que desean realizar una actividad en común con ánimo de lucro (para ganar beneficios). En esa sociedad tenemos dos tipos de socios: industriales y capitalistas.

1 **Socios industriales.** Trabajan en la sociedad.



2 **Socios capitalistas.** Aportan dinero o bienes.



• **¿PARA QUIÉN ES IDEAL?** Al igual que en la comunidad de bienes, para pequeños negocios que no necesiten grandes inversiones. Tampoco suele ser una forma jurídica muy elegida.

• CARACTERÍSTICAS

- **El número mínimo de socios** es dos.
- **Responsabilidad.** No hay personalidad jurídica propia con esta sociedad, por ello, la responsabilidad es ilimitada.
- **No hay capital mínimo** para su constitución.
- **Impuesto.** Desde el año 2016, las sociedades civiles empresariales han pasado a pagar el impuesto de sociedades. Esto suele llevar más trámites y gastos.



La principal diferencia entre la comunidad de bienes y la sociedad civil, es que esta última se suele crear de manera expresa para obtener beneficios, mientras que, en la comunidad de bienes, se tiene el bien previamente (por una herencia, por ejemplo) y luego se decide montar la sociedad.





SEGÚN FORMA JURÍDICA		TIPO DE EMPRESA	SOCIOS	CAPITAL MÍNIMO	RESPONSABILIDAD	IMPUESTOS
Empresarios que son personas físicas 		Empresario individual	Sólo el empresario	No hay	Ilimitada todos bienes	IRPF
		Comunidad de bienes	Mínimo 2	No hay	Ilimitada todos bienes	IRPF
		Sociedad civil	Mínimo 2	No hay	Ilimitada todos bienes	IRPF/IS
SOCIEDADES Personas jurídicas 	PERSONALISTAS 	Sociedad colectiva	Mínimo 2	No hay	Ilimitada y solidaria	IS
		Sociedad comanditaria simple	Mínimo 2 (uno colectivo y otro comanditario)	No hay	Ilimitada y solidaria para los socios colectivos Limitada para los socios comanditarios	IS
	CAPITALISTAS 	Sociedad comanditaria por acciones	Mínimo 2 (uno colectivo y otro comanditario)	60.000€ divididos en acciones , 100% suscrito y 25% desembolsado	Ilimitada y solidaria para los socios colectivos Limitada para los socios comanditarios	IS
		Sociedad limitada	Mínimo 1	1 € (antes eran 3.000 €) divididos en participaciones con 100% desembolsado. Se debe destinar el 20% de los beneficios hasta llegar a los 3.000 €	Limitada (si la empresa se crea con menos de 3.000 €, responsabilidad solidaria hasta esa cantidad).	IS
		Sociedad anónima	Mínimo 1	60.000 € divididos en acciones , 100% suscrito y 25% desembolsado	Limitada	IS
	DE INTERÉS SOCIAL 	Sociedad laboral	Mínimo 2	1 € S.L. Laboral 60.000 € S.A. Laboral 51% de trabajadores indefinidos, ninguno posee más de 1/3	Limitada	IS
		Sociedad cooperativa	1er grado: Mínimo 3 2º grado: 2 cooperativas	Fijado en los estatutos	Limitada	IS

12. EL MARCO JURÍDICO QUE REGULA LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL.

Todas las personas que llevan una actividad empresarial están sujetas a una serie de normas. Estas normas jurídicas son establecidas por el Estado con el objetivo de proteger los derechos de los consumidores, los trabajadores, las empresas etc.

Dentro de estas normas, podemos destacar **3 fuentes principales: el derecho mercantil, el derecho laboral y el derecho fiscal.**

El derecho mercantil

Es la rama del derecho que se encarga de todas las normas y jurídicas que regulan las relaciones comerciales de empresarios y empresas.



Las principales normas son:

- 1 La Constitución Española.** Contiene los principios y derechos fundamentales. Por ejemplo, el reconocimiento al derecho de la libertad de la empresa (artículo 38).
- 2 Disposiciones comunitarias.** Cuando España se unió a la Comunidad Europea en 1986, eso supuso la aceptación del Derecho comunitario. Desde entonces, las leyes que procedan de la Unión Europea deben ser aceptadas en España. Así, por ejemplo, la Unión Europea establece una serie de normas estrictas sobre la calidad de la producción de alimentos, la higiene en su elaboración y manipulación y la obligación de establecer un etiquetado con una información obligatoria.



- 3 El Código de Comercio.** Fue la primera de las normas del derecho mercantil, aprobado en 1885. Consta de 955 artículos, divididos en cuatro libros. Este Código establece quién puede considerarse empresario, así como sus derechos y obligaciones. Debido a las legislaciones especiales y la normativa europea, ha ido perdiendo importancia.



- 4 Legislaciones mercantiles especiales.** Podemos destacar:

- **Reglamento del Registro Mercantil.** Establece todas las normas del Registro Mercantil. **EL REGISTRO MERCANTIL es una institución que permite dar publicidad oficial a todos los hechos y actos llevados a cabo por empresarios y sociedades mercantiles, para que sean conocidos por todos.** Algunas de sus funciones más destacadas son:

- a) Inscripción de las empresas en el momento en el que son constituidas.
- b) Legalización de los libros contables de las empresas.

- **Ley de Sociedades de Capital.** Establece todas las normas que deben cumplir las sociedades de capital (sociedad anónima, sociedad limitada y sociedad comanditaria por acciones). Por ejemplo, ya vimos que se establecía que para formar una sociedad anónima el capital mínimo sería de 60.000 euros.

- **Normas con rango de ley.** Existen normas para una gran cantidad de campos diversos relacionados con el comercio como: patentes, marcas, publicidad, defensa de los derechos de los consumidores etc.

El derecho laboral

Es el conjunto de normas que regulan las relaciones entre empresarios y trabajadores, y las de ambos con el Estado.



En 1980, se aprobó la Ley del Estatuto de los Trabajadores, que reconocía los derechos fundamentales de los trabajadores y establecía una serie de normas sobre las relaciones laborales. Desde entonces, se han hecho algunas reformas.

Algunos de los derechos laborales más importantes que vienen en el Estatuto de Trabajadores son:

- Libertad para elegir profesión, para unirse a un sindicato, de huelga, para recibir una remuneración y para la integridad física.
- Jornada laboral máxima de 40 horas semanales.
- Vacaciones mínimas de 30 días que deben ser pagadas.
- No discriminación en el lugar de trabajo por razones de género, raza, religión y orientación sexual, entre otros.



El derecho Fiscal

Son las normas que regulan todo lo referido a los impuestos y otros tributos.



La principal norma es la Ley General Tributaria (LGT) que establece las condiciones en las que las empresas deben pagar tributos. Estos tributos se dividen en:

- **Tasas.** Se deben pagar por recibir algún tipo de servicio público. Un ejemplo de tasa puede ser lo que paga un bar por tener una terraza en un espacio público. Otro ejemplo es la licencia necesaria para tener un vado de aparcamiento.

- **Contribuciones especiales.** Se pagan cuando se recibe un beneficio o un aumento de valor de los bienes, debido a la realización de obras públicas o del establecimiento o ampliación de servicios públicos. Un ejemplo puede ser la pavimentación de una acera o una calle de la que se benefician los locales allí situados.

- **Impuestos.** Se deben pagar según la capacidad económica del contribuyente. Por ejemplo, en España, las empresas deben pagar un 25% de sus beneficios como impuesto de sociedades. Por tanto, las empresas que tienen más beneficios deben pagar más dinero.



UNIDAD 3.

Contenido

1. el entorno de la empresa.....	36
1. Entorno general o macroentorno.	36
2. Entorno específico o microentorno.	36
Las fuerzas competitivas de Porter.	38
2. El análisis DAFO.	40
3. Las estrategias competitivas.....	40
4. La localización y dimensión de la empresa.	42
La Localización.....	42
La Dimensión.....	43
5. El crecimiento en la empresa.....	44
El crecimiento interno.....	44
El crecimiento externo.....	45
Subcontratación vs integración vertical.....	46
6. Las multinacionales y las PYMES.	47
Las multinacionales.....	47
Las PYMES.....	48
7. La responsabilidad social de la empresa.....	49
La Responsabilidad Social Corporativa.....	49
La RSC y los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS).	50

ACTIVIDADES

DIAPOSITIVAS 3.

www.econosublime.com



Versión Galicia

2026-2027

El entorno y las decisiones empresariales.



Material elaborado por:

Material editado por:



@Econosublime



@Economarina



@Economyriam



YouTube

Vídeos explicativos de cada clase en
www.youtube.com/c/econosublime

1. EL ENTORNO DE LA EMPRESA.

En 2006, muchas compañías competían por fabricar el móvil más pequeño. En 2024, la mayoría de móviles vendidos tenía más de 5 pulgadas. En 2020 muchas empresas lanzaban grandes ofertas de precios. En 2024, la mayoría los aumentaban. ¿Qué ha ocurrido? Pues que ha habido un cambio en el entorno, algo

El **ENTORNO** son todos los factores que rodean a la empresa y por tanto le afectan. Estos factores pueden ser tanto beneficiosos como perjudiciales, por lo que influyen en las decisiones de las empresas y en sus beneficios.

Habitualmente se diferencian dos tipos de entorno: el general y el específico.

• 1. Entorno general o macroentorno.

EL ENTORNO GENERAL son factores que afectan por igual a todas las empresas de una región. **Para conocer estos factores recurrimos al análisis PESTEL (Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Legal).**

• **Factores políticos.** Las políticas económicas del gobierno pueden afectar a la empresa y sus decisiones. Esto incluye todas las regulaciones, impuestos, etc. *Así, el confinamiento y la aplicación de restricciones con el COVID-19 fueron muy perjudiciales para los gimnasios, que perdieron muchos clientes, pero muy beneficiosos para la venta de productos online para hacer ejercicio en casa (como pesas, colchonetas).*



• **Factores económicos.** La situación general de la economía influye en las decisiones de las empresas. Así, las variables macroeconómicas son indicadores que nos permiten medir la situación general de la economía. Algunas de las variables más destacadas son:

- **El PIB.** Mide la producción total del país. Cuando sube, eso quiere decir que la economía crece, por lo que muchas empresas podrán vender más del año anterior.

- **La inflación.** Es el aumento de precios generalizado y sostenido de los precios de la economía. Cuando hay inflación, las empresas saben que producir será más caro.

- **El desempleo.** Indica el número de personas que buscan trabajo y no encuentran. Cuando es alto, las personas tienen menos dinero y comprarán menos o más barato

- **Los tipos de interés.** Indica cuánto cuesta pedir prestado. Cuando son elevados, las empresas tendrán que devolver una mayor cantidad de intereses si piden prestado.

• **Factores socioculturales.** El nivel educativo, los estilos de vida, los hábitos de consumo, etc. también influyen en las decisiones de las empresas. *Por ejemplo, en los últimos años hay cada vez una mayor sensibilidad por la alimentación y el medioambiente, lo que ha provocado un gran boom en el consumo de productos ecológicos.*

• **Factores tecnológicos.** Los cambios tecnológicos influyen en los productos que una empresa puede fabricar. Además, las nuevas tecnologías también abren posibilidades a nuevas formas de consumo. *El smartphone y el 5G ha permitido ver contenido multimedia desde cualquier lugar, por lo que la gente desea dispositivos más grandes.*

• **Factores ecológicos.** Los factores ambientales como las regulaciones ambientales, la gestión de residuos, o la mayor preocupación ecológica de los ciudadanos afectan a las empresas. Por ejemplo, ante la preocupación por la contaminación del plástico, muchas empresas usan envoltorios de papel.

• **Factores legales.** Las distintas leyes (normas laborales, de competencia) que regulan la actividad económica pueden afectar las decisiones de la empresa. Por ejemplo, las leyes contra la desigualdad basada en el género obligó a muchas empresas a revisar los contratos de sus mujeres trabajadoras que estaban ganando menos sin ningún motivo.

• 2. Entorno específico o microentorno.

EL ENTORNO ESPECÍFICO son los factores particulares que afectan en un conjunto de empresas que tengan unas características comunes o estén en un mismo sector.

Podemos diferenciar los siguientes factores:

• **Clientes.** El número de clientes y su comportamiento supone un factor clave que afecta a las decisiones de la empresa. *En el año 2014, Telepizza lanzó la “pizzalada” una ensalada que venía encima de una pizza. El fenómeno se hizo viral... hasta que la gente empezó a probarla. La mayoría de la gente que quiere una pizza no desea una ensalada encima, y el que quiere una ensalada no va a una pizzería. Hay que conocer a tus clientes.*

• **Proveedores.** Las acciones de los proveedores pueden ser claves para una empresa. Es importante saber el poder que tienen los proveedores para poner precios más altos o bajos y si respetan los acuerdos. *Por ejemplo, si los proveedores no traen los pedidos a tiempo, la empresa no podrá atender a sus clientes. Para evitarlo, las empresas pueden decidir hacer pedidos más grandes, pero esto llevaría a necesitar un mayor almacén.*



• **Competidores.** Muchas veces los competidores condicionan las decisiones de una empresa. Para una empresa es clave conocer el número de competidores que tiene y la manera en la que se comportan. *Por ejemplo, cuando Burger King lanzó en 2019 una hamburguesa vegetariana “Impossible whopper”, McDonald's reaccionó creando la suya propia “McPlant”.*



• **Mercado laboral.** Si hay escasez de trabajadores cualificados, la empresa puede tener dificultades para cubrir puestos clave, lo que limita su capacidad de crecimiento o innovación. Por otro lado, hay zonas con una alta movilidad y las empresas pueden captar talento con más facilidad. Además, en algunos sectores los salarios medios pueden ser más elevados o más reducidos, lo que afecta a los costes de producción.

De esta manera, vemos cómo el entorno general y específico puede influir mucho en la realidad de las empresas y las decisiones que estas toman, por lo que deben adaptarse de manera continua a los cambios en el entorno.

ENTORNO GENERAL

Políticos

- Clima político
- Política fiscal
- Estabilidad del gobierno
- Nivel de corrupción
- Impuestos

Económicos

- PIB
- Tasa de desempleo
- Tipos de interés
- Inflación
- Nivel de renta

Socioculturales

- Nivel educativo
- Estilos de vida
- Hábitos de consumo
- Crecimiento de la población

Tecnológicos

- Acceso tecnológico
- Infraestructura
- Investigación
- Cambios tecnológicos

Ecológicos

- Regulaciones ambientales
- Gestión residuos
- Procesos de producción
- Riesgos naturales
- Tendencias consumo

Legales

- Salarios
- Derechos y normas
- Seguridad laboral
- Reglamentos
- Leyes contra la desigualdad



ENTORNO ESPECÍFICO



• Las fuerzas competitivas de Porter.

Al igual que para poder estudiar los factores que influyen en el entorno general podemos hacer el análisis PEST, **para estudiar los factores que influyen en el entorno específico, podemos recurrir al análisis de las fuerzas competitivas de Porter.**



Según Porter, existen 5 fuerzas que determinan el grado de competencia que existe en un determinado sector.

1. Amenaza de nuevos competidores. Cuanto más fácil sea entrar en el sector para otras empresas, mayor será la competencia del sector. Esta amenaza de entrada va a depender de si existen estas barreras de entrada:

a) Restricciones legales. En ocasiones son los propios gobiernos los que restringen la entrada de competidores. Por ejemplo, para abrir una gasolinera hay que pasar por un proceso largo, cargado de autorizaciones, certificados, licencias y permisos.

b) La diferenciación y la publicidad. En aquellos sectores donde los productos están muy diferenciados y hay mucha publicidad es más complicado que entren nuevos competidores. Por ese motivo es tan complicado que salgan competidores a Coca-Cola.

c) Los elevados costes para iniciar la empresa. En algunos sectores como el de los trenes, las eléctricas o las telecomunicaciones, los costes para empezar a producir son muy elevados, lo que hace que pocas empresas puedan entrar a competir.

d) Ventajas en costes. Si dentro de un sector algunas empresas consiguen producir más barato, también podrán fijar menores precios, lo que hace poco probable que surjan nuevas empresas.

Habrà mayor amenaza de competidores cuanto menores sean las barreras de entrada. **Una empresa que compite dentro de un sector, siempre preferirá elevadas barreras de entrada, y por tanto una escasa amenaza de nuevos competidores.**



2. Amenaza de productos sustitutos. Cuanto más fácil sea que entren nuevos productos sustitutos, mayor será la competencia en el sector. Por ejemplo, durante muchos años RENFE apenas tuvo sustitutos al tren en España para aquellos que necesitaban hacer viajes de media-distancia. Sin embargo, con la entrada de BlaBlaCar (un producto diferente pero sustituto), RENFE vio incrementada su competencia.

Habrà más facilidad de entrada de productos sustitutos si:

- Hay novedades en el mercado (como BlaBlaCar).
- Hay grandes cambios tecnológicos en el sector.
- Hay facilidad de sustitución.



Lógicamente, las empresas preferirán que no haya productos sustitutos.

3. El poder negociador de proveedores. Los proveedores tienen poder cuando tienen capacidad de imponer sus condiciones, y exigir a las empresas que les paguen más por sus productos. Esto lleva a que las empresas ganen menos beneficios y aumenta la competencia del sector.

El poder de proveedores aumenta si:

- Hay pocos proveedores
- Están bien organizados
- La empresa tiene complicado cambiar de proveedor



4. El poder negociador de clientes. Los clientes tienen poder cuando tienen capacidad de imponer sus condiciones y exigir a las empresas menores precios o mejores servicios. De nuevo, esto llevará a una mayor competencia en el sector.

El poder de los clientes aumenta si:

- Hay pocos clientes
- Están bien organizados
- Tienen facilidad para cambiar de empresa.



Como es lógico las empresas siempre preferirán sectores donde proveedores y clientes tengan poco poder de negociación.

5. El grado de rivalidad de los competidores actuales. Para Porter, este grado de rivalidad no es una fuerza en sí misma, sino que depende fundamentalmente de las otras 4 fuerzas.

El grado de rivalidad entre competidores puede aumentar si:

- Hay muchas empresas competidoras
- Los productos son muy parecidos
- El ritmo de crecimiento es lento
- Los productos son perecederos



Cuando en un sector hay gran rivalidad entre empresas, habrá una mayor competencia que puede provocar guerras de precios, elevados gastos de publicidad, etc., que hacen que dicho sector sea menos rentable.

Por supuesto, una empresa siempre preferirá poca rivalidad de los competidores.





¿Cómo de fácil es que entren nuevas empresas y me quiten clientes?

1. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

- Restricciones legales
- Diferenciación y publicidad
- Elevados costes de inicio
- Ventajas en costes



El análisis de estas 5 fuerzas, permite saber el grado de competencia de un sector y las posibilidades de que una empresa sea rentable.



¿Hay productos similares a los que los clientes podrían cambiar?

2. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS



- Novedades en el mercado
- Cambios tecnológicos
- Facilidad de sustitución

4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

- Número de proveedores
- Organización de los mismos
- Posibilidad de cambio



¿Cuánto poder tienen los proveedores para fijar sus condiciones?

5. RIVALIDAD DE COMPETIDORES



- Número de empresas competidoras
- Diferenciación del producto
- Ritmo de crecimiento
- Tipo de producto

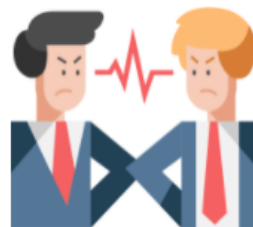
¿Cuántos competidores tengo?
¿Pueden robarme mis clientes?

3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES



- Número de clientes
- Organización de los mismos
- Posibilidad de cambio

¿Cuánto poder tienen los clientes?
¿Tienen fácil cambiar a otra empresa?



2. EL ANÁLISIS DAFO.

El **ANÁLISIS DAFO** consiste en realizar un doble análisis externo e interno que nos permite conocer las **D**ebilidades, **A**menazas, **F**uerzas y **O**portunidades de la empresa.

• **El análisis externo**, consiste en analizar todos los factores del entorno general que pueden afectar a la empresa (factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos), conocido como análisis PEST. Asimismo, debemos analizar los factores del entorno específico, que incluyen análisis de clientes, la competencia y los proveedores. Para ello podemos usar las fuerzas competitivas de Porter. Este análisis nos debe dar las oportunidades y amenazas de la empresa.

• **Las oportunidades** son factores positivos del entorno que pueden beneficiar a nuestra empresa y darle una ventaja competitiva. *Así, la prohibición de los coches diésel sería una gran oportunidad para los coches eléctricos.*

• **Las amenazas** serán factores negativos del exterior que pueden poner a la empresa en desventaja competitiva. *Por ejemplo, si empresas como Amazon o Google empiezan a prestar dinero, esto sería una gran amenaza para los bancos.*

• **El análisis interno consiste en analizar la propia empresa**, tanto sus actividades como sus recursos clave (recursos humanos, tecnología, organización, etc.) para detectar dónde puede tener ventajas con la competencia. El análisis nos debe dar las fortalezas y debilidades de la empresa (podemos usar el análisis de la cadena de valor de Porter).

• **Las fortalezas** son rasgos propios de la empresa que le hacen tener ventaja con la competencia. *Por ejemplo, las posibilidades de amplios aparcamientos pueden ser una ventaja para supermercados como Carrefour.*

• **Las debilidades** son rasgos de la empresa que le hacen tener desventaja. *La lejanía de los Carrefour puede ser una desventaja respecto a otros como Día.*

MATRIZ DAFO

Aspectos perjudiciales	Aspectos favorables	
DEBILIDADES Aspectos en que somos peor que la competencia	FORTALEZAS Aspectos en que somos mejor que la competencia	ANÁLISIS INTERNO
AMENAZAS Situaciones del entorno que nos pueden perjudicar	OPORTUNIDADES Situaciones del entorno que nos pueden beneficiar	ANÁLISIS EXTERNO

Una vez realizado el análisis DAFO la empresa debe intentar explotar sus puntos fuertes y sus oportunidades y ocultar sus puntos débiles y sus amenazas. Para ello deberá elaborar su estrategia competitiva

3. LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.

Los clientes tienen muchas opciones a la hora de comprar un producto, por lo que las empresas buscan aspectos en los que puedan ser superiores a otras para que los clientes se decanten por ellas. Es decir, buscan ventajas competitivas.

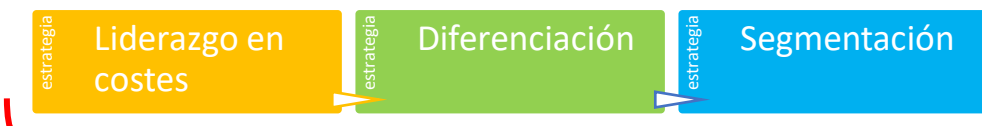
Una **VENTAJA COMPETITIVA** es una característica o recurso con el que cuenta la empresa que le permite tener mejores resultados que sus competidores.

Para poder desarrollar una ventaja competitiva, las empresas pueden desarrollar alguna de las siguientes tres estrategias competitivas:

1 Liderazgo en costes. Una empresa puede conseguir ventaja cuando es capaz de producir a precios más baratos que sus competidores. Así, puede bajar los precios y aumentar sus ventas. Un ejemplo de empresas con esta estrategia son Ikea o Decathlon.

2 Diferenciación. Una empresa puede conseguir ventaja si su producto es percibido como único por los consumidores. Esto hace que los clientes estén dispuestos a pagar más con lo que la empresa gana más beneficios. *Un ejemplo de productos muy diferenciados son las motos Harley-Davidson o la marca Apple.*

3 Segmentación o nicho de mercado. Una empresa puede conseguir ventaja si se centra en un grupo más pequeño de consumidores (un segmento) y les ofrece un producto específico que se ajuste a sus necesidades. Una vez elegido dicho segmento, la empresa puede llevar a cabo una estrategia de liderazgo en costes o de diferenciación sobre dicho grupo. *Por ejemplo, Aquarius se ha especializado en ofrecer una bebida para deportistas. Una vez elegido el segmento llevan una estrategia de diferenciación (mucha gente lo considera mejor que otras bebidas de este tipo) por lo que puede cobrar un precio mayor.*



VENTAJA COMPETITIVA

ENTORNO GENERAL

Socioculturales

- Nivel educativo
- Estilos de vida
- Hábitos de consumo
- Crecimiento de la población

Económicos

- PIB
- Tasa de desempleo
- Tipos de interés
- Inflación
- Nivel de renta

Políticos

- Clima político
- Política fiscal
- Estabilidad del gobierno
- Nivel de corrupción
- Impuestos

Tecnológicos

- Acceso tecnológico
- Infraestructura
- Investigación
- Cambios tecnológicos

Ecológicos

- Regulaciones ambientales
- Gestión residuos
- Procesos de producción
- Riesgos naturales
- Tendencias consumo

Legales

- Salarios
- Derechos y normas
- Seguridad laboral
- Reglamentos
- Leyes contra la desigualdad

PESTEL

AMENAZA DE NUEVOS
COMPETIDORES

RIVALIDAD DE
COMPETIDORES

AMENAZA DE
PRODUCTOS
SUSTITUTOS

PODER DE
NEGOCIACIÓN DE
PROVEEDORES

PODER DE
NEGOCIACIÓN DE
CLIENTES

Recursos humanos

Tecnología

Localización

Imagen

Instalaciones

Organización

etc.

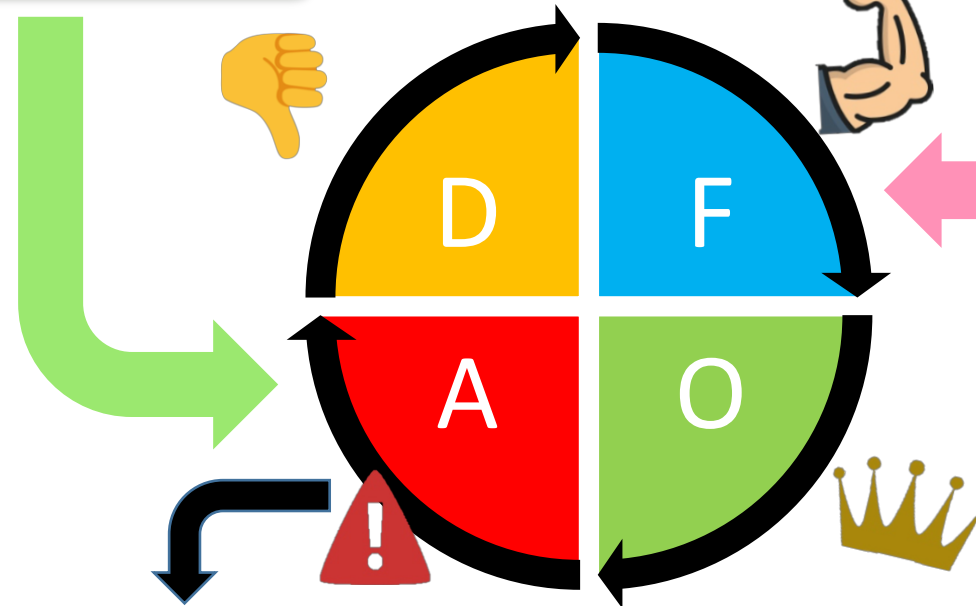
ÁNÁLISIS EXTERNO

ÁNÁLISIS INTERNO

1 El análisis PESTELy las fuerzas competitivas de Porter nos permiten conocer el análisis externo de la empresa (su entorno)

2 Si juntamos ese análisis externo con el interno de la empresa podemos obtener el DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).

3 El DAFO nos permite elegir la estrategia que nos lleve a una ventaja competitiva.



VENTAJA
COMPETITIVA

estrategia

Liderazgo en
costes

estrategia

Diferenciación

estrategia

Segmentación

4. LA LOCALIZACIÓN Y DIMENSIÓN DE LA EMPRESA.

Ya has decidido qué clase de empresa vas a montar y qué estrategia vas a seguir. ¿Y ahora qué? Una de las primeras decisiones que vas a tener que tomar es el lugar donde se localiza la empresa y el tamaño de la misma. Como verás, localización y dimensión son decisiones estratégicas, ya que pueden ser determinantes para el éxito de tu empresa y no son fáciles de modificar a corto plazo.

La localización y dimensión de la empresa son decisiones que suelen tomarse en el momento del nacimiento de la empresa y que normalmente se toman de manera conjunta. Es decir, una determinada dimensión puede implicar que no podamos localizarnos en determinados lugares. Una localización puede obligarnos a tomar una dimensión en concreto.



Localización y dimensión son decisiones estratégicas, ya que suelen implicar grandes inversiones iniciales, por lo que una vez tomadas, un cambio de idea puede conllevar graves costes irreversibles.

• La Localización

La **LOCALIZACIÓN** es el lugar donde queremos ubicar la empresa geográficamente.

Se trata de una decisión de tremenda importancia, que nos determina los clientes a los que podemos llegar y los costes que vamos a tener. Podemos diferenciar los factores que afectan a las empresas industriales y a las empresas comerciales.

Factores que influyen en la localización industrial

Las empresas industriales son aquellas que transforman materias primas para fabricar productos. Debido a que necesitan muchas materias primas, maquinaria y una fábrica, buscan minimizar sus costes de producción. Así, los factores que influyen en los costes de estas empresas son:

1 Disponibilidad y precio de las materias primas. Las empresas industriales necesitan adquirir materias primas u otro tipo de productos para luego poder llevar a cabo su actividad. Estar localizados en un punto que permita un rápido acceso a estas materias primas es clave para reducir costes y tiempo de entrega.

2 Disponibilidad, capacitación y coste mano de obra. Otro factor importante es situarse cerca de mano de obra cualificada para llevar la actividad. *Las principales empresas tecnológicas se sitúan en Silicon Valley, muy cerca de la Universidad de Berkeley, una de las más importantes en investigación.* Otro factor importante puede ser el coste. Muchas empresas que no necesitan mano de obra cualificada prefieren irse a zonas donde los costes laborales son mucho más baratos. Un ejemplo claro es Zara, con talleres en Marruecos o Bangladesh.



3

Las comunicaciones y las infraestructuras de transportes. Estar cerca de un lugar bien comunicado y de fácil acceso por transporte puede ser determinante. Por ejemplo, las fábricas se sitúan en polígonos industriales a la salida de autovías a las afueras de las ciudades.

4

El coste del terreno. Las empresas industriales suelen necesitar una gran cantidad de terreno para instalar sus fábricas, por lo que intentan localizarse en zonas donde el coste es menor.

5

La legislación y las ayudas económicas. Hay determinadas zonas que pueden tener una legislación más favorable o en las que la Administración puede dar ayudas a una empresa si se ubica allí.



6

Servicios complementarios e industria auxiliar. En ocasiones puede ser importante situarse cerca de empresas que ofrezcan servicios complementarios, como banca, asesorías, abogados, etc., o industrias auxiliares que fabriquen determinados componentes o den servicio de asistencia técnica.



Factores que influyen en la localización comercial o de servicios

Las empresas comerciales o de servicios son aquellas que venden directamente los productos u ofrecen servicios a las personas, por lo que priorizan estar accesibles a los clientes. Algunos de los factores importantes para su localización son:

1

La proximidad de los clientes. Estar cerca de los clientes es determinante para las empresas comerciales y de servicios. Por este motivo los locales de los centros de las ciudades están tan demandados. Los negocios se aseguran de que muchos clientes pasen por su puerta.



2

Visibilidad del local. Por la misma razón, los locales más visibles son un factor a tener en cuenta: locales con mucha fachada, que hacen esquina, etc.

3

Coste del local. Los mejores locales suelen ser más caros, por lo que el precio es un factor a tener en cuenta. A una empresa le puede resultar interesante estar en un local con peor ubicación pero mucho más barato.

4

Medios de transporte y facilidad de acceso. Es fundamental que el local esté en un lugar que sea de fácil acceso y/o con posibilidad de transporte público, así como con posibilidades de aparcamiento. Por ese motivo, muchos supermercados se están situando a las afueras de las ciudades.



5

Complementariedad de actividades. También puede ser interesante una ubicación que tenga otros servicios complementarios. Por ejemplo, puede ser interesante poner una tienda en un centro comercial donde hay cine, restaurantes y todo tipo de tiendas.

• La Dimensión

Un error común al hablar de dimensión es pensar que nos referimos a cuánto espacio ocupa nuestro local. Así que vamos a intentar no cometer este grave error. Dimensión siempre tiene que ver con capacidad de producción, no con espacio físico.

La **DIMENSIÓN** o tamaño de la empresa nos indica la capacidad productiva de la empresa, entendida esta como la cantidad máxima que una empresa es capaz de producir en un periodo de tiempo.

Criterios para medir la dimensión de la empresa

Además de la capacidad productiva, existen otros criterios para medir la dimensión de la empresa. Algunos de los más utilizados son:

- **Número de trabajadores.** Las empresas pueden ser categorizadas como microempresas (menos de 10 empleados), pequeñas empresas (10-49 empleados), medianas empresas (50-249 empleados) y grandes empresas (250 o más empleados).
- **Valor de sus activos** (los bienes que tiene la empresa, así como sus derechos de cobro).
- **Los ingresos anuales o facturación** que obtiene la empresa.
- **La presencia geográfica.** Las empresas pueden ser locales, regionales, nacionales o internacionales, dependiendo de la ubicación de sus instalaciones o puntos de venta.
- **Valor de mercado.** El valor total de las acciones o participaciones de la empresa.

Por tanto, podemos decir que las empresas con más trabajadores, activos, ingresos anuales, presencia geográfica y valor de mercado, tendrían una mayor dimensión.

La dimensión óptima.

¿Cuál sería la dimensión óptima de una empresa? Elegir la dimensión de una empresa es elegir cuál va a ser la capacidad máxima de producción. Esta decisión viene determinada por la demanda prevista, es decir, el objetivo de la dimensión de una empresa es satisfacer la producción que en cada momento el mercado desea comprar.

El problema es que la demanda puede variar en el corto plazo, mientras que su dimensión va a permanecer fija por mucho tiempo. *Imagina un hotel que durante todo el año tiene una media de 30 clientes al día y en verano la demanda se dispara a 120.*

La empresa se enfrenta a un doble problema:

- 1 **Falta de capacidad.** Con la dimensión de nuestra empresa no podemos atender a todos los clientes, es decir, la empresa está infradimensionada y está perdiendo clientes y por tanto beneficios que podría tener si la dimensión fuera mayor. *Piensa en el hotel anterior que en verano solo tiene espacio para 50 clientes y pierde a los otros 70.*



En este caso, la empresa se debe plantear hacer inversiones para hacer más grande su empresa.



Falta de capacidad
(empresa
infradimensionada)



Si la demanda
crece, perdemos
clientes que no
podemos satisfacer

2

Exceso de capacidad. La empresa tiene una demanda muy inferior a su capacidad de producción, por lo que tiene fábricas y máquinas sin usar. Podría producir mucho más, es decir está **sobredimensionada** lo que hace que los costes sean mucho más elevados que si la dimensión fuera menor. *En nuestro hotel tenemos espacio para 50 personas, pero en invierno solo vienen 30, por lo tanto, si nuestro hotel fuera más pequeño, tendríamos menos costes (limpieza, luz, alquiler).*



En esta ocasión, nos podemos plantear hacer nuestra empresa más pequeña, lo que hará que nuestros costes sean más pequeños.

Exceso de capacidad
(empresa
sobredimensionada)



Si la demanda es
baja, podríamos no
cubrir los mayores
costes



Así en ocasiones elegir la dimensión óptima puede ser complicado por las variaciones de la demanda. Elegir un tamaño muy grande nos puede llevar a grandes inversiones que pueden ser una losa si la demanda no responde. Un tamaño muy pequeño nos acarreará menos costes, pero nos puede hacer perder clientes si la demanda crece más de lo previsto.

5. EL CRECIMIENTO EN LA EMPRESA.

Ya has elegido dónde vas a localizar tu empresa y la dimensión que te permite atender la demanda prevista. Las cosas te van bien y cada vez tienes más clientes. Como hemos visto, tu empresa empieza a quedarse pequeña y no puedes atender toda la demanda. Tu empresa está infradimensionada. Ha llegado el momento de empezar a crecer.

El crecimiento de la empresa puede venir a través de dos vías:

A Crecimiento interno. Es aquel que ocurre dentro de la empresa cuando se desea aumentar la capacidad de producción a través de inversiones.

B Crecimiento externo. La empresa adquiere o coopera con otras empresas que ya existen, lo que le permite aumentar su dimensión y por tanto su capacidad productiva.

• El crecimiento interno

El **CRECIMIENTO INTERNO** se produce cuando una empresa desea crecer a través de sus propias inversiones.

Este crecimiento de la empresa puede ser a través de dos vías: la **estrategia de especialización** o la **estrategia de diversificación**.



A) Estrategia de especialización.

La empresa sigue vendiendo el mismo producto, o productos complementarios a este, pero busca aumentar su demanda. Hay 3 opciones.

• **Penetración del mercado.** Se busca vender más en los mismos mercados. Para ello es necesario robar clientes a la competencia o conseguir que nuestros clientes compren más de nuestro producto. Serán necesarias promociones, publicidad o precios más baratos. *Por ejemplo, cuando las compañías de teléfono nos llaman para que nos cambiemos a su operadora con ofertas.*



• **Desarrollar nuevos mercados.** Se busca vender el producto a grupos de personas o zonas que antes no compraban el producto. *Por ejemplo, Cola-Cao normalmente ha sido consumido por niños, y ahora la marca está tratando de dirigirse al mercado de los adultos.*



• **Desarrollo de nuevos productos. Se venden** nuevos productos complementarios a los mismos clientes que antes. *Por ejemplo, Gillette aumentó su oferta de cuchillas de afeitado a after-shave, espumas, geles, etc.*



B) Estrategia de diversificación.

Se producen productos diferentes a consumidores a los que normalmente no les vendemos (nuevos mercados). Dentro de ella diferenciamos:

1 **Diversificación horizontal o relacionada.** Cuando aun siendo diferentes productos, hay algún tipo de conexión entre ellos, por lo que estamos dentro del mismo sector. *Por ejemplo, el principal producto de Apple era el ordenador Mac. Pero luego llegó el iPod, iPhone, iPad, etc.*



2 **Diversificación heterogénea o no relacionada.** No hay absolutamente ninguna relación entre los productos y los mercados nuevos y los antiguos. *Por ejemplo, Nokia inicialmente era una empresa papelerera y hoy es conocida por la venta de móviles. Mitsubishi produce desde aire acondicionado hasta automóviles.*



3 **Diversificación vertical.** Ocurre cuando la empresa quiere llevar a cabo más fases en la cadena de valor (proveedor-fabricación-distribuidor). De esta manera lo que desea la empresa es controlar todas las fases del proceso para no depender de otros. Puede ser en dos sentidos:

• **Diversificación vertical hacia delante.** El fabricante puede abrir sus tiendas propias para distribuir el producto. El proveedor puede vender a sus clientes directamente por internet. *Este es el ejemplo de Adidas, que recientemente abrió más de 2000 tiendas propias en China.*



• **Diversificación vertical hacia atrás.** En este caso, se asumen fases anteriores a la que realiza la empresa. El distribuidor podría convertirse en fabricante y el fabricante en su propio proveedor. *Por ejemplo, Zara no sólo distribuye la ropa, sino que también es el encargado de su fabricación.*



La diversificación es la estrategia más arriesgada, ya que probamos nuevos productos en mercados que no conocemos. La matriz de Ansoff nos permite ver estas opciones.

EL CRECIMIENTO INTERNO

	Mismos productos	Nuevos productos
Mismos mercados	Penetración de mercado (especialización)	Desarrollo de productos (especialización)
Mercados nuevos	Desarrollo de mercados (especialización)	Diversificación Horizontal Heterogénea Vertical (adelante y atrás)



• El crecimiento externo

El **CRECIMIENTO EXTERNO** es la unión o cooperación con otras empresas, lo que también nos permite aumentar nuestra capacidad productiva.

Hay dos formas con las que podemos crecer de manera externa: la cooperación y la concentración empresarial.

Cooperación empresarial.

Son acuerdos en los que dos o más empresas se unen para conseguir unos objetivos comunes.

Joint-ventures.

Son acuerdos entre varias empresas normalmente de diferentes países. La empresa extranjera suele aportar capital y la nacional, conocimientos del mercado. Se suele utilizar cuando una empresa quiere entrar a competir en otro país del que no tiene mucha información. *Por ejemplo, en el año 2006 la alemana Siemens y la finlandesa Nokia anunciaron la formación de una joint venture llamada Nokia Siemens Networks.*



Cártel



Son empresas del mismo sector que se ponen de acuerdo para fijar precios y repartirse el mercado. *El ejemplo más famoso es la OPEP, que son los países exportadores de petróleo que se ponen de acuerdo para fijar los precios de los barriles. Hay que tener en cuenta que están prohibidos por la UE.*

Unión temporal de empresas (UTE)

Es un acuerdo entre empresas que se asocian para llevar a cabo un proyecto en concreto. *Esta unión solo durará mientras dure el proyecto. Es bastante habitual para proyectos de obras públicas que se realizan por varias empresas a la vez.*



Clúster

Es una concentración geográfica de empresas, universidades y otras instituciones con un mismo interés. Las empresas compiten entre sí, pero también se prestan servicios las unas a las otras y se benefician de la cercanía entre todas ellas. Un ejemplo es Silicon Valley en California con Apple, Microsoft, Google junto a la universidad de Berkeley, la universidad tecnológica más importante, de donde obtienen mano de obra cualificada.



Concentración empresarial.

Es la unión entre dos o más empresas. Podemos diferenciar:

A) Participación.

Una empresa compra parte de las acciones de otra para dominarla, pero ambas empresas se mantienen. El control puede ser absoluto si las acciones adquiridas son más del 80%, mayoritario si superan el 50% y parcial debajo del 50%. **Destaca el Holding.**

Un **HOLDING** surge cuando una empresa matriz controla por participaciones a varias empresas de distintos sectores. Esto da gran control del mercado e importantes ventajas fiscales. *El ejemplo más conocido en España es Inditex, empresa matriz que agrupa a conocidas empresas como Zara, Pull and Bear, Massimo Dutti o Bershka.*

B) Integración.

Es la unión de empresas en la que al menos una de ellas pierde su personalidad jurídica. Pueden ser verticales hacia adelante, verticales hacia atrás y horizontales.

- En la **integración horizontal** la unión se produce entre empresas competidoras del mismo sector. Puede ser fusión y absorción.

- **Fusión.** Es la unión de varias empresas para crear una nueva. Las anteriores desaparecen y pierden su personalidad jurídica y se forma una nueva empresa con personalidad jurídica propia y con un patrimonio único. *Por ejemplo, Bankia nació de la fusión de 7 cajas de ahorros.*

- **Absorción.** Una empresa adquiere a otra absorbiendo todo su patrimonio y por tanto solo desaparece esta última que es la que pierde su personalidad jurídica. *Un ejemplo lo tenemos cuando Vodafone absorbió a ONO.*

- En la **integración vertical (Trust)** varias empresas se unen y controlan todas las fases del proceso de producción. Es lo que conocemos como **TRUST**. Puede ser hacia adelante o hacia atrás.

- **Integración adelante.** Es aquella en la que las empresas quieren tomar control de las empresas distribuidoras. Un ejemplo son las **FRANQUICIAS** que son un acuerdo entre el franquiciador (que normalmente es quien ha desarrollado un proceso de producción y una marca) y el franquiciado, que recibe el derecho de usar esa marca a cambio de una determinada cantidad. Por ejemplo, McDonald's.

- **Integración hacia atrás.** En este caso la empresa quiere tomar control de los proveedores. *Por ejemplo, Nestlé destaca por el control de agricultores a los que les suministra plantas de café para que las cultiven para ellos.*

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

A

CRECIMIENTO INTERNO

ESPECIALIZACIÓN

- Penetración de mercados
- Desarrollo de mercados
- Desarrollo de productos

DIVERSIFICACIÓN

- Horizontal o relacionada
- Heterogénea o NO relacionada
- Vertical (adelante y atrás)

B

CRECIMIENTO EXTERNO

COOPERACIÓN

- Joint-Venture
- Cártel
- Unión temporal de empresas
- Clúster



CONCENTRACIÓN

PARTICIPACIÓN

- Minoritaria, parcial o mayoritaria
- Empresa matriz que controla las demás (**HOLDING**)

INTEGRACIÓN

• Horizontal

- Fusión $A + B = C$
- Absorción $A + B = A$

• Vertical (Trust)

- Hacia adelante
- Hacia atrás

• Subcontratación vs integración vertical

No debemos confundir la integración vertical con la subcontratación (outsourcing).

LA SUBCONTRATACIÓN (O OUTSOURCING) consiste en contratar a empresas externas especializadas para que lleven aquellas funciones que la empresa no ve rentable realizar por sí misma. Algunos ejemplos de funciones que son desarrolladas por especialistas externos a la empresa, son la gestión de nóminas el marketing, la contabilidad, la formación de los trabajadores o la limpieza

LA INTEGRACIÓN VERTICAL consiste en el control de una empresa de todas las fases del proceso de producción (suministro de materias primas, producción y distribución).

INTEGRACIÓN VERTICAL

SUBCONTRATACIÓN

¿QUÉ ES?

Se controlan todas las fases del proceso productivo.

Se contratan empresas externas para realizar algunas funciones.

VENTAJAS



- Se tiene el control total del proceso de producción y la calidad de los productos.
 - Reduce costes de intermediarios al no depender de otros.

- Más flexibilidad para aumentar o disminuir estas funciones.
- Menos costes fijos al no tener que crear algunos departamentos

INCONVENIENTES



- Aumentan los costes fijos, al tener que invertir en infraestructuras (como fábricas y oficinas) o departamentos.

- La empresa depende de empresas externas.
- Las soluciones externas no son tan rápidas.

En definitiva, cada empresa debe decidir si le interesa llevar a cabo todas las fases de su proceso de producción (integración vertical) o subcontratar algunas funciones contratando algunas empresas. Por ejemplo, Apple está integrada hacia adelante al ser dueña de sus propias tiendas donde vende sus productos. Sin embargo, externaliza la producción de sus iPhones, subcontratando a otras empresas, que tienen la experiencia y los recursos para fabricar los dispositivos a un coste menor.



[Subcontratación vs Integración vertical](#)

6. LAS MULTINACIONALES Y LAS PYMES.

• Las multinacionales.

Cuando una empresa crece mucho y decide crear filiales en otros países, nos encontramos con una empresa multinacional.

Una **EMPRESA MULTINACIONAL** es aquella que está formada por una empresa matriz y un conjunto de filiales en otros países en donde llevan a cabo no sólo la venta, sino también la producción y otras actividades como finanzas o publicidad.

Características de las multinacionales.

Las empresas multinacionales tienen una serie de características comunes:

- 1 **La empresa matriz controla a las filiales**, aunque dependiendo de cada multinacional, estas pueden tener mayor o menor libertad de decisión.
- 2 **Son empresas de gran tamaño**, que, al aumentar su dimensión, desarrollan economías de escala con las que disminuyen sus costes medios. Esto les permite producir más barato que otras empresas y ser líderes en su sector, con lo que muchas veces pueden absorber otras empresas más pequeñas.
- 3 **Suelen ser empresas que invierten una parte importante de su capital** en investigación y en tecnología, lo que les ayuda a mantener su liderazgo.
- 4 **Aplican estrategias de diversificación que les permiten** llevar a cabo actividades muy variadas.

Ventajas de las multinacionales

La existencia de empresas multinacionales tiene una serie de **ventajas**:

- **Favorece el desarrollo de otros países menos desarrollados.** Al instalarse en otros países, son necesarias inversiones que permiten aumentar la producción y el empleo en esos países.
- **Venden productos a precios más bajos.** Fruto de la disminución de costes, muchas multinacionales (aunque no todas) pueden ofrecer productos a precios más bajos que otras empresas.
- **Generan importantes avances científicos**, ya que como hemos dicho, estas empresas suelen hacer grandes inversiones en investigación. *No cabe duda de que Apple ha contribuido en gran manera a nuestra sociedad, al ser clave en el desarrollo de productos como el smartphone que consumidores y empresas pueden disfrutar.*



Inconvenientes de las multinacionales.

Pero no podemos olvidar la existencia de una serie de **inconvenientes**:

- **Abuso de medioambiente y trabajadores.** En muchas ocasiones, las multinacionales deciden llevar la producción a países menos desarrollados donde la legislación es mucho más permisiva. Debido a esto, se produce sobreexplotación de recursos, contaminación del medioambiente e incluso abuso en las condiciones de muchos trabajadores. Este fenómeno se llama **deslocalización** (lo explicamos más abajo).
- **Grandes desigualdades entre empresas grandes y pequeñas.** En ocasiones las empresas pequeñas ven imposible competir con las de gran tamaño, debido a que estas pueden producir más barato. Esto está provocando el cierre de muchos pequeños negocios locales, con lo que la riqueza se concentra en estas grandes empresas.
- **Pérdidas de puestos de trabajo en países desarrollados.** Puesto que muchas multinacionales producen fuera, se están perdiendo puestos de trabajo en los países más desarrollados. Se crean en los países menos desarrollados. De hecho, si echas un vistazo a la mayoría de la ropa que tienes, puedes ver como se han producido en países menos desarrollados.



La deslocalización

LA DESLOCALIZACIÓN es una práctica llevada por algunas multinacionales, que consiste en trasladar la producción de la empresa a otros países que le permiten producir con menos costes. Normalmente, los países a los que se llevan la producción suelen tener una mano de obra más barata o leyes laborales, fiscales o medioambientales más permisivas.

La deslocalización provoca diferentes efectos:

a) Efectos en los países que reciben la deslocalización.

- Se crean empleos en aquellos países.
- Los salarios pagados suelen ser mayores que los de las otras empresas del país.
- En ocasiones los productos obtenidos tienen una calidad inferior.
- Debido a la falta de legislación, los países receptores pueden ver perjudicado su medioambiente.

b) Efectos en el país de origen de la empresa

- Disminuye el empleo del país, ya que ahora la producción se lleva fuera.
- Se pagan menos impuestos dentro del país.

• Las PYMES.

Las **PYMES**, son las pequeñas y medianas empresas. Para ser considerado una PYME se debe tener menos de 250 trabajadores, un volumen de ventas inferior a 50 millones de euros y un activo inferior a 43 millones de euros.

	Nº trabajadores	Volumen ventas	Total de Activo
Microempresas	Hasta 10	< 2.000.000 €	< 2.000.000 €
Pequeñas	Hasta 50	< 10.000.000 €	< 10.000.000 €
Medianas	Hasta 250	< 50.000.000 €	< 43.000.000 €

Estrategias y formas de actuar de las PYMES

Aunque las multinacionales tienen muchas ventajas, las PYMES tienen estrategias que les permiten competir y sobrevivir (el 99,9% de las empresas son PYMES). Destacamos:

1 Son más adecuadas para algunas actividades

- Hay algunas actividades en las que el trato personal es muy importante, lo que hace que los clientes prefieran ir a pequeñas empresas o autónomos.
- En otras ocasiones, como las actividades artesanales, la habilidad del trabajador es más importante que la tecnología, por lo que las pequeñas empresas suelen ser preferidas. *Por ejemplo, hay muchas personas que prefieren comprar un mueble hecho a medida de manera artesanal antes que comprar en IKEA.*



2 En algunos sectores es necesario que haya grandes y pequeñas empresas

- En algunos sectores **la fabricación se da en grandes empresas** ya que esto permite generar economías de escala y ahorrar costes (como ocurre con el automóvil), y luego **la distribución y venta la llevan en pequeñas empresas** (como concesionarios) en los que el trato personal es muy importante.
- En otros sectores **la fabricación se da en pequeñas empresas** (como ocurre en la agricultura), pero la **venta se da en empresas más grandes**.
- En otros sectores, **las grandes empresas necesitan recurrir a los servicios de otras más pequeñas**, como en los automóviles, en donde se recurre a empresas más pequeñas para la venta de piezas.



Ventajas de las PYMES

- **Cercanía con los clientes.** La relación con clientes es más cercana y humana.
- **Flexibilidad** para adaptarse a los cambios de mercado. Al ser más pequeñas, se pueden tomar decisiones de manera más rápida que en las empresas grandes en donde, al haber más trabajadores y mandos intermedios, la toma de decisiones suele ser más lenta.
- **La comunicación con los trabajadores** es mucho más cercana y humana, lo que lleva una mayor implicación y satisfacción laboral.
- **Especialización.** Las pymes pueden centrarse en actividades muy concretas y muy reducidas. *Por ejemplo, una tienda que se dedique solo a arreglar pantallas de móviles.*
- **Son creadoras de empleo.** Debido a que son muy numerosas (99%), crean mucho empleo para el país. *En España alrededor del 60% del empleo es creado por las PYMES.*

Inconvenientes de las PYMES

- **Dificultad para obtener financiación.** Normalmente la única manera de obtener dinero por parte de las PYMES es a través de las aportaciones de los propios socios o pequeños préstamos bancarios.
- **Producen con mayores costes.** Ya que no pueden beneficiarse de las economías de escala como las grandes empresas.
- **Escaso poder de negociación con clientes y proveedores:** lo que hace que tengan que aceptar las condiciones que les marcan estos.
- **Menor formación empresarial.** La cualificación de trabajadores y directivos suele ser menor, ya que las pymes no tienen tantas posibilidades de formación como las grandes.
- **Obsolescencia tecnológica.** En la actualidad hay un desarrollo tecnológico continuo debido a los adelantos en la investigación: la PYME suele tener falta de recursos para adquirirlos y formar al personal. Ello implica mayores costes para la PYME y menor calidad de su producción.

En definitiva, aunque las Pymes tienen una serie de inconvenientes ante las grandes empresas, tienen sus estrategias que les permiten competir y que les puedan dar algunas ventajas.



7. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA.

En 2015 se destapó el escándalo del fabricante alemán de automóviles, Volkswagen, que había dotado a casi 11 millones de sus coches de un sistema para engañar a las pruebas de emisión de gases contaminantes. Un estudio consideró que “las emisiones excesivas de los Volkswagen vendidos en Alemania provocarán unas 1.200 muertes prematuras en Europa, lo que corresponde a 13.000 años de vida perdidos y 1.900 millones de euros en costes”. ¿Es esto responsabilidad social?



Al igual que el entorno tiene una influencia decisiva en el éxito de una empresa, no podemos olvidar que la empresa también influye en el entorno en el que habita.

Por supuesto, las empresas tienen muchos efectos positivos en la sociedad. Las empresas crean puestos de trabajo y generan riqueza. Además, muchos de los grandes avances de la humanidad han sido gracias a las empresas. Sin embargo, en ocasiones las empresas también son responsables de grandes problemas sociales, como contaminación, agotamiento de los recursos naturales, abusos laborales, etc.

El problema es que cuando la empresa provoca estos efectos negativos, **está imponiendo una serie de costes sociales**. Por ejemplo, una fábrica muy contaminante produce polución en el aire, lo que no solo puede llevar a una sensación desagradable que disminuye la calidad de vida de los ciudadanos, sino que puede llegar a desarrollar enfermedades mortales.



Los **COSTES SOCIALES o EXTERNALIDADES NEGATIVAS** son aquellos efectos provocados por las empresas, pero soportados por toda la sociedad sin que las primeras paguen por ellos (como la contaminación)

En la actualidad, cada vez hay concienciación de los efectos que las acciones de la empresa pueden tener en la sociedad en general y la necesidad de que estas adopten una mayor responsabilidad social en sus actuaciones.

• La Responsabilidad Social Corporativa.

Por supuesto, la empresa debe cumplir todas las leyes del Estado. Antiguamente, se consideraba que esto era suficiente para tener una responsabilidad social. Hoy en día, sin embargo, se considera que la RSC va mucho más allá de solo cumplir la ley.

La **RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)** es el comportamiento voluntario de empresas para que sus actuaciones tengan repercusiones positivas en la sociedad.

Así, decimos que hay una **EXTERNALIDAD POSITIVA** cuando las actuaciones de una empresa tienen efectos positivos en la sociedad.

Los ámbitos de la RSC.

La RSC de las empresas busca generar impactos positivos en 3 ámbitos: económico, social y medioambiental. Por tanto, dentro de la RSC diferenciamos:

• **Responsabilidad económica.** La generación de riqueza, de puestos de trabajo, y el pago de impuestos son varias de las principales responsabilidades de la empresa con la sociedad. Las empresas responsables contribuyen al desarrollo económico de su entorno.



• **Responsabilidad social.** La empresa debe incorporar todas las preocupaciones de la sociedad y mejorar las relaciones con los grupos implicados en su actividad: trabajadores, consumidores, proveedores o el Estado. Las empresas responsables tienen a sus trabajadores en condiciones dignas, informan a sus consumidores, respetan los acuerdos con los proveedores, las leyes del Estado etc. Además, defienden la igualdad entre hombres y mujeres y los derechos humanos.



• **Responsabilidad medioambiental.** El deterioro del medio ambiente ha sido alarmante en los últimos 50 años. Las empresas responsables intentan reducir el impacto no contaminando, consumiendo menos energía, haciendo un tratamiento adecuado de los residuos, creando envases ecológicos, etc.



La RSC como herramienta competitiva.

Ante esta situación, muchas empresas se han dado cuenta de que los consumidores y la sociedad, cada vez empiezan a valorar más a las empresas que tienen esta RSC. Por ello, muchas empresas empiezan a adoptarla como una herramienta que les haga mejorar su imagen y así puedan vender más. *Por ello cada vez vemos más empresas que dan publicidad a sus envases ecológicos, donaciones a la sociedad etc.*



El objetivo final es que las empresas acaben siendo responsables, no solo para cumplir la ley, o para mejorar su imagen, sino que lo hagan porque es lo correcto. De esta manera, debemos distinguir tres niveles hacia una responsabilidad social completa.

El camino a empresas socialmente responsables

Empresas que se limitan a cumplir la ley



Empresas responsables como estrategia competitiva



Empresas responsables porque es lo correcto

• La RSC y los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS).

¿Qué son los ODS?

En el año 2000, 191 países firmaron los **Objetivos del Milenio** que se debían cumplir hasta el 2015, y de los cuales muchos se consiguieron. Sin embargo, todavía quedaba mucho por hacer. En 2015, 193 países miembros de la ONU firmaron los **Objetivos del Desarrollo Sostenible 2015 – 2030**, también conocidos como **Agenda 2030**.

Los **ODS** son unos objetivos globales adoptados por la ONU que buscan abordar los principales desafíos económicos, sociales y ambientales del planeta. Lo que se busca es un desarrollo sostenible, que se pueda mantener en el futuro, y equitativo, para que todas las personas del planeta puedan disfrutarlo.

Estos objetivos globales son 17:



Podemos decir que estos 17 objetivos se resumen en las siguientes metas:

- Acabar con la pobreza y el hambre garantizando una vida sana.
- Conseguir el acceso universal a servicios básicos como el agua y la energía sostenible.
- Garantizar la igualdad de oportunidades de desarrollo a través de la educación y el trabajo decente.
- Reducir las desigualdades en el mundo, especialmente las de género.
- Cuidar el medioambiente protegiendo los océanos y los ecosistemas.
- Promover la colaboración entre ciudadanos, gobiernos y empresas.



Relación de los ODS y la RSC.

La **responsabilidad social corporativa (RSC)** y los **Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS)** están muy relacionados, ya que ambos tienen como **objetivo promover el desarrollo económico, social y ambiental sostenible**.



Las empresas pueden contribuir a los ODS a través de los ámbitos de su Responsabilidad Social Corporativa (RSC) contribuyendo al desarrollo de su comunidad, cuidando las relaciones con sus empleados y clientes o llevando procesos productivos que sean respetuosos con el medioambiente.

Así, algunas de las acciones de RSC que podrían contribuir a los ODS son:

- Promover la igualdad entre hombres y mujeres en el trabajo, ofreciendo igualdad de oportunidades y salarios justos (ODS 5 y ODS 8).
- Crear programas de ayuda a personas desfavorecidas de la comunidad a través de los diferentes recursos de la empresa (ODS 1 y ODS 10). Por ejemplo, algunos supermercados donan alimentos antes de que llegue la fecha de caducidad.
- Utilizar energías renovables, reducir los residuos y reciclar (ODS 7 y ODS 13).



Estos son solo algunos ejemplos, pero obviamente habría muchísimos más.

En definitiva, llevar a cabo prácticas de RSC puede hacer que las empresas contribuyan a conseguir los ODS y entre todos consigamos un desarrollo sostenible, así como una sociedad más justa y equitativa.



UNIDAD 4.

Contenido

1. Las áreas funcionales	52
2. La administración o dirección de la empresa	53
3. La función de planificación	54
4. La función de organización	55
• La organización formal e informal	55
• Los organigramas	56
• División del trabajo y departamentalización de la empresa	57
• Los modelos de estructura organizativa	58
5. La función de dirección o gestión de recursos humanos	59
6. La función de control	61
7. El departamento de recursos humanos.	62
8. El reclutamiento y la selección de personal.....	63
9. La política de contratación	64
10. La política de formación	65
• Habilidades que demanda el mercado de trabajo.....	65
• Formación y funcionamiento de equipos ágiles	65
11. La política salarial	66
12. La política de relaciones laborales	67
• Las políticas de igualdad y de inclusión en las empresas	67

ACTIVIDADES

DIAPPOSITIVAS 4.

www.econosublime.com



Versión Galicia



2026-2027 La organización en la empresa



Material elaborado por:

Material editado por:



@Econosublime

@Economarina @Economyriam



Vídeos explicativos de cada clase en
www.youtube.com/c/econosublime

1. LAS ÁREAS FUNCIONALES

Muchas empresas funcionan con una serie de departamentos, a los cuales se les asignan unos objetivos operativos, con el fin de alcanzar los objetivos más estratégicos de la empresa. Nos referimos a las áreas funcionales.

LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA, es una división de la empresa en diferentes departamentos, de manera que cada uno se especializa en realizar unas actividades concretas. Distinguimos el área de inversión y financiación, el área de producción, el área comercial y el área de recursos humanos.

Área de inversión y financiación

Todas las empresas necesitan financiación, es decir una serie de recursos económicos para poder llevar a cabo la actividad. El área de financiación se encarga de estudiar de dónde se puede obtener todo el dinero y la manera en la que se devolverá en las mejores condiciones para la empresa. Por otro lado, el área de inversión, se encarga de aprobar en qué se va a invertir todo ese dinero que se ha obtenido. Por ejemplo, el área comercial querrá dinero para hacer una campaña de publicidad, el área de producción querrá mejores máquinas y el área de recursos humanos más trabajadores. Por tanto, el área de inversión es responsable de establecer qué puede hacer cada departamento. Por último, también debe llevar la contabilidad de la empresa y conocer su rentabilidad.



Área de producción y aprovisionamiento

Es la encargada del aprovisionamiento de las materias primas (compra, transporte y almacenamiento) y de llevar a cabo la producción de manera eficiente. Para ello debe elegir la tecnología y el proceso productivo que utilizará. Obviamente, debe estar en contacto con otras áreas, como la comercial, que le dirá los gustos de los consumidores, o la de financiación e inversión, que le informará de sus posibilidades económicas.



Área comercial

Se encarga de investigar y conocer los gustos de los consumidores a través de estudios de mercado y decidir las características que deben tener los productos fabricados. Por otro lado, se encarga de dar a conocer el producto a través de publicidad, promociones etc, de fijar el precio del producto, y los diferentes puntos de venta.



Área de recursos humanos

Debe contratar a los trabajadores, llevar a cabo toda la formación y la gestión de documentos (nóminas, contratos etc.). Obviamente, debe estar en contacto con todas las demás áreas, para conocer las necesidades de los demás departamentos. También debe garantizar la seguridad de los puestos de trabajo y resolver los posibles conflictos.



Área de administración o dirección

Es llevada a cabo por los directivos de la empresa. Sus funciones son coordinar todos los elementos materiales y humanos de la misma dentro de un entorno para conseguir unos objetivos. Estas funciones se dividen en: planificar, organizar, dirigir los recursos humanos y controlar.



2. LA ADMINISTRACIÓN O DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

Con 25 años le dijeron a Edu que se hacía cargo de la empresa de su padre. De la noche a la mañana, se encargaba de toda la administración. -Pero papá ¿qué demonios es administrar una empresa?-. La pregunta de Edu no era baladí. Administrar una empresa requiere llevar a cabo una serie de funciones de manera constante para conseguir unos objetivos. En todo este tema conoceremos todo lo que tuvo que aprender Edu para poder ser el eficiente administrador que es hoy en día. Empecemos.



• Concepto y funciones de la administración o dirección

LA ADMINISTRACIÓN o DIRECCIÓN DE LA EMPRESA son las funciones que realizan los directivos de la empresa para coordinar todos los elementos materiales y humanos de la misma dentro de un entorno para conseguir unos objetivos.

Así, **diferenciamos cuatro funciones administrativas o funciones directivas.**

PLANIFICACIÓN

En esta función determinamos cuáles son los objetivos que deseamos conseguir y cómo los vamos a conseguir a través de diferentes estrategias.



ORGANIZACIÓN

Consiste en establecer la estructura organizativa de la empresa, distribuir las tareas entre los miembros de la organización y sus responsabilidades y determinar las relaciones de autoridad entre todos ellos.



DIRECCIÓN O GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En esta función se trata de orientar a los recursos humanos para que consigan los objetivos de la empresa. Dentro de esta dirección las tres sub-funciones más importantes son la motivación, el liderazgo y la comunicación.



CONTROL

Es la comparación de los objetivos que hemos conseguido con los que habíamos planificado. Por tanto, con esta función podemos comprobar si los resultados reales se alejan de lo que habíamos previsto y así podemos hacer las correcciones oportunas.



Obviamente, **la planificación es la primera de las funciones y va a orientar las demás**, ya que según los objetivos que fijemos, actuaremos de una manera u otra.



• Los niveles directivos

Como hemos dicho, los directivos son los encargados de llevar a cabo la administración o dirección de la empresa, pero podemos hablar de 3 niveles.

1. La alta dirección. Formada por el presidente y los altos cargos de la empresa que normalmente toman las decisiones estratégicas (a largo plazo) de la empresa.

2. El nivel intermedio. Suelen ser los responsables de áreas o de departamentos y se encargarán de garantizar que se ejecuten los planes de la alta dirección.

3. Nivel de gestión. Son los encargados o responsables de asignar a los trabajadores las diferentes tareas y que controlan y evalúan el trabajo de estos en el día a día. Por tanto, ponen en acción las órdenes del nivel intermedio y están en contacto con los trabajadores.

ACLARACIÓN. Existe cierta confusión en los términos de administración, dirección y gestión. En los libros y en los exámenes nos podemos encontrar dos situaciones:

a) Que como en este libro la función general llevada a cabo por los directivos se llame "función de administración" y esta se divida en 4 funciones: planificación, organización, dirección y control

b) Que lo que aquí hemos llamado "administración" se llame "función de dirección" y se divida en 4 funciones: planificación, organización, gestión y control

3. LA FUNCIÓN DE PLANIFICACIÓN

Lo primero que le dijo su padre a Edu era que tenía que hacer una planificación. Tenía que decidir no solo que pretendía conseguir (objetivos), sino cómo iba a hacerlo (estrategias). – Pero papá, si no tengo ni idea de qué tenemos dentro de la empresa, ni de quiénes son nuestros competidores o clientes – El padre miró a Edu con una sonrisa y le preguntó que creía entonces que tenía que hacer primero. Después de pensar Edu lo tuvo claro: cualquier planificación empieza con un análisis de la situación.

LA PLANIFICACIÓN consiste en fijar unos objetivos a partir del punto de partida de la empresa, establecer unas estrategias y políticas para conseguirlos, teniendo en cuenta los recursos que tenemos.

Para llevar una buena planificación tenemos que seguir las siguientes **6 fases o etapas**:

1 Análisis de la situación (¿dónde estoy?). Como ya vimos en el plan de marketing, toda planificación empieza haciendo un análisis externo y otro interno.

- **El análisis externo** nos permitía estudiar los factores que rodeaban a la empresa y así conocer las oportunidades y amenazas de la empresa.

- **El análisis interno** consiste en analizar la propia empresa, para ver aquellos puntos donde puedo tener ventajas con la competencia. El análisis nos debe dar las fortalezas y debilidades de la empresa.



Este **doble análisis** nos permite ver la conocida **matriz DAFO** de la empresa con la que sabremos el punto de partida de la empresa (dónde estoy).

2 Fijación de objetivos (¿dónde quiero llegar?). Una vez que sabemos el punto de partida debemos fijar los objetivos que queremos conseguir. Ya en el tema 1 distinguíamos los siguientes niveles de objetivos:

- **La misión** es el propósito de la empresa, es decir, explica la razón de la existencia de la misma. Responde a preguntas como ¿Quiénes somos? ¿por qué existimos?

- **La visión** es una guía general de donde la empresa desea estar en el futuro. Responde a preguntas como ¿qué queremos ser?

- **Los objetivos estratégicos a largo plazo.** Son todas las metas que se propone la empresa conseguir en un plazo de 1-5 años, en función de su misión, su visión y su situación actual.

- **Los objetivos operativos (o tácticos) a corto plazo.** Son objetivos más corto plazo (menos de 1 año) que se establecen normalmente por departamentos. Conseguirlos ayudará a conseguir los objetivos generales.



3 Diseño de estrategias (¿cómo llegaremos allí?). Tenemos que decidir qué estrategia usaremos para superar a nuestros competidores. Para ello la empresa puede decidir dos grandes estrategias competitivas:

- **Liderazgo en costes.** Buscar producir a costes más bajos que los competidores para poder ofrecer un producto más barato y así aumentar su demanda.



- **Diferenciación.** Tratar de que su producto sea percibido como único por los clientes y así aumentar su demanda.



Una vez decidida esta estrategia, vimos que la empresa elegía su segmentación y su posicionamiento.

4 Implantar la estrategia (¿qué acciones llevaremos a cabo?). Para poder implantar la estrategia tenemos que fijar unas políticas, procedimientos y reglas.

- **Las políticas.** Son principios básicos que le sirven a la empresa para tomar decisiones. Es una guía que define la forma de pensar y de actuar de manera general de la empresa.

- **Los procedimientos.** Son los pasos que tenemos que seguir para realizar una acción determinada. Es una guía de cómo actuar en una situación muy concreta.

- **Las reglas.** Indican lo que se debe hacer siempre en una determinada situación. No admite interpretaciones.



5 Establecimiento de un presupuesto ¿con qué recursos contamos? Nos indica las necesidades de dinero (gastos) para poder llevar a cabo el plan marcado. También suelen incluir la previsión de ingresos a través de las unidades vendidas.

6 Control (¿lo estamos consiguiendo?). En la última fase comparamos los resultados reales con lo planificado. Se hace de manera periódica para poder llevar a cabo correcciones. Tan importante es esta última fase que se considera una función diferente a la planificación, y por ello la veremos con más calma en el último apartado.



4. LA FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN

Una vez que hemos realizado la planificación, llega el momento de organizar todos los recursos humanos y materiales con los que cuenta la empresa.

LA ORGANIZACIÓN consiste en establecer la estructura organizativa de la empresa, distribuir las tareas entre los miembros de la organización y sus responsabilidades y determinar las relaciones de autoridad entre todos ellos.

• La organización formal e informal

Uno de los elementos clave de una empresa es cómo se relacionan las personas entre sí. Es muy importante establecer la manera en la que se llevan estas relaciones, ya que la productividad de los trabajadores depende en gran medida de ello. Sin embargo, la empresa no establece completamente todas las relaciones de una empresa, ya que en ocasiones surgen relaciones de manera espontánea.

Tenemos que diferenciar entre organización formal e informal.

A) LA ORGANIZACIÓN FORMAL de la empresa es la que viene establecida por la dirección y tiene que ser aceptada por todos. La organización formal viene establecida en la estructura organizativa y refleja los puestos de trabajo con los siguientes elementos:

1. **Las responsabilidades** de los puestos de trabajo y tareas a realizar por las personas
2. **La departamentalización** o departamentos en los que se organizan los trabajadores.
3. **La jerarquía**, es decir, la autoridad que tienen unas personas sobre otras.

B) LA ORGANIZACIÓN INFORMAL de la empresa son relaciones personales y sociales que surgen de manera espontánea porque las personas se relacionan más allá de lo que establece la dirección. Surgen amistades, intereses comunes y líderes naturales a los que los compañeros respetan y siguen. Todo esto provoca que miembros de diferentes departamentos se comuniquen entre sí. Por ejemplo, *Maite juega al tenis con Ángela*; *Pedro y Daniel salen a desayunar juntos y se comunican fuera del trabajo*.

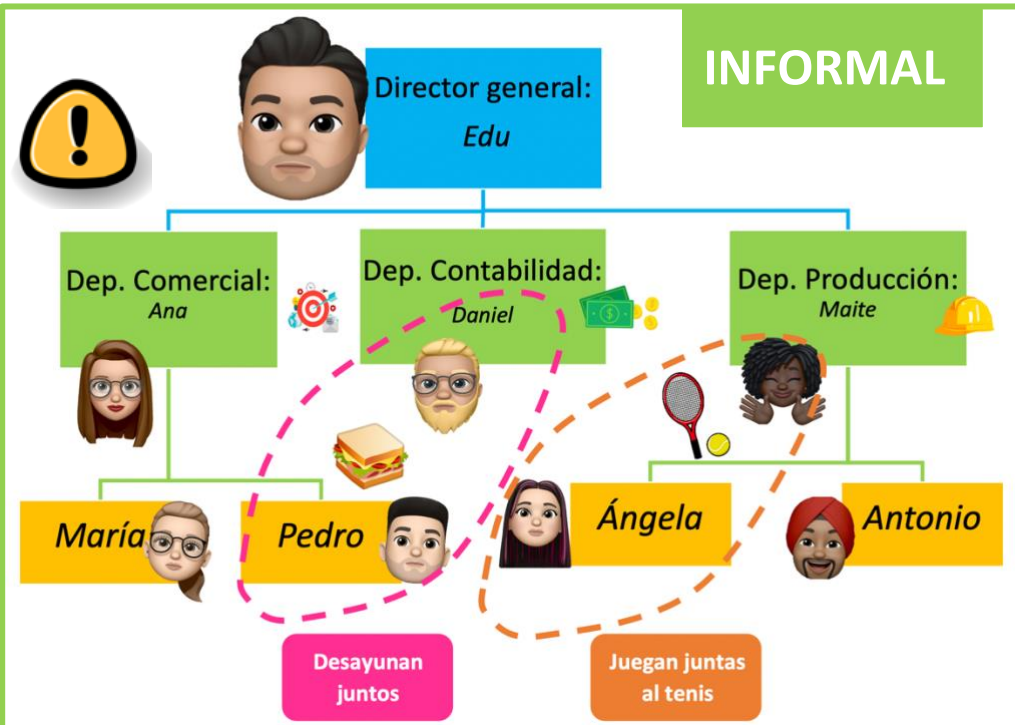
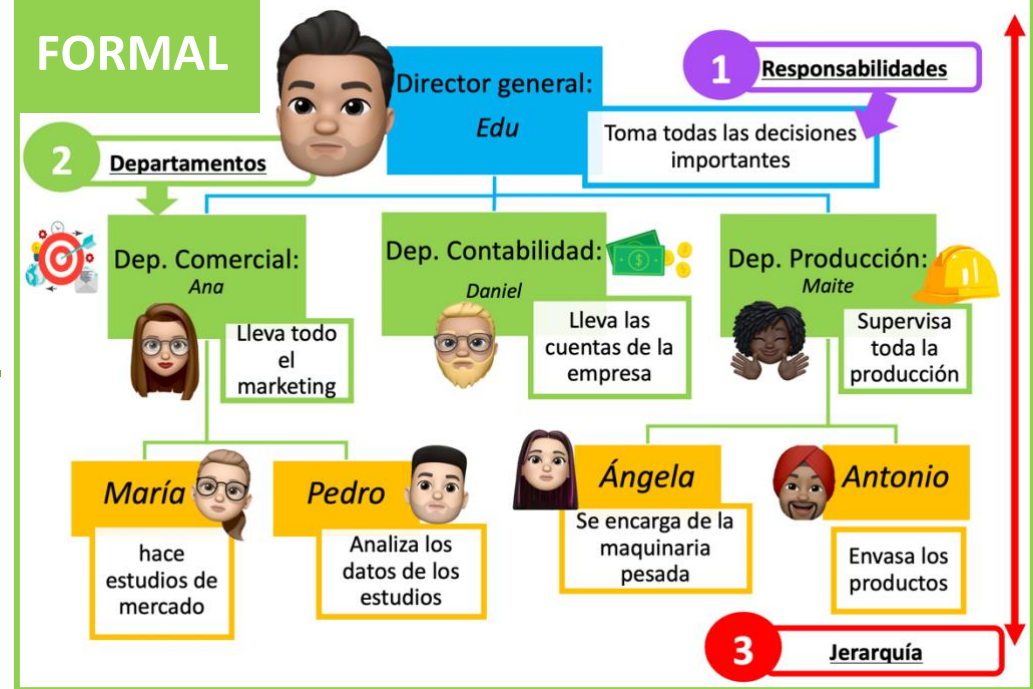
La organización informal es por tanto muy poderosa. Podemos destacar dos razones:

- **La información corre mucho más deprisa por los canales informales** que por los formales (a veces incluso corren rumores o noticias falsas). *Por ejemplo, puede que Daniel le cuente información a Pedro sobre la contabilidad de la empresa.*

- **Surgen líderes informales** que son respetados y seguidos por sus compañeros. Un líder informal puede influir en la opinión de otros con independencia de quién tenga la autoridad fijada por la empresa (*puede que, al ser amigas, Ángela influya en las decisiones de Maite, aunque Maite es la jefa del departamento*).

Los directivos de la empresa deben tener en cuenta esta organización informal, porque ni puede ser eliminada ni puede ser obviada en su importancia.

FORMAL



• Los organigramas

La organización formal puede ser representada gráficamente a través de organigramas como acabamos de ver en las imágenes anteriores.

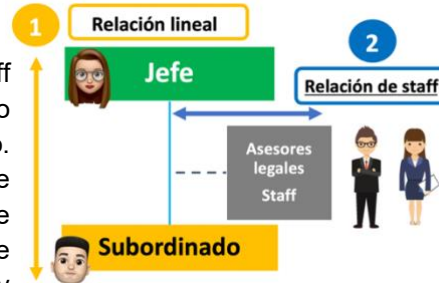
EL ORGANIGRAMA es la representación gráfica de la estructura organizativa de la empresa (es decir la organización formal). Nos permite ver a simple vista las responsabilidades, los departamentos y la jerarquía de la empresa.

• Dos tipos de relaciones

En toda organización existen dos tipos de relaciones representadas en el organigrama.

1 Relaciones lineales. Implica una cadena de mando o jerarquía, es decir, una persona manda y la otra obedece. Esta relación se representa con una línea continua.

2 Relaciones de staff o asesoramiento. El staff no tiene jerarquía dentro de la empresa, pero asesora cuando surge un problema concreto. Por ejemplo, un equipo de abogados que asesora en asuntos legales o un grupo de contables que lo hace en asuntos fiscales. Se representan con una línea discontinua y normalmente horizontal.



• Los tipos de organigramas

Podemos clasificar los organigramas atendiendo a diferentes criterios.

a) Según su finalidad.

- **Organigramas informativos.** Dan información global de la estructura de la empresa y solo aparecen los grandes departamentos.

- **Organigramas analíticos.** Dan información completa de todos los departamentos y unidades, así como sus relaciones.

b) Según su extensión.

- **Organigramas generales.** Reflejan todos los departamentos de la empresa.

- **Organigramas detallados.** Dan información de un departamento en concreto.

c) Según su contenido.

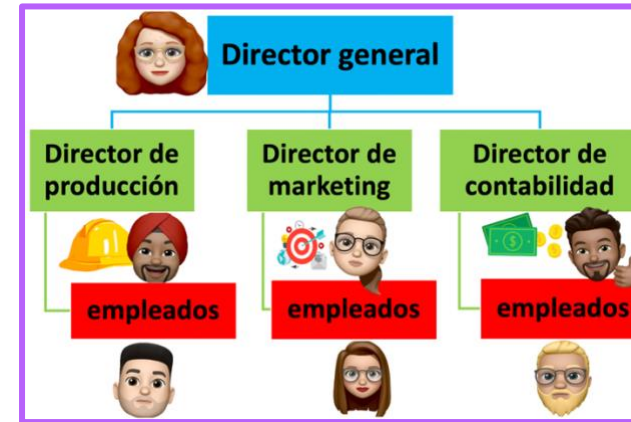
- **Organigramas estructurales.** Se representan los departamentos y sus relaciones.

- **Organigramas personales.** Representan las personas con su cargo correspondiente.

- **Organigramas funcionales.** Representan las funciones de cada persona y departamento.

d) Según su forma.

- **Organigrama vertical.** Destaca la jerarquía de mando que va de arriba (jefes) a abajo (subordinados). Las posiciones más elevadas tienen autoridad sobre las más abajo.



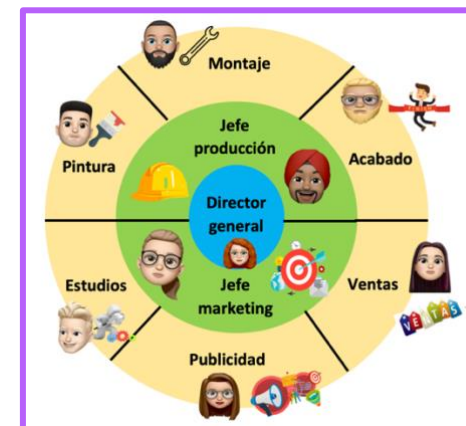
Relaciones de autoridad de arriba hasta abajo.

- **Organigramas horizontales.** Buscan destacar la importancia de las funciones más que la jerarquía, que en este caso va de izquierda (jefes) a derecha (subordinados).



Relaciones de autoridad de izquierda a derecha.

- **Organigrama radial.** Buscan destacar los niveles más altos de la dirección que están en el centro. La jerarquía va por tanto de dentro (jefes) hacia fuera (subordinados).



Relaciones de autoridad del centro hacia fuera.

• División del trabajo y departamentalización de la empresa

LA DIVISIÓN DEL TRABAJO es la división de todas las tareas que se deben realizar en una empresa. Esta división lleva a la especialización de los trabajadores, ya que cada uno centra en las tareas que mejor sabe hacer. **La ventaja** de esta división del trabajo es que aumenta la productividad. Como consecuencia de esta división de tareas, es habitual que surjan varios departamentos dentro de la empresa.

LA DEPARTAMENTALIZACIÓN de la empresa es la división de las actividades y los trabajadores en unidades que reciben el nombre de departamentos. Esta división en departamentos puede hacerse de las siguientes maneras:

A División de departamentos por funciones. Es la división más utilizada. Los trabajadores se agrupan siguiendo las áreas funcionales básicas de la empresa: producción, finanzas, marketing y recursos humanos.

Ventaja: aumenta la especialización de los trabajadores y con ello la productividad.

Inconveniente: pueden surgir problemas de comunicación entre departamentos.

B División de departamentos por zona geográfica. Los trabajadores se agrupan según la zona a la que va dirigido el producto. Por ejemplo, Coca-Cola puede hacer el departamento Coca-Cola España, Coca-Cola Francia, etc.

Ventaja: permite atender mejor a los clientes de cada zona.

Inconveniente: se duplican muchas funciones, lo que aumenta los costes. Por ejemplo, necesitaremos un jefe de publicidad para cada zona.

C División de departamentos por productos. Los trabajadores se dividen según los diferentes productos que se fabrican. Es habitual para empresas que fabrican productos diferentes. Por ejemplo, Apple podría crear el departamento iPhone, el iPad, el iPod y el iWatch.

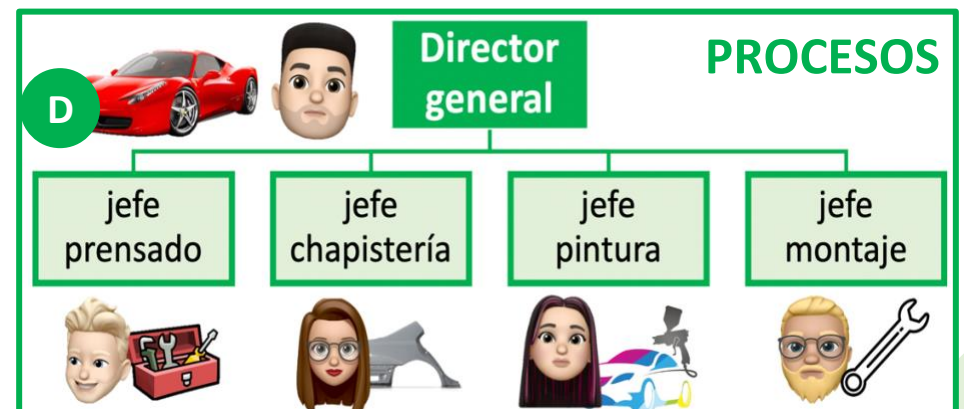
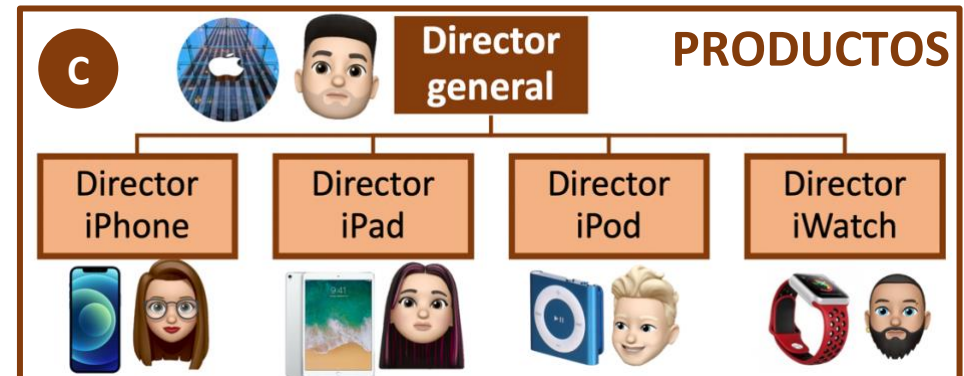
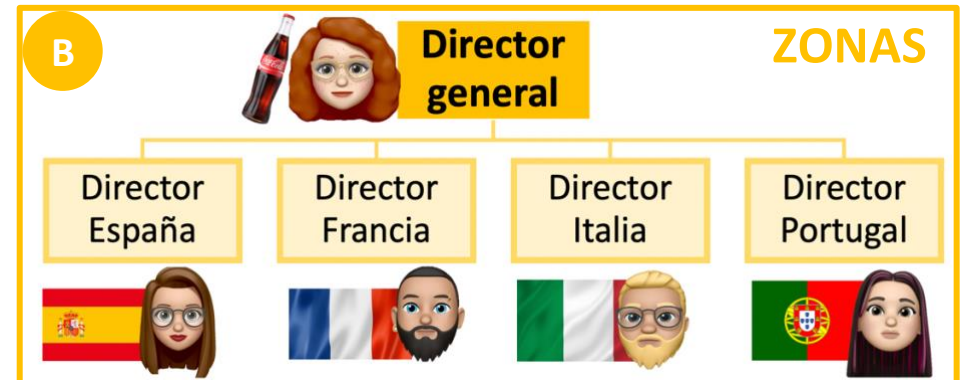
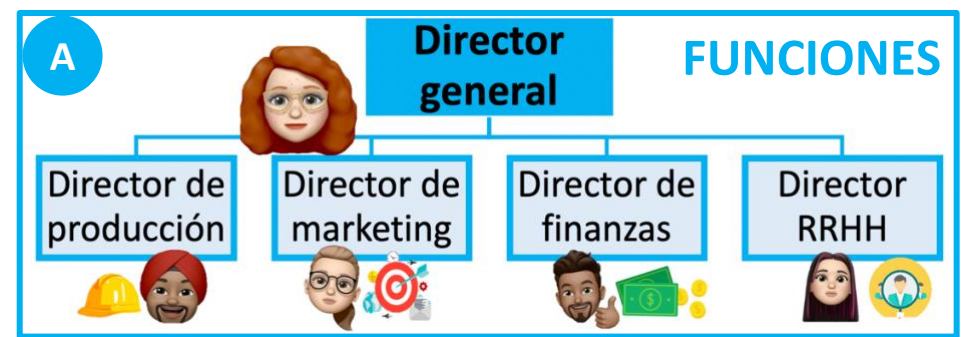
Ventaja: cada departamento tiene gran autonomía y si hay problemas en uno de ellos, no afecta a los otros (un problema en el departamento de iWatch no afecta al iPhone).

Inconveniente: de nuevo, se suelen duplicar muchas funciones.

D División de departamentos por procesos. Se crean departamentos según las diferentes etapas del proceso productivo. Por ejemplo, la fabricación de un automóvil se divide en cuatro procesos: prensado, chapistería, pintura y montaje.

Ventaja: aumenta la división del trabajo y con ello la productividad.

Inconveniente: puede crear monotonía en los trabajadores.



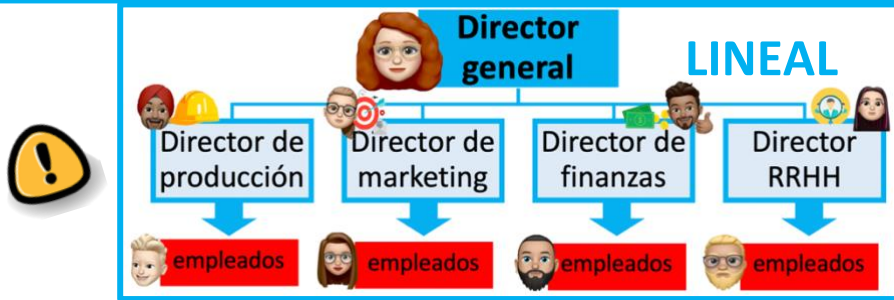
• Los modelos de estructura organizativa

La estructura organizativa muestra los puestos de trabajo y refleja las responsabilidades de los trabajadores, los departamentos y la jerarquía. Según cómo se ordenen estos elementos diferenciamos 5 modelos de estructura organizativa.

A Modelo lineal o jerárquico. Se basa en el principio de **unidad de mando**, es decir, cada trabajador recibe órdenes de un solo jefe que se sitúa por encima de él.

Ventajas: es un modelo simple en donde las responsabilidades y jerarquía están claras. La toma de decisiones es rápida ya que depende de una sola persona.

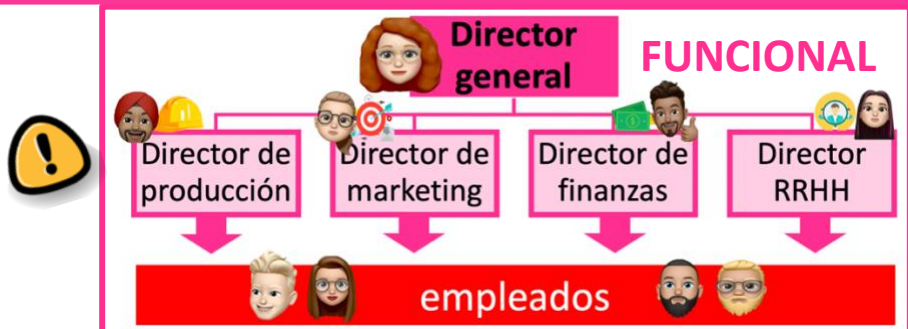
Inconvenientes: comunicación lenta y falta de especialización. Aunque las decisiones son rápidas, la comunicación es lenta, ya que las decisiones tienen que comunicarse por todos los niveles. Además, como los directivos toman todas las decisiones hay poca especialización, ya que no pueden ser expertos en todas las áreas.



B Modelo funcional. Se basa en la existencia de especialistas en las que cada uno se centra en una de las áreas de la empresa. De esta manera ya no existe el principio de unidad de mando, sino que los trabajadores pueden recibir órdenes de cada uno de los diversos especialistas.

Ventajas: al haber especialistas que se dedican a una sola función, los trabajadores están mejor asesorados de cada materia en concreto.

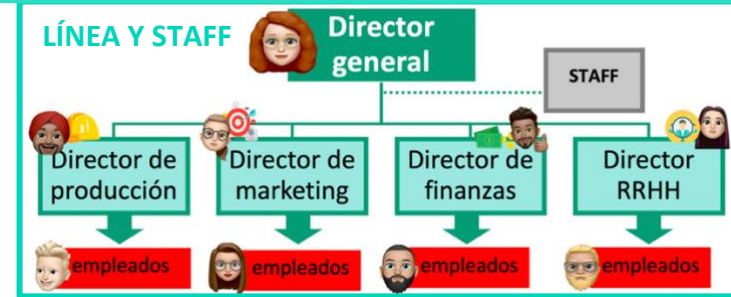
Inconvenientes: puesto que los trabajadores reciben órdenes de varios jefes, en ocasiones pueden ser contradictorias y generar conflictos.



C Modelo en línea y de asesoramiento (STAFF). Es una combinación de los dos modelos anteriores. Se sigue el principio de **unidad de mando** y cada trabajador recibe órdenes de un solo jefe y, además, se crea un departamento de asesoramiento (staff) que permite asesorar en temas concretos, pero no tiene autoridad dentro de la jerarquía. Por ejemplo, un grupo de abogados externos que asesora de temas jurídicos.

Ventajas: las responsabilidades y jerarquía están claras y además existen especialistas que asesoran a los diferentes departamentos.

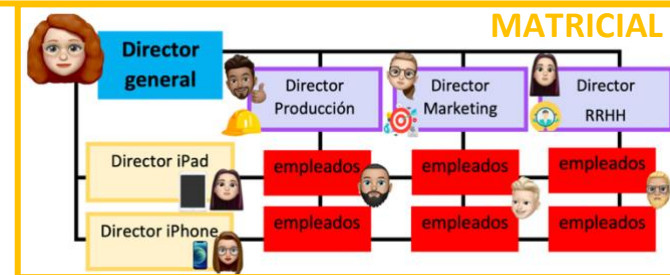
Inconvenientes: las decisiones son lentas, ya que hay que consultar a los asesores, y además suponen un coste extra.



D Modelo matricial. Combina departamentos por funciones con departamentos por productos. Los trabajadores tienen dos jefes: el jefe del departamento funcional y el jefe de producto. Por ejemplo, un trabajador de una fábrica de Smartphone recibirá órdenes del jefe de producción (funcional) y del jefe de iPhone (producto).

Ventajas: es una estructura flexible adaptable a los diferentes proyectos.

Inconvenientes: a veces surgen problemas de coordinación entre ambos jefes y pueden surgir conflictos.



E Modelo en comité. Las decisiones son compartidas por un grupo de personas, de manera que desaparece la jerarquía. No suele ser habitual que se utilicen toda la empresa sino más bien para solucionar un problema concreto.

Ventajas: es motivador para los trabajadores y cuenta con su opinión. **Inconvenientes:** la toma de decisiones es muy lenta.

5. LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN O GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

A veces podemos pensar que nuestra planificación y organización está del todo clara; establecemos las tareas, responsabilidades y jerarquía, pero aun así surgen algunos problemas. Puede que los trabajadores no terminen de entender lo que uno quiere o que trabajen con desgana. Y es que la realidad es que organizar a los trabajadores es una cosa, pero dirigirlos es otra. ¿Y qué aspectos son claves en esta dirección? Tranquilo que te lo explicamos.

Los elementos claves de una buena dirección de recursos humanos son tres: el liderazgo, la comunicación y la motivación.

LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS se centra en la gestión de los trabajadores de la empresa para que estos realicen todas las tareas necesarias para conseguir los objetivos fijados por la empresa.

- **El liderazgo** es el proceso de influir sobre las personas para que estas intenten con buena disposición y entusiasmo seguir las indicaciones que le marque el líder.
- **La motivación** es la predisposición de un trabajador para hacer el trabajo de la mejor manera posible y que con ello se consigan los objetivos de la empresa.
- **La comunicación** de la empresa es la manera en la que los jefes y subordinados se transmiten información entre ellos. Por supuesto, lo ideal es que esta sea bidireccional, es decir que vaya tanto de los jefes a los subordinados como al revés.

Estos tres elementos están íntimamente relacionados. Un buen líder conseguirá que los subordinados le sigan con entusiasmo siempre y cuando sea capaz de motivarlos. Para ello, es imprescindible que la comunicación fluya entre todos ellos.



• El liderazgo

EL LIDERAZGO es el proceso de influir sobre las personas para que éstas intenten con buena disposición y entusiasmo contribuir a los objetivos de la empresa.

Según el estilo de dirección del líder podemos hablar de tres tipos de liderazgo:

1. Liderazgo autoritario o autocrático. Es un estilo de dirección en el que el líder tiene todo el poder y nadie desafía sus decisiones. La comunicación es únicamente del jefe a los subordinados, que no tienen ninguna participación. Él manda y ellos obedecen sin rechistar. Su poder se basa en su capacidad de dar castigos o recompensas.

2. Liderazgo democrático o participativo. Es un estilo de dirección donde el líder busca que la mayoría de trabajadores se impliquen en tomar decisiones. El poder del líder se basa en su capacidad de delegar la autoridad, aunque la decisión final sea suya.

3. Liderazgo liberal. Es un estilo de dirección donde el líder da unas orientaciones generales y luego deja a los subordinados tomar todas las decisiones. El poder del líder se basa en la confianza de los conocimientos del trabajador para tomar decisiones.

• La teoría X e Y de McGregor

¿Cuál de estos líderes es el mejor para una empresa? Como casi siempre: depende. **McGregor llegó a la conclusión de que el estilo de liderazgo de un jefe dependía de cómo veía a sus empleados.** A partir de ahí diferenció dos posturas que llamó Teoría X y teoría Y.



Si el líder piensa que sus trabajadores se comportan como la teoría X, utilizará un estilo de **dirección autoritario**, y nos les dará responsabilidades (ya que no lo desean).

Si el líder piensa que sus trabajadores se comportan como la teoría Y, tendrá un estilo de **dirección participativo**, les dará responsabilidades y tratará de que desarrollen su creatividad y su imaginación.

• La motivación

LA MOTIVACIÓN es la predisposición de un trabajador para hacer el trabajo de la mejor manera posible y que con ello se consigan los objetivos de la empresa.

Pero, ¿un trabajador va a querer siempre conseguir lo mejor para la empresa? La respuesta es que solo lo hará si esto le permite satisfacer sus propias necesidades. **Por tanto, para motivar a un trabajador tenemos que conocer sus necesidades y ayudarle a que con el trabajo pueda llegar a satisfacerlas.**

De manera general, **hay 2 tipos de factores que influyen en la motivación:**

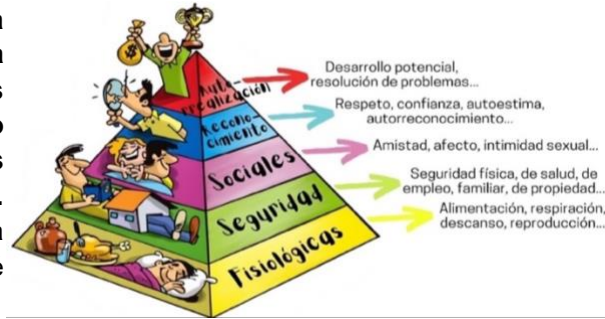
a) Factores monetarios. Están relacionados con la compensación económica que los empleados reciben por su trabajo: salario, bonus por rendimiento, retribución en especie (cesta de Navidad). Estos factores permiten satisfacer necesidades básicas y materiales.

b) Factores NO monetarios. Están relacionados con aspectos que permiten satisfacer necesidades psicológicas, emocionales y sociales del trabajo. Por ejemplo:

- **El reconocimiento.** Es decir, sentirse valorado dentro de la empresa
- **El crecimiento personal y profesional.** Como la posibilidad de formarse y ascender
- **El buen clima de trabajo.** Como tener un jefe flexible, buenas relaciones con los compañeros, un buen lugar de trabajo y tener cierta autonomía.
- **La participación.** Es decir, tener la capacidad de tomar decisiones en la empresa.

• La pirámide de necesidades de Maslow

La pirámide Maslow es una jerarquía de 5 niveles de necesidades. La idea básica es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención solo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Es decir, hasta que no cubro una necesidad de un nivel inferior, no sentiré las necesidades del siguiente nivel.



Nivel 1. Necesidades básicas. Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la supervivencia. Comer, dormir, protegerse del frío etc.

Nivel 2. Necesidades de seguridad y protección. Son las necesidades de sentirse seguro y protegido. Según Maslow, se sienten una vez cubiertas las fisiológicas.

Nivel 3. Necesidades sociales. Una vez que el ser humano se siente seguro buscará relacionarse con los demás, agruparse en familias, amistades, una pareja.

Nivel 4. Necesidades de estima o reconocimiento. Una vez que el individuo pertenece a un grupo querrá tener un cierto reconocimiento dentro del mismo.

Nivel 5. Necesidad de autorrealización. Consiste en llegar a ser lo máximo posible, "la máxima expresión del yo".



La motivación en la empresa



La pirámide de Maslow

Según Maslow debemos ver qué necesidad del trabajador no está cubierta y ofrecerle aquello que le permita satisfacerla. Si un trabajador temporal no tiene cubierta la necesidad de seguridad le podemos ofrecer un contrato indefinido. Si no se siente reconocido podemos darle una mayor responsabilidad.



• Los dos factores de Herzberg

Herzberg desarrolló una teoría en la que indicaba que había dos factores que influían en la satisfacción de los trabajadores.

1. Factores de higiene. Son factores que no provocan directamente satisfacción, pero que **si no se tienen sí que pueden provocar insatisfacción**. Nos referimos al salario, la seguridad en el trabajo o el buen clima laboral. Por tanto, no sirven para motivar, pero son unos mínimos que la empresa debe cumplir o habrá desmotivación.

2. Los factores motivadores. Son aquellos que **sí que provocan satisfacción a los trabajadores y que por tanto motivan a los trabajadores** a hacer las cosas mejor. Nos referimos a la responsabilidad, el reconocimiento, las posibilidades de ascender y el crecimiento personal.



La idea de Herzberg es que las empresas deben cubrir un mínimo de los factores de higiene para no tener insatisfacción, pero una vez llegado a esos mínimos, **para motivar a los trabajadores se necesitan los factores motivadores.**



• La comunicación

La comunicación interna de la empresa es la manera en la que los jefes y subordinados se transmiten información entre ellos. Podemos diferenciar dos tipos de comunicación: la vertical y la horizontal.



a) Vertical. Se producen entre jefes y subordinados y a su vez puede ser:

- **Ascendente.** Va de abajo a arriba, es decir de los subordinados a los jefes. Son por tanto sugerencias, ideas o quejas de los trabajadores para poder mejorar la empresa.

- **Descendente.** Va de arriba a abajo, es decir de jefes a subordinados. Suelen ser órdenes de los jefes sobre las tareas que deben realizar los subordinados.

b) Horizontal. Se produce entre personas dentro de un mismo nivel. Por ejemplo, comunicación del jefe de producción al jefe de marketing.

Para que la comunicación sea eficaz se deben poner en marcha los canales adecuados para que todo el mundo sepa cómo y cuándo se deben transmitir los mensajes. Por ello muchas empresas han desarrollado una intranet donde se produce dicha comunicación.



Los factores de Herzberg



La comunicación

6. LA FUNCIÓN DE CONTROL

Edu había llevado a cabo todas las funciones a la perfección. Había planificado todos los objetivos que quería conseguir y elaborado las estrategias para hacerlo. Luego había organizado los trabajadores asignándoles tareas, repartiéndolos en departamentos y estableciendo la jerarquía. Por último, se había convertido en un líder participativo que motivaba a sus trabajadores con una comunicación continua. Ahora quedaba una última función clave: la de controlar que todo salía como él deseaba.

LA FUNCIÓN DE CONTROL se basa en verificar que todo sale como se ha planificado, tanto en los objetivos planteados como en las estrategias planteadas.

Como vemos **planificación y control están muy relacionadas**. La idea de controlar es tratar de detectar a tiempo si nos desviamos de los objetivos previstos para así tomar medidas a tiempo.

• Las fases de la función de control

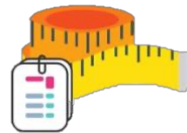
Para poder llevar a cabo la función de control tenemos que pasar por unas fases.

1 Fijación de estándares. Tenemos que fijar unos resultados previstos que puedan ser medibles. Por ejemplo, vender 3.000 unidades en un año.

2 Medición de resultados reales. Hay que obtener todos los datos a tiempo y no cuando ya el objetivo sea imposible de conseguir. Por ejemplo, controlar las unidades vendidas cada mes. Para ello tenemos unos instrumentos de control que veremos a continuación.

3 Comparación de resultados y estándares. Se calcula las diferencias entre los datos reales y lo que habíamos planificado (desviaciones) y se intenta analizar cuáles son los motivos que han llevado a ello. Por ejemplo, si llega junio y solo hemos vendido 500 unidades, hay que averiguar por qué.

4 Corrección de las desviaciones. Se buscarán tomar las medidas oportunas para que se puedan conseguir los objetivos planificados. Por ejemplo, podría ser necesario hacer algunas ofertas.



• Los instrumentos de control

En la fase dos hemos visto que era necesario medir los resultados reales para poder saber si conseguíamos los objetivos. Estos instrumentos son principalmente tres:

1

Auditoría

La auditoría. Analiza todos los datos que hemos extraído a través de las cuentas anuales (balance, cuenta de pérdidas y ganancias etc.). Dentro de la auditoría distinguimos dos tipos:

- **La auditoría interna.** La lleva la propia empresa dentro de su función de control.

- **La auditoría externa.** La realizan empresas externas especializadas.

2

Control del presupuesto

Control del presupuesto. Consiste en analizar todos los gastos e ingresos de la empresa conforme suceden. Así podemos ver si estamos cumpliendo las previsiones que habíamos planificado. Si por ejemplo en marzo tenemos muchos más gastos de los planificados, sabremos que tenemos que recortar los siguientes meses.

3

Estadística

Estadística. Se trata de analizar todos los datos históricos de la empresa y del sector en general. Así, por ejemplo, una empresa puede detectar que el mes de febrero es un mes con pocas ventas en su sector. Ante esto, puede estudiar si es un buen momento para hacer ofertas que le permitan vender más.



7. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

• ¿Qué es el plan de gestión de recursos humanos?

El paso previo de un plan de recursos humanos es definir la estructura organizativa de la empresa donde se decidían los puestos de trabajo, los departamentos y la jerarquía.

El siguiente paso es elegir las personas que van a trabajar en la empresa (la plantilla), tanto los jefes como los subordinados. **Estas personas son los recursos humanos.** Pero para tomar buenas decisiones primero tenemos que hacer una planificación. En este caso, necesitamos un plan de gestión de recursos humanos.

EL PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS son aquellas actividades y políticas que la empresa debe realizar para conseguir que los recursos humanos sean una ventaja competitiva que contribuya al logro de los objetivos de la empresa.



La creación de un departamento de recursos humanos sería un primer paso ideal para poder ejecutar este plan de recursos humanos.

• Las funciones del departamento de recursos humanos

Para poder ejecutar este plan de gestión de recursos humanos, el departamento de recursos humanos debe llevar a cabo una serie de funciones.

1 Previsión de las necesidades de personal y análisis de puesto de trabajo. El primer paso es establecer cuántas personas necesitamos (la plantilla). Se deben describir todos los puestos de trabajo necesarios en la empresa y las funciones que tendrá ese puesto de trabajo. Además, se deben indicar los requisitos que debe tener la persona que ocupe el puesto de trabajo. *Por ejemplo, podemos decir que en nuestra empresa necesitamos un contable y que su función es llevar la contabilidad de la empresa. Como requisito podemos decir que debe tener la carrera de administración y dirección de empresas.*



2 Política de externalización de funciones (SUBCONTRATACIÓN). Una vez analizadas las necesidades de personal podemos llegar a la conclusión de que no es rentable contratar a trabajadores para determinadas funciones. Así, la empresa puede contratar a una empresa externa para que realice alguna de dichas funciones.



3 Política de reclutamiento y selección de personal. Para aquellos puestos que sí decidimos cubrir hay que establecer los medios por los que podemos atraer a candidatos interesantes (reclutamiento) y qué pruebas de selección realizaremos para decidir entre todos esos candidatos (selección).



Podemos decidir que pondremos un anuncio en nuestra página web y que luego haremos entrevistas.

4 Política de contratación. Una vez seleccionado los trabajadores tendremos que hacerles un contrato. Habrá que decidir qué tipo de contrato haremos a cada uno de los trabajadores. *Podemos decidir que los trabajadores jóvenes empezarán con un contrato en prácticas y a los dos años se les hará un contrato indefinido.*



5 Política de formación. Son todas las acciones que lleva la empresa para formar a los trabajadores (nuevos o antiguos) para que puedan desarrollar las habilidades que se requieren para desempeñar su puesto de trabajo. *Por ejemplo, la empresa puede destinar 40 horas al año para formación sobre las últimas actualizaciones.*



6 Política salarial y de promoción. La empresa debe establecer los salarios para cada categoría de empleados. De la misma manera, debe dejar de manera clara qué requisitos deben cumplir los empleados para poder promocionar (ascender) dentro de la empresa. *Por ejemplo, puede establecer que el sueldo de los operarios es de 1.500 euros mensuales, y los responsables de sección suben a 2.300.*



7 Política de prevención de riesgos laborales. Es necesario elaborar un documento que recoja la normativa, procedimientos y responsabilidades que permitan eliminar o disminuir los riesgos que puedan ocurrir en el lugar de trabajo y proteger a los trabajadores. *Por ejemplo, la obligación de llevar casco en algunas zonas.*



8 Política de relaciones laborales. Cómo la empresa se va a relacionar con los representantes de los trabajadores. *Se puede indicar que el último jueves de cada mes hay una reunión informativa con dichos representantes.*



En definitiva, se trata de un plan en que la empresa tiene que tener muy claro cómo actuará con los recursos humanos en todo momento. **Un plan que permita sacar lo mejor de los trabajadores** y que sea una ventaja con la competencia.



A continuación, vamos a explicar con más detalle algunas de estas actividades y políticas.

8. EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL

• El reclutamiento del personal

EL RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL son todos los medios que la empresa usa para atraer a candidatos que deseen trabajar en su empresa.

Una vez que la empresa ya sabe el número de trabajadores que necesita (a través de la previsión de necesidades de personal), pasará al siguiente paso que es reclutar trabajadores. Para este reclutamiento necesita llevar a cabo dos acciones:

1. Divulgar que se quiere cubrir un puesto de trabajo, explicando las características del mismo y los requisitos para acceder a él.

2. Recibir las solicitudes de empleo de los aspirantes.

De esta manera, el reclutamiento puede ser interno o externo:



• Instrumentos de reclutamiento externo

Los instrumentos de reclutamiento externo a los que la empresa puede recurrir son:

- Anuncios. Muchas empresas que buscan candidatos se publicitan a través de prensa e internet. En este sentido, las redes sociales cada vez están cobrando más importancia. LinkedIn es una red social profesional, está orientada a relaciones comerciales y profesionales. Otras redes como Instagram, Facebook o Twitter también pueden ser muy útiles.



- Agencias de colocación de empleo. Estas agencias son empresas que ayudan a otras empresas a encontrar aquellos trabajadores que se ajusten a las características.

- Bolsas de trabajo. Son registros que tienen algunas universidades, sindicatos o colegios profesionales, a los que acuden los trabajadores para solicitar empleo.

- Candidaturas espontáneas. Algunas personas que buscan empleo a veces acuden directamente a la empresa a entregar su currículum vitae (CV). Estas entregas, ya sean por la web o en persona, son otra fuente de candidatos que tiene la empresa.

- Recomendaciones. En muchas ocasiones la forma estrella para la empresa de conseguir candidatos es por recomendaciones. Muchos jefes cuando buscan un empleado preguntan a los propios trabajadores, a familiares o amigos. *Ya lo decía mi padre, hay que tener amigos hasta en el infierno.*



• La selección de personal

Una vez que hemos reclutado a una cantidad determinada de candidatos para un puesto de trabajo llega el momento de seleccionar a la persona que lo ocupará.

LA SELECCIÓN DEL PERSONAL Es el proceso que la empresa lleva para elegir al candidato más idóneo para un puesto de trabajo.

Si recordamos, el **profesiograma** nos permitía hacer una primera criba, en la que se eliminaba aquellas personas que no cumplían los requisitos necesarios. De entre las personas que sí cumplen los requisitos, la empresa puede usar una serie de instrumentos para la selección del personal:

- La entrevista. Es el instrumento más utilizado. Esta puede ser individual o en grupo. Se busca conocer la personalidad del candidato y comprobar si se adecúa a lo que busca la empresa.



- Test psicotécnicos. Se usan para comprobar las habilidades numéricas, verbales y de solución de problemas de los candidatos.

- Pruebas teóricas o prácticas. Buscan averiguar si los candidatos tienen los conocimientos necesarios para llevar a cabo el trabajo. Por ejemplo, una prueba de mecanografía para un puesto administrativo que requiera velocidad.

- Dinámicas de grupo. Se junta a un grupo de candidatos y se les pide que discutan sobre algún tema en concreto y lleguen a un acuerdo. Con ello se trata de evaluar sobre todo las habilidades sociales de los candidatos.



9. LA POLÍTICA DE CONTRATACIÓN

• La política de contratación

Una vez que la empresa selecciona al trabajador que ocupará el puesto de trabajo, tendrá que hacerle un contrato. Este contrato suele ser siempre por escrito, pero también podría ser verbal siempre y cuando el contrato sea indefinido o eventual de menos de 4 semanas.

EL CONTRATO DE TRABAJO es un acuerdo entre el empresario y el trabajador por el que este presta unos servicios de manera voluntaria, por cuenta ajena del empresario y bajo su dirección a cambio de un salario. El contrato debe incluir las condiciones esenciales como: datos de la empresa y el trabajador, duración, lugar de trabajo, salario, jornada de trabajo, vacaciones y convenio colectivo aplicable.

La empresa debe elegir el tipo de contrato que le hace al trabajador. Con la reforma laboral de 2022, **tenemos cuatro grandes grupos de contratos**.

1 Contratos indefinidos.

Son contratos que no tienen fecha prevista de finalización (es el conocido como “contrato fijo”). ¿Quiere decir eso que no se puede despedir a los trabajadores? Sí que puede, lo único es que habrá que pagarles una indemnización mayor (33 días por cada año que han trabajado en la empresa). Además, el contrato puede ser a jornada completa o parcial.

2 Contratos fijos-discontinuos

Son contratos que se realizan en aquellos trabajos que se llevan a cabo en una temporada del año (estaciones de esquí en invierno, hoteles en verano, etc.). Tampoco tiene prevista fecha de finalización. Además, el contrato puede ser a jornada completa o parcial.

3 Contratos temporales.

Son contratos con una fecha de finalización. Con la nueva reforma laboral se intenta reducir los contratos temporales, por lo que este tipo de contrato debe estar justificado. Puede surgir por dos motivos que dan lugar a dos tipos de contrato temporal.

3.1 Contrato por sustitución. Se hace para sustituir a trabajadores de la empresa que van a faltar un tiempo por estar de baja o excedencia. El contrato acabará cuando el trabajador sustituido vuelva. No hay indemnización una vez acabado el contrato.

3.2 Contrato por circunstancias de la producción. Se realiza cuando una empresa tiene un exceso de pedidos o de producción en una época del año y necesita trabajadores durante ese tiempo. El contrato acaba cuando la producción vuelva a la normalidad (máximo de 6 meses). Por ejemplo, una tienda de ropa que necesita más personal en Navidad o en las rebajas. Al acabar el contrato hay derecho de indemnización de 12 días de salario por año trabajado.

4

Contratos formativos.

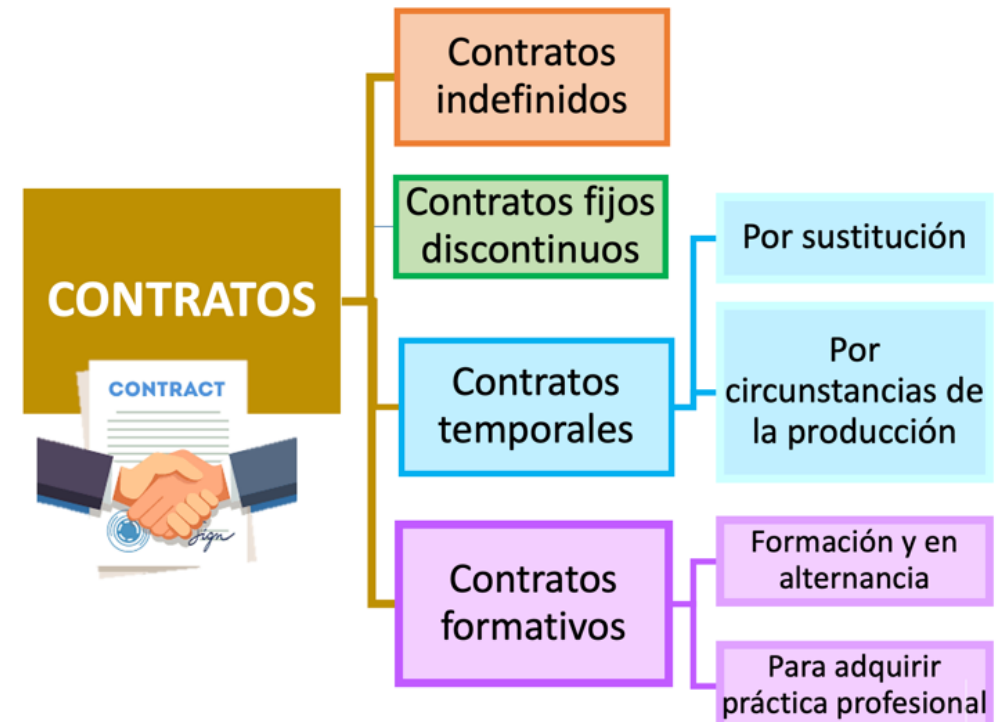
Son contratos especiales diseñados para trabajadores que no tienen formación y/o experiencia. Tenemos dos tipos:

4.1 Contratos de formación en alternancia. Son para trabajadores entre 16 y 30 años y tienen como objetivo que una persona pueda recibir una formación para un sector en el que no está cualificado. Es decir, **la persona trabajadora recibe una formación a la vez que tiene un contrato laboral** y recibe un salario.

La empresa debe dedicar un tiempo a formar al trabajador, que cobra en proporción al tiempo trabajado. La duración mínima será de 3 meses y la máxima de 2 años.

4.2. Contrato para adquirir práctica profesional. Son para trabajadores que tienen un título universitario o un ciclo formativo (grado medio o superior), pero no tienen experiencia laboral. La duración mínima será de 3 meses y la máxima de 1 año.

Es importante no confundir este contrato con las “prácticas” que hacen los estudiantes en la universidad o en ciclos formativos, que todavía forman parte de sus estudios. En ese caso no hay contrato de trabajo.



10. LA POLÍTICA DE FORMACIÓN

Una vez que contratamos a un trabajador, necesita integrarse dentro de la empresa. Lo normal es hacerle una formación inicial, pero la formación continua es imprescindible.

LA POLÍTICA DE FORMACIÓN son todas las actividades formativas que la empresa diseña para sus trabajadores para que puedan desarrollar las habilidades necesarias para realizar de manera eficiente su trabajo.

Estas actividades formativas pueden ser organizadas por la propia empresa (formación interna) o a través de empresas externas contratadas (formación externa).

La formación no es un gasto, sino una inversión en capital humano que permite que los trabajadores se adapten a los cambios y aumentar su productividad.



• Habilidades que demanda el mercado de trabajo.

Para poder hacer una adecuada formación es muy importante saber cuáles son las habilidades que demanda el mercado de trabajo actual. Podemos diferenciar:

HABILIDADES DURAS (HARD SKILLS)

Son **habilidades técnicas o conocimientos específicos que generalmente se aprenden con estudios, cursos de formación o experiencia laboral** (idiomas, uso de un programa informático, manejo de una maquinaria, conocimientos de contabilidad, etc.). Estas habilidades son fáciles de medir ya que se basan en conocimientos concretos.

Algunas áreas que han ganado cada vez más importancia son: el análisis de datos, la adaptación a las nuevas tecnologías, y en muchos trabajos, el dominio de idiomas.

HABILIDADES BLANDAS (SOFT SKILLS)

Son **habilidades personales y sociales relacionadas con la forma en que las personas se relacionan, se comunican y manejan su entorno. Estas habilidades son más difíciles de medir. Dentro de ellas distinguimos:**

- **Habilidades personales.** Son habilidades relacionadas con la autogestión y la relación que una persona tiene consigo misma. Estas habilidades se centran en cómo una persona maneja sus emociones, pensamientos, comportamientos y decisiones en situaciones individuales. Dentro de ellas, podemos destacar: la autoconfianza, el pensamiento crítico y analítico, la creatividad, la perseverancia, la gestión del tiempo, la actitud positiva, el autocontrol, la proactividad y capacidad de resolver problemas.

- **Habilidades sociales.** Son habilidades relacionadas con la interacción con otras personas. Podemos destacar: la empatía, la capacidad de trabajar en equipo, la capacidad de comunicación, la asertividad, la negociación y persuasión y el liderazgo.

• Formación y funcionamiento de equipos ágiles

LAS METODOLOGÍAS ÁGILES son formas de organizar y gestionar el trabajo a través de equipo ágiles. Los **equipos ágiles** son equipos de trabajo que se basan en la flexibilidad, colaboración, adaptación al cambio y la entrega rápida de resultados.

Los equipos ágiles tienen las siguientes características:

- Tienen un **objetivo común**, como entregar un determinado proyecto, que se consigue trabajando en equipo de manera altamente colaborativa.
- El **equipo se auto-organiza** para llegar al objetivo marcado.
- Los **equipos son multidisciplinares**, formados por personas con diferentes habilidades.
- Utilizan **procesos ágiles** para entregar el proyecto lo más rápidamente posible.

Para saber cómo funcionan los equipos ágiles, distinguimos los siguientes 5 elementos:

- 1 **Iteraciones o sprints.** En lugar de trabajar en un único proyecto en un período de tiempo largo, los equipos ágiles dividen el trabajo en partes más cortas y manejables. Cada parte se conoce como una iteración o Sprint y suele durar entre una y cuatro semanas. Al final de cada Sprint, se espera que el equipo entregue un incremento del proyecto. *Por ejemplo, con cada tarea que realizamos al acabar cada tema, nosotros estamos creando una parte diferente de nuestro proyecto de empresa, que viene a incrementar lo que ya teníamos.*
- 2 **Backlog.** Un backlog es una lista de tareas pendientes de realizar. En el contexto ágil, el backlog se refiere a una lista de nuevas funciones o características que se espera que el equipo entregue al final de sprint. *Por ejemplo, para poder rellenar la ficha del final de cada tema, tenemos que realizar una serie de tareas.*
- 3 **Reuniones de seguimiento.** El equipo se reúne de manera periódica para compartir el progreso de su trabajo, identificar obstáculos y discutir sobre cómo superarlos.
- 4 **Revisión del sprint.** Al acabar cada tarea se revisa todo el trabajo para comprobar el incremento del proyecto y para ver si hay que hacer cambios sobre el trabajo anterior ya realizado. Es lo que hacemos cuando al acabar una tarea revisamos los cambios que debemos hacer en nuestro lienzo de modelo de negocio.
- 5 **Entrega continua.** El objetivo de un equipo ágil es entregar de manera continua valor al cliente. Así, con cada sprint, se le entregan al cliente las nuevas características del proyecto. *Es lo que ocurre cuando le entregamos al profesor los avances realizados.*

En definitiva, los equipos ágiles trabajan a partir de pequeños ciclos, donde colaboran de manera constante y le entregan de manera continua los avances al cliente.

Por tanto, los equipos ágiles proporcionan los siguientes beneficios a la empresa:

- **Más productividad.** La autoorganización y colaboración aumenta el rendimiento.
- **Flexibilidad y adaptabilidad.** Ya que los equipos ágiles se adaptan a los cambios en los requisitos del cliente.
- **Mayor satisfacción del cliente.** La colaboración con el cliente y la entrega continua de valor hace que los clientes estén más satisfechos.

11. LA POLÍTICA SALARIAL

Una vez que la empresa contrata a los trabajadores y los forma, habrá que decidir su política salarial, es decir qué salario les paga y qué puede hacer que este aumente.

LA POLÍTICA SALARIAL consiste en fijar los salarios para cada categoría de trabajadores. Se deben tener en cuenta aspectos como la cualificación, la experiencia, los salarios del resto del mercado de trabajo y la normativa legal.

Esta política tiene una vital importancia debido a que:



El salario repercute de manera directa sobre los trabajadores.



Puede ser un reclamo para que muchos trabajadores quieran trabajar o no en nuestra empresa.



Es un coste importante dentro de la empresa.

Sea cual sea la política es imprescindible que sea coherente. Los trabajadores deben ver que hay una relación entre el trabajo que realizan, su responsabilidad y el salario.

• La estructura del salario

EL SALARIO son las percepciones económicas en dinero o en especie que los trabajadores reciben por prestar sus servicios a la empresa.

Dentro del salario podemos diferenciar los siguientes conceptos.

1 El salario base es la cantidad fija y garantizada que percibe el trabajador fijada en un tiempo determinado o por una producción concreta.

2 Los complementos salariales. Son cantidades que se suman al salario base por circunstancias personales del trabajador, las características propias del puesto de trabajo o por resultados de la empresa. *Así, por ejemplo, hay complementos por antigüedad, por conocimientos especiales, por noches, por peligrosidad, etc.*

Dentro de estos complementos también están los incentivos, que son cantidades que se reciben cuando el trabajador consigue unos objetivos. Una buena política de incentivos puede ser un gran elemento motivador que aumente la productividad.

3 Horas extra. Son pagos que el trabajador recibe cuando realiza horas por encima de su jornada laboral.

4

Pagas extraordinarias. En España, los trabajadores tienen derecho a recibir dos pagas extraordinarias (normalmente en Navidad y verano). Por tanto, en diciembre y junio se recibe esta cantidad adicional.



5

Salario en especie. Son aportaciones no dinerarias, es decir, el trabajador recibe bienes o servicios a cambio del trabajo. Por ejemplo, se le paga un servicio de guardería para sus hijos. Por ley, el valor en especie nunca puede ser más del 30% del salario.

• La nómina.

LA NÓMINA es el documento justificante del pago del salario del trabajador. En él deben venir reflejados todos los conceptos que representan ingresos y todas las deducciones que se restan.

Dentro de la nómina deben venir los datos identificativos de la empresa, del trabajador y especificar el periodo al que corresponde. Los conceptos que deben aparecer son:

Devengos (salario bruto). Son las cantidades que percibe el trabajador durante el período que refleja la nómina. Se incluyen dos apartados.

A

1. Las percepciones salariales, incluyen los elementos que acabamos de ver: salario base, complementos salariales, horas extra, pagas extraordinarias y salario en especie.

2. Las percepciones no salariales. Son las cantidades percibidas por el trabajador, para compensar los gastos ocasionados al trabajador para realizar su trabajo durante ese período (como dietas), así como indemnizaciones.

Deducciones. Son las cantidades que se restan a los devengos. Las deducciones más importantes de la nómina son:

B

- La cuota a la Seguridad Social. En total se deduce alrededor de un 6,5% de los devengos para pagar a la seguridad social. Gracias a estas aportaciones el trabajador tendrá derecho al pago del desempleo, bajas de enfermedad, etc. (además, la empresa pagará otro 30% adicional, pero esta cantidad no sale del trabajador).

- El pago del IRPF. Todos los trabajadores están obligados a pagar un porcentaje de su salario que va creciendo a medida que se cobra más.

C

El líquido a percibir (salario neto). Es la diferencia entre los devengos (salario bruto) y las deducciones. Será el salario neto del trabajador, es decir, lo que se acaba ingresando en su cuenta corriente.



Devengos
(salario bruto)



Deducciones



Líquido a
percibir
(salario neto)

12. LA POLÍTICA DE RELACIONES LABORALES

Dentro de la definición de contrato dijimos que el empresario tenía el poder de dirección sobre el trabajador, pero obviamente este poder tiene un límite, ya que los trabajadores tienen una serie de derechos laborales (afortunadamente).

LA POLÍTICA DE RELACIONES LABORALES consiste en indicar la manera en la que la empresa se va a relacionar con los representantes de los trabajadores.

En toda empresa los trabajadores tienen **dos tipos de representación**:

Representantes trabajadores



Representación unitaria

Son los delegados de personal o comité de empresa que representan a todos los trabajadores de la empresa con independencia de si están afiliados a algún sindicato.

Representación sindical

Representan a los trabajadores de la empresa afiliados a al sindicato en cuestión.



Pero, ¿qué es un sindicato?

UN SINDICATO es una asociación de trabajadores que tiene como objetivo la defensa y mejora de las condiciones de trabajo de los trabajadores. Todos los trabajadores tienen el derecho de afiliarse a cualquier sindicato.

• La negociación colectiva y el convenio colectivo

UN CONVENIO COLECTIVO es un acuerdo escrito entre los representantes de los trabajadores y de los empresarios para fijar las condiciones de trabajo.

Los convenios colectivos hacen referencia a un espacio geográfico y a un sector de actividad determinado durante un tiempo concreto. *Por ejemplo, los abogados en Málaga tienen un convenio colectivo que fija unas condiciones, que serán diferentes a los informáticos en Albacete.*

¿Pero cómo se llega a este documento? Para ello es necesaria la negociación colectiva.

LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA es el proceso en el que los representantes de los trabajadores y de los empresarios llegan al acuerdo sobre un convenio colectivo.

Por tanto, es importante diferenciar la negociación colectiva (buscar llegar a un acuerdo) del convenio colectivo (el documento en el que se reflejan los acuerdos de la negociación).

• Las políticas de igualdad y de inclusión en las empresas

En los últimos años las empresas han dado cada vez más importancia a las políticas de igualdad e inclusión. Vamos a ver cuáles son sus objetivos.

Las políticas de igualdad e inclusión son aquellas medidas que toman las empresas con el objetivo de alcanzar una igualdad de trato y de oportunidades entre hombres y mujeres, así como con personas que tengan alguna discapacidad, que procedan de otras culturas, que tengan diferentes preferencias sexuales etc.

Estas políticas contribuyen a una mayor diversidad, lo que puede ayudar a retener talentos y aumentar la competitividad de la empresa.



Esta política debe guiar todas las actuaciones en materia de Recursos Humanos de las empresas, ya sea en la contratación y selección, la política salarial, la política de promociones, la formación, etc.

Algunas de estas medidas son:

Selección: Establecer métodos de selección que permitan elegir a los mejores profesionales según sus conocimientos y habilidades y no según rasgos personales.

Promoción: Fomentar la igualdad de oportunidades a la hora de valorar los méritos de las personas para ascender en el puesto de trabajo.

Salario: No establecer diferencias de salario por razones discriminatorias y pagar el mismo salario a las personas que realizan un trabajo del mismo valor.

Condiciones de trabajo: Permitir una mayor flexibilidad horaria en el trabajo. De esta manera, los trabajadores pueden adaptar su jornada a sus circunstancias diversas.

Formación: Asegurar la formación de cada trabajador en los conocimientos y habilidades que requiere su puesto de trabajo.

Información: Sensibilizar a todos los trabajadores para que respeten la importancia de valorar las diferencias culturales, de género, de raza, etc.

Retos de estas políticas: en ocasiones, uno de los principales retos a la hora de implementar estas medidas es la resistencia al cambio de empleados y jefes. Otro problema es la falta de conciencia sobre la importancia de la igualdad y la inclusión.

En definitiva, estas políticas deben tratar de que todos los trabajadores tengan las mismas oportunidades y sean tratados con igual respeto.



UNIDAD 5.

2026-2027 La producción de la empresa.

Contenido

1. La función productiva. Procesos productivos.	69
2. La eficiencia.....	70
• Eficiencia técnica.....	70
• Eficiencia económica.	71
3. Productividad.	72
4. La medición de la productividad.....	73
• 1 LA PRODUCTIVIDAD DE UN FACTOR.....	73
• 2. PRODUCTIVIDAD GLOBAL.....	73
• 3. ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD GLOBAL.....	74
• 4. TASA DE VARIACIÓN LA PRODUCTIVIDAD GLOBAL.....	74
5. Los costes de la empresa.....	77
6. Los ingresos y el beneficio.....	79
7. El umbral de rentabilidad (punto muerto).	81
8. La decisión de comprar o producir.....	87
9. La valoración de los inventarios	92



Versión Galicia



Material elaborado por:

Material editado por:



@Econosublime



@Economarina



@Economyriam



ACTIVIDADES

DIAPOSITIVAS 5.

www.econosublime.com



Vídeos explicativos de cada clase en
www.youtube.com/c/econosublime

1. LA FUNCIÓN PRODUCTIVA. PROCESOS PRODUCTIVOS.

La producción de cualquier bien por parte de una empresa supone transformar una serie de factores productivos para obtener un bien o servicio que satisfaga las necesidades humanas. Para ello es clave la función productiva de la empresa.

LA FUNCIÓN PRODUCTIVA de la empresa, es la encargada del aprovisionamiento de las materias primas (compra, transporte y almacenamiento) y de llevar a cabo la producción de manera eficiente. Para ello debe elegir la tecnología y el proceso productivo que utilizará. Obviamente, debe estar en contacto con otras áreas, como la comercial, que le dirá los gustos de los consumidores, o la de financiación e inversión, que le informará de sus posibilidades económicas.

Como acabamos de ver, para llevar a cabo la función productiva, es clave la elección de un proceso productivo.

El **PROCESO PRODUCTIVO** son todas las operaciones con las que combinamos una serie de factores productivos para transformarlos a través de una tecnología y obtener así bienes y servicios.



EL PROCESO PRODUCTIVO



• Los elementos del proceso productivo

Tenemos tres elementos en todo proceso productivo:

1. Inputs o factores productivos. Son todos los factores que la empresa necesita para producir. Las materias primas y otros materiales, los trabajadores y el factor capital. Estos inputs suponen un coste de producción para la empresa.

2. Tecnología. Son los conocimientos, instrumentos y métodos en donde se determina cómo y en qué cantidad se combinan los factores productivos. Esta tecnología permite transformar los factores productivos en bienes y servicios que tienen un mayor valor.

3. Outputs o bienes. Son los bienes y servicios que obtenemos y que irán destinados a satisfacer las necesidades humanas cuando estos los adquieran en los mercados.

• Tipos de procesos productivos

Podemos destacar los siguientes tipos de procesos productivos:



A. Según la utilización del factor humano.

- **Procesos manuales.** Utilizan principalmente el factor trabajo, como un masajista.
- **Procesos mecánicos.** La producción se realiza combinando trabajo y capital, como una clínica dental.
- **Procesos automáticos.** El factor trabajo se reduce al mínimo, por ejemplo, la robótica.



B. Según la extensión temporal.



- **Procesos continuos.** La producción se produce sin interrupciones, ya que pueden dañar los elementos del sistema. Un ejemplo son las refinerías.
- **Procesos intermitentes.** Se producen detenciones en la producción. Por ejemplo, en la construcción de viviendas.
- **Por proyectos.** Se organizan equipos de trabajo para un proyecto en concreto. Como un programa informático.

C. Según la producción obtenida.

- **Producción simple.** Solo se obtiene un producto a partir del proceso productivo. Por ejemplo, la cerveza.
- **Producción múltiple.** Se obtiene más de un producto al producir.



D. Según la configuración del proceso productivo.



- **Por talleres.** Los productos pasan por distintos talleres para que se les apliquen una serie de actividades homogéneas. Así, si un producto necesita soldadura en tres momentos de tiempo, pasará por ese taller 3 veces. Por ejemplo, los servicios de reparaciones.
- **En cadena.** Los elementos se disponen siguiendo una secuencia lógica de producción. Si ahora el producto necesita tres soldaduras, habrá tres secciones de soldado. El bien se desplaza siguiendo la cadena. Por ejemplo, los automóviles.
- **Posición fija.** El bien permanece parado y son los trabajadores y máquinas los que se desplazan. Por ejemplo, la construcción naval.

E. Según la demanda del producto.



- **Para el mercado.** Es la empresa quien en función de sus conocimientos decide qué bien producir, su calidad y el momento de producción.
- **Por encargo.** El cliente es quien decide qué producción quiere, la cantidad y el momento. Por ejemplo, los trajes a medida.

2. LA EFICIENCIA.

Llega la época de exámenes. Estás estudiando toda la tarde, 5 horas, y has podido estudiar los 10 folios que entran mañana al examen. **Has sido eficaz y has conseguido el objetivo.** Llamas a tus amigos para ver cómo les ha ido. María está desolada porque solo ha podido estudiar 5 folios en 5 horas. ¿Qué has hecho, María, para estudiar tan poco? Pues ya sabes, lo típico, un poco de insta y de WhatsApp y una siestecita a mitad de tarde. **María no ha sido eficaz y ha malgastado parte de sus recursos.** Llamas a Javi, y te dice que ha estudiado 10 folios y además lo ha hecho en solo 2 horas. ¿Pero cómo has hecho eso? Muy fácil, no se ha levantado en las 2 horas de la silla, ha apagado el móvil y ha dicho que nadie le moleste en casa. Javi ha aprovechado al máximo sus recursos y ha podido producir lo mismo que tú (10 folios) usando menos recursos (3 horas menos). **Javi ha sido eficaz como tú (consigue el objetivo) pero ha sido más eficiente.**

• • Diferencias entre eficiencia y eficacia.

No debemos confundir eficiencia y eficacia.

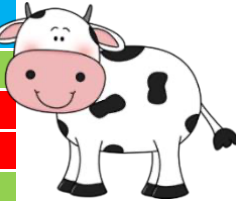
Concepto	Definición	Ejemplo
Eficacia	Es la capacidad de lograr un objetivo o resultado deseado, sin importar los recursos utilizados.	Entregar un proyecto a tiempo, aunque se hayan usado más horas (recursos) de lo necesario.
Eficiencia	Es la capacidad de lograr ese mismo objetivo utilizando la menor cantidad de recursos posibles (tiempo, dinero, esfuerzo).	Entregar el mismo proyecto a tiempo utilizando menos recursos o menos horas.

• • ¿Cómo decidimos qué técnica de producción utilizar?

De entre todas las técnicas de producción elegiremos aquella más eficiente. Para ello necesitamos comparar los recursos usados con los productos obtenidos. Es decir, si una técnica utiliza 10 trabajadores para producir 100 productos y otra utiliza los mismos 10 trabajadores, pero obtiene 150 productos, elegiremos la segunda ya que obtiene más cantidad de productos con los mismos recursos. Igualmente, si ambas técnicas producen 100 productos, pero la primera utiliza 10 trabajadores y la segunda 15, elegiremos la primera, ya que puede producir lo mismo con menos recursos.

¿Fácil no? Sí, porque solo tenemos 2 técnicas que utilizan un solo factor productivo (trabajadores). Pero si hay más técnicas y más factores la cosa se complica. Volviendo al ejemplo de ordeñar vacas, vamos a suponer que podemos usar 4 técnicas de producción con dos factores (trabajadores y máquinas).

TÉCNICA	TRABAJADORES	MÁQUINAS	VACAS ORDEÑADAS	EFICIENCIA TÉCNICA
A	3	4	1000	SÍ
B	3	4	800	NO
C	4	4	1000	NO
D	5	3	1000	SÍ

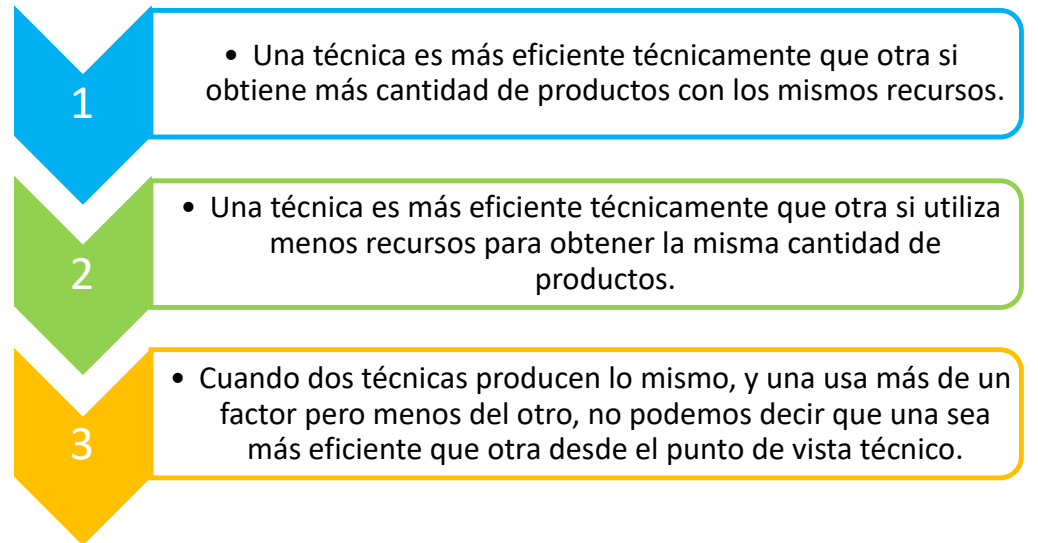


• Eficiencia técnica.

La **EFICIENCIA TÉCNICA** nos indica que no se están desaprovechando recursos. Una técnica será eficiente técnicamente si produce más productos con los mismos recursos. También lo será si produce los mismos productos con menos recursos.

Para conocer si una técnica es más eficiente técnicamente que otra podemos aplicar 3 principios.

PRINCIPIOS PARA CONOCER LA EFICIENCIA TÉCNICA



La técnica A produce más cantidad de productos que B con los mismos recursos. **Al aplicar el principio 1, vemos que A es más eficiente que B.**



La técnica A produce la misma cantidad de productos que la C pero utiliza menos recursos (mismas máquinas, pero menos trabajadores). **Al aplicar el principio 2, vemos que A es más eficiente que C.**



¿Y qué pasa con la técnica D? Produce lo mismo (1000) pero utiliza más trabajadores (2), aunque menos máquinas (1). En este caso no podemos descartarla porque desde el punto de vista técnico no podemos decir que sea mejor tener 2 trabajadores o una máquina. **Aplicamos el principio 3 y no podemos decir que A sea mejor que D.**

Pero seguro que se te ha ocurrido la manera de saber si es mejor tener 2 trabajadores o 1 máquina. ¿Cuánto vale cada trabajador y cada máquina? Exacto, necesitamos entonces conocer la eficiencia económica.

● Eficiencia económica.

La eficiencia técnica nos ha dicho qué técnicas no suponen un despilfarro de recursos. Sin embargo, hemos visto que no podemos elegir entre las técnicas A o D. Una utiliza más trabajadores y otra más máquinas. Pero **una empresa siempre va a elegir aquella técnica de producción que sea más barata. Por tanto, necesitamos saber cuánto nos costaría producir con cada técnica.**

Lo que necesitamos en la eficiencia económica es conocer el precio de los factores productivos. De esta manera al multiplicar la cantidad de factores utilizados por su precio sabremos el coste total de cada técnica.

La **EFICIENCIA ECONÓMICA** nos indica el coste de cada técnica de producción. Una técnica será eficiente económicamente si produce lo mismo con menos costes. También será más eficiente si produce más con los mismos costes.

¿Tengo que calcular el coste de cada técnica?

No, si una técnica NO era eficiente técnicamente es que estaba despilfarrando recursos y por tanto usa más factores productivos y SIEMPRE va a ser más caro.

Si suponemos que cada trabajador cuesta 10 euros la hora, y cada máquina cuesta 5 euros, podemos calcular el coste de cada técnica.

TÉCNICA	TRABAJADORES	MÁQUINAS	VACAS ORDEÑADAS	COSTE
A	3	4	1000	$3 \times 10 + 4 \times 5 = 50\text{€}$
B	3	4	800	-
C	4	4	1000	-
D	5	3	1000	$5 \times 10 + 3 \times 5 = 65\text{€}$



Calculando los costes totales de cada técnica, deducimos que **la empresa escogerá la tecnología A** para llevar su proceso productivo, ya que, **además de ser eficiente técnicamente, lo es económicamente.** De las cuatro es la que supone un **menor coste** para la empresa.

**EFICIENCIA
TÉCNICA**

- **No despilfarra recursos.** Produce más con los mismos recursos o produce lo mismo con menos recursos.

**EFICIENCIA
ECONÓMICA**

- **Técnica más barata.**



ACTIVIDAD RESUELTA 1. La eficiencia al producir mesas.

Una empresa cuenta con 5 técnicas de producción para obtener 1000 mesas. Una utilizan más máquinas y otras más trabajadores. El coste de cada trabajador es de 15 euros y el de cada máquina 10. Indica qué técnicas son eficientes técnicamente y económicamente.

TÉCNICA	TRABAJADORES	MÁQUINAS	MESAS	EFICIENCIA TÉCNICA	EFICIENCIA ECONÓMICA
A	7	4	1000	NO	-
B	4	6	1000	NO	-
C	4	4	1000	SI	100
D	3	5	1000	SI	95
E	20	1	1000	SI	310

- **La técnica B no es eficiente técnicamente** porque utiliza más de ambos factores productivos (4 y 6) que la técnica D (3 y 5) y por tanto despilfarra recursos.

- **La técnica A tampoco es eficiente técnicamente**, ya que, si la comparamos con la C, usa las mismas máquinas (4) pero utiliza tres trabajadores más (7).

- **Las técnicas C y D no pueden ser descartadas y sí son eficientes técnicamente.** La técnica D utiliza menos trabajadores que ninguna otra (nadie usa solo 3 trabajadores) lo que la convierte automáticamente en eficiente. La técnica C usa un trabajador más que la D, pero utiliza una máquina menos, por lo que tampoco puede ser descartada.

- **Aunque la técnica E parece descabellada** (una cantidad desproporcionada de trabajadores) tampoco la podemos descartar ya que es la que utiliza menos máquinas. ¿Qué pasaría si los trabajadores costaran 1 euro y las máquinas 100? En ese caso, esta técnica, por desproporcionada que parezca, sería mejor económicamente.



Si calculamos el coste de cada una de estas tres técnicas eficientes vemos que **la técnica D es la más barata y, por tanto, pasa a ser la más eficiente económicamente.**

C, D y E son eficientes técnicamente porque no hay otra técnica que use menos cantidad de todos los factores productivos o, al menos, menos cantidad de uno e igual en los demás.



Por tanto, las técnicas C, D y E son eficientes técnicamente, pero **solo la D es eficiente técnica y económicamente.**

3. PRODUCTIVIDAD.

• ¿Qué es la productividad?

Acabamos de ver que el objetivo de cualquier proceso productivo es ser lo más eficiente posible, entendido esto como obtener el máximo provecho de los recursos.

La productividad es el indicador que nos va a medir la eficiencia. Es decir, nos mide la producción que estamos obteniendo con los factores productivos que estamos utilizando. Es una medida que nos **indica el rendimiento de los** factores productivos.

Por tanto, es importante no confundir **PRODUCCIÓN y PRODUCTIVIDAD**.



• ¿Cómo puede una empresa mejorar la productividad?

Como acabamos de ver, una empresa está muy interesada en aumentar la productividad. Podemos mejorar la productividad de 3 maneras.

1 Invertir en capital humano. Si los trabajadores tienen mejor formación serán capaces de producir mejor y más rápido. En este sentido, los cursos de formación a los trabajadores permiten que sean más productivos. *¿A que ya sabes que tienes que hacer para ser más productivo? ESTUDIA. Lo diré otra vez. ESTUDIA. Una vez más: ¡ESTUDIA!*



2 Invertir en capital físico (máquinas) → Acumulación de capital. Si los trabajadores tienen mejores máquinas y herramientas, sin duda que serán capaces de producir mucho más rápido, y por tanto serán más productivos. Así, por ejemplo, los tractores han permitido a los agricultores ser capaces de producir en una hora lo que antes hacían en semanas.



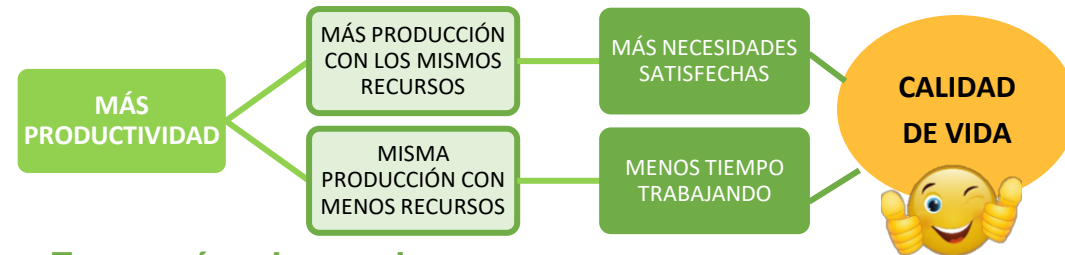
3 Invertir en investigación. Otra manera de aumentar la productividad es a través de la mejora de la tecnología. Para ello, como vimos es clave el gasto en **INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (I+D)**. La investigación es clave porque permite el desarrollo de la ingeniería y la mejora o creación de máquinas que permiten producir mejor o más rápido. *Tal y como vimos, el lector de código de barras sin duda que aumentó la productividad de los dependientes.*



• ¿Por qué es tan importante la productividad?

Una mayor productividad es muy importante para una empresa porque le permite aumentar la producción utilizando los mismos recursos, o bien obtener los mismos productos usando menos recursos. Esto le permite bajar costes y con ello puede obtener más beneficios.

Así, los países desarrollados son capaces de disfrutar de niveles de vida más altos porque han alcanzado niveles más altos de productividad.



• Economías de escala

Un aspecto que guarda relación con la productividad es el de las economías de escala.

LAS ECONOMÍAS DE ESCALA se producen cuando, al aumentar la escala de producción (es decir, al aumentar el volumen de bienes o servicios fabricados), el **coste medio por unidad va disminuyendo**. Es decir, si doblamos el volumen de producción y el coste total aumenta en menos del doble, estamos obteniendo economías de escala, pues el coste unitario ha caído.

Las razones por la que pueden surgir economías de escala son:

Razones técnicas

Al aumentar el volumen de la producción los trabajadores se pueden **especializar**, con lo que son más productivos. Además, podemos **mecanizar** muchas de las tareas e incorporar máquinas que ahorran tiempo.

Razones comerciales

Al aumentar la producción, las compras a los proveedores se hacen a gran escala, con lo que **tienen más facilidad para negociar menores precios**.

Razones financieras

Se obtienen mejores condiciones de financiación. Cuanto mayor es la empresa, **más fácil obtiene préstamos a tipos de interés más bajos**.

Todas estas razones permiten que el coste medio por unidad disminuya.

4. LA MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD.

En el anterior punto hemos visto que la productividad **es el indicador que nos va a medir la eficiencia, es decir**, mide el rendimiento de los factores productivos.

Para calcular la productividad tenemos que comparar la producción obtenida con los factores utilizados. Diferenciamos 4 conceptos.

• 1 LA PRODUCTIVIDAD DE UN FACTOR

La **PRODUCTIVIDAD DE UN FACTOR** nos indica cuantos productos obtiene un factor productivo (un trabajador, una máquina etc.) en un tiempo determinado. La fórmula que utilizamos para calcular la productividad del factor es la siguiente.



$$\text{Productividad factor} = \frac{\text{Producción obtenida}}{\text{Factores utilizados}}$$

Ejemplo: Una cafetería produce 300 cafés y 150 donuts al día con 3 trabajadores y 2 máquinas. ¿Cuál es la productividad del factor trabajo en la producción de cafés? ¿Y la del factor capital (máquinas)?

$$\text{Productividad factor trabajo} = \frac{300 \text{ cafés}}{3 \text{ trabajadores}} = 100 \text{ cafés por trab.}$$



$$\text{Productividad factor capital} = \frac{300 \text{ cafés}}{2 \text{ máquinas}} = 150 \text{ cafés por máquina.}$$

Es decir, en esta cafetería cada trabajador produce de media 100 cafés al día y cada máquina produce de media 150.

¿Cuál es la productividad del factor trabajo en la producción de donuts? ¿Y la del factor capital (máquinas)?

$$\text{Pr factor trabajo} = \frac{150 \text{ donuts}}{3 \text{ trabajadores}} = 50 \text{ donuts por trabajador}$$



$$\text{Pr factor máquina} = \frac{150 \text{ donuts}}{2 \text{ máquinas}} = 75 \text{ donuts por máquina.}$$



Cada trabajador produce de media 50 donuts al día y cada máquina produce de media 75.

• 2. PRODUCTIVIDAD GLOBAL.

La anterior fórmula nos permite medir la productividad por separado de las máquinas y los trabajadores. Pero, ¿qué ocurre si queremos medir la productividad conjunta? Y si la empresa vende cafés y donuts, ¿podemos sumar cafés y donuts como producción total? ¿Podemos sumar trabajadores y máquinas como factores productivos? Llevas demasiado tiempo oyendo hablar de sumar peras y manzanas como para tener más que claro que la respuesta es NO.

La **PRODUCTIVIDAD GLOBAL (PG)** mide el valor de la producción total comparado con el coste de los factores productivos necesarios para producirlo.

Es decir, **no podemos sumar unidades de producto (cafés y donuts), pero podemos sumar cuántos euros obtenemos al vender los productos**. Tampoco podemos sumar unidades de factores (trabajadores y máquinas), pero podemos sumar cuánto nos cuesta pagar estos factores en euros. Como ves, ahora sí podemos comparar euros con euros.

$$\text{Productividad Global} = \frac{\text{Valor total producción (euros)}}{\text{coste total de la producción (euros)}}$$



Ejemplo: En 2019, la cafetería vende 300 cafés al día al precio de 1,5 euros y 150 donuts a 2 euros. Cada uno de los trabajadores cobra ese día 100 euros. El coste de cada una de las dos máquinas es 150 euros. Calcula la productividad global.



• • **Primero** tenemos que calcular el valor de la producción. En este caso la empresa vende 300 cafés y 150 donuts. Si multiplicamos cantidad vendida por sus precios (300 cafés x 1,5 euros y 150 donuts por 2 euros) obtenemos que el valor de la producción es de 450 + 300 = 750 euros al día.

• • **Segundo**, calculamos el total de los costes, multiplicando los factores que usamos por sus precios de coste: 3 trabajadores por 100 euros al día + 2 máquinas por 150, nos da un coste total de 600 euros al día.

Es decir, a la empresa le cuesta producir los cafés y donuts 600 euros al día y los vende por 750 (ya sabemos que gana dinero). Al aplicar la fórmula el resultado de la división es 1,25 (por cada euro que la empresa ha invertido, está produciendo 1,25).

$$PG = \frac{300 \cdot 1,5 + 150 \cdot 2}{3 \cdot 100 + 2 \cdot 150} = \frac{750}{600} = 1,25$$



No podemos olvidar que siempre tenemos que comparar magnitudes expresadas en el mismo tiempo. Si el valor de la producción viniera expresado en meses y el coste de la producción en días no podríamos comparar. Una solución rápida sería multiplicar el coste por 30 y así tendríamos el valor mensual.

• 3. ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD GLOBAL.

La productividad de un factor y la productividad global nos permitan medir el rendimiento en un momento determinado. Pero ¿cómo podemos saber si nuestra productividad mejora?

El **ÍNDICE DE LA PRODUCTIVIDAD GLOBAL (IPG)** mide cuánto varía la productividad global en 2 momentos de tiempo. Para ello basta con dividir la productividad global de un año 1 entre la productividad del año anterior (año 0)


$$\text{Índice de la productividad global} = \frac{PG_1}{PG_0}$$

Si el resultado de la fórmula es mayor que 1 la productividad global habrá aumentado y si es menor que 1 habrá disminuido.

IPG > 1 ➡ ↑ PG

IPG < 1 ➡ ↓ PG

En el ejemplo anterior imagina que al año posterior 2020 (año 1) la productividad global pasa a ser 1,50 (recuerda que el año anterior 2019, año 0, fue 1,25). Si aplicamos la fórmula.

$$IPG_{2019,2020} = \frac{1,50}{1,25} = 1,2$$



Lo que indicaría que la productividad ha crecido, al ser el IPG mayor que 1. En concreto, la productividad global del año 2020 es 1,2 veces la del año 2019.

• 4. TASA DE VARIACIÓN LA PRODUCTIVIDAD GLOBAL.

La **TASA DE VARIACIÓN LA PRODUCTIVIDAD GLOBAL (TVPG)** mide la variación en porcentaje de la productividad global en 2 momentos de tiempo.

$$\text{Tasa de variación de la productividad global} = (IPG - 1) \times 100$$


Es decir, en el ejemplo anterior sería: $(1,2 - 1) \times 100 = 20\%$ es la cantidad que la productividad global ha aumentado entre el año 0 y el 1.

Hay una manera de saltarse el paso de calcular el índice de productividad global y aplicar solo una fórmula, que sería lo siguiente.

$$TVPG_{0,1} = \frac{\text{Productividad global 1} - \text{Productividad global 0}}{\text{Productividad global 0}} \times 100$$


Si cogemos los datos iniciales: la productividad del año 2019 fue 1,25 y la del año 2020 fue 1,50.

$$TVPG_{2019,2020} = \frac{1,50 - 1,25}{1,25} \times 100 = 20\%$$

Lo que nos indica que la productividad global aumentó entre el año 2019 y 2020 en un 20%.

Nota: la Tasa de variación del factor.

Si nos preguntara la tasa de variación de la productividad de un factor (y no la global) utilizaríamos la misma fórmula, pero cogiendo la productividad del factor de los periodos 0 y 1

Así, la fórmula de la tasa de la variación de la productividad del factor

$$TVPF_{0,1} = \frac{Pr_1 - Pr_0}{Pr_0} \times 100$$


PROBLEMAS PRODUCTIVIDAD 1: Todos los cálculos.

Una empresa produce 4.000 pulseras al mes. Para ello ha contratado a 3 trabajadores, durante 8 horas al día y 20 días al mes. Además, para producir ha usado 10.000 metros de hilo al mes a un precio de 10 céntimos el metro. El coste de cada trabajador es de 15 euros la hora y el precio de venta de cada pulsera es de 5 euros.



a) Calcula la productividad del factor trabajo

$$Pr_{trabajo} = \frac{\text{Cantidad producida (pulseras)}}{\text{Cantidad factores (horas trabajadas)}}$$

$$Pr_{trabajo} = \frac{4.000}{3 * 8 * 20} = 8,33 \text{ pulseras/h. trabajo}$$

Cada trabajador hace 8,33 pulseras a la hora.

b) Calcula la productividad global de la empresa

$$PG = \frac{\text{Valor producción (euros)}}{\text{coste producción (euros)}} = \frac{\text{Cantidad producto} * \text{Precio venta}}{\text{Cantidad factor} * \text{coste factor}}$$

$$PG = \frac{4.000 * 5}{3 * 8 * 20 * 15 + 10.000 * 0,1} = 2,44$$

El valor de la producción es 2,44 veces el coste de la producción.

c) Si la Productividad Global del mes anterior fue 2. ¿Cuál ha sido la Tasa de Variación de la Productividad Global del último mes?

$$TVPG_{(0,1)} = \frac{PG_1 - PG_0}{PG_0} * 100 = \frac{2,44 - 2}{2} * 100 = 22\%$$

La productividad global ha aumentado un 22% de un mes a otro.

PROBLEMAS PRODUCTIVIDAD 2: Productividad factor y tasa de variación.

SELECTIVIDAD GALICIA 2023. Una fábrica de bolsos produce 180.000 bolsos en el año 2021. Para ello cuenta con una plantilla de 1.200 trabajadores. En el año 2022 la producción asciende a 207.900 bolsos, siendo el número de trabajadores 1.260 y con la misma jornada laboral que el año anterior. Teniendo en cuenta esta información, se pide:

- Calcule el valor de la productividad de la mano de obra de la empresa en cada uno de los años
- Calcule la tasa de variación de la productividad entre esos dos años
- Señale al menos dos motivos que puedan justificar la variación de la productividad calculada en el punto anterior.

a) La productividad del factor trabajo en cada uno de los años.

La productividad del factor trabajo nos dice cuántos productos está produciendo de media cada trabajador. Como tenemos dos años, tenemos que calcularlo para cada uno de ellos.

Así, la productividad del factor nos dice cuántos productos es capaz de producir de media cada factor

$$\text{productividad factor} = \frac{\text{Producción obtenida (bolsos)}}{\text{Factores utilizados (horas trabajadas)}}$$

Ahora lo calculamos para cada uno de los años

$$\text{Productividad trabajador 2021} = \frac{180.000 \text{ bolsos}}{1.200 \text{ trabajadores}} = 150 \text{ bolsos x trabajador}$$

$$\text{Productividad trabajador 2022} = \frac{207.900 \text{ bolsos}}{1.260 \text{ trabajadores}} = 165 \text{ bolsos x trabajador}$$

Como vemos, los trabajadores son más productivos en 2022 de lo que fueron en 2021

**EJERCICIOS PRODUCTIVIDAD. ABAU
GALICIA 2016-2026**



b) Calcula la tasa de variación entre esos dos años.

Sabemos que los trabajadores son ahora más productivos que en el año anterior. Pero, ¿cuánto? Para calcular la tasa de variación entre dos momentos, recurrimos a la siguiente fórmula de la tasa de variación de la productividad del factor (TVPF)

$$TVPF_{0,1} = \frac{Pr\ 1 - Pr\ 0}{Pr\ 0} \times 100$$

La tasa de variación de la productividad del factor trabajo entre 2021 y 2022 será

$$TVPF_{21,22} = \frac{Pr\ 22 - Pr\ 21}{Pr\ 21} \times 100$$

$$TVPF_{21,22} = \frac{165 - 150}{150} \times 100 = 10\%$$

Por tanto, vemos que la productividad del trabajo en la producción de bolsos ha aumentado un 10% entre 2021 y 2022.

c) Señale al menos dos motivos que puedan justificar la variación de la productividad calculada en el punto anterior.

Algunos de los motivos para aumentar la productividad son:

1. La empresa ha invertido en formación de los trabajadores que han aprendido mejor técnicas para producir bolsos.
2. La empresa ha invertido en capital, es decir una mejor maquinaria que permite producir más bolsos en el mismo tiempo.
3. La empresa ha invertido en investigación y ha descubierto alguna tecnología que permite aumentar la productividad



FORMULARIO



1

$$Productividad\ factor = \frac{Producción\ obtenida}{Factores\ utilizados}$$

2

$$Productividad\ Global = \frac{Valor\ total\ producción\ (euros)}{coste\ total\ de\ la\ producción\ (euros)}$$

3

$$Índice\ de\ la\ productividad\ global = \frac{PG1}{PG0}$$

4

$$Tasa\ de\ variación\ de\ la\ productividad\ global = (IPG - 1) \times 100$$

$$TVPG = \frac{Productividad\ global\ 1 - Productividad\ global\ 0}{Productividad\ global\ 0} \times 100$$

IPG > 1 ➡ PG ↑

IPG < 1 ➡ PG ↓

5. LOS COSTES DE LA EMPRESA.

Para producir cualquier producto necesito comprar factores productivos. Si quiero producir una mesa, tendré que comprar materias primas (como madera), deberé contratar trabajadores (como carpinteros) y necesitaré capital físico (todo tipo de herramientas o máquinas). Es decir, para poder producir necesito comprar unos factores productivos.

Los **COSTES DE PRODUCCIÓN** se pueden definir como el valor total de las cantidades consumidas de factores productivos. Debe quedar claro que el coste no se produce cuando se compra o se paga un factor, sino cuando se consume.

Podemos hablar de costes según la producción y según la asignación a un producto.

• A. SEGÚN LA PRODUCCIÓN.

Desde el punto de vista de la producción podemos hablar de 3 tipos de costes:

1 Coste total (CT). Es el valor total de todos los factores utilizados para producir un bien o un servicio. Podemos diferenciar costes fijos y variables.

• **Costes fijos (CF).** Son aquellos que no dependen del volumen de producción. Por tanto, son costes que tenemos, aunque la empresa no produzca nada. Un ejemplo puede ser el alquiler del local de la empresa. Aunque en agosto cerremos y no produzcamos nada, tendremos que seguir pagándolo.

• **Costes variables (CV).** Son aquellos que dependen del volumen de producción de la empresa. A medida que producimos más, estos costes variables aumentan. Estos costes no aparecen si no existe producción. Un ejemplo son las materias primas. Si producimos 100 mesas compraremos más madera que si producimos 10. Por ello, nuestros costes variables aumentan a medida que producimos más.

Podemos por tanto establecer que:

$$CT = CF + CV$$



2 Coste medio o unitario (CMe). Representa el coste de cada unidad producida. Para ellos dividimos el coste total entre las unidades producidas. Así, si producimos 10 mesas cuesta 200 euros, el coste medio de cada mesa será 20 euros.

$$CMe = \frac{CT}{Q}$$



De la misma manera, podríamos hablar de **coste fijo medio** y **coste variable medio**.

$$CFMe = \frac{CF}{Q}$$

$$CVMe = \frac{CV}{Q}$$



3

Coste marginal (CMg). Nos indica cuánto nos ha costado producir la última unidad de producción.

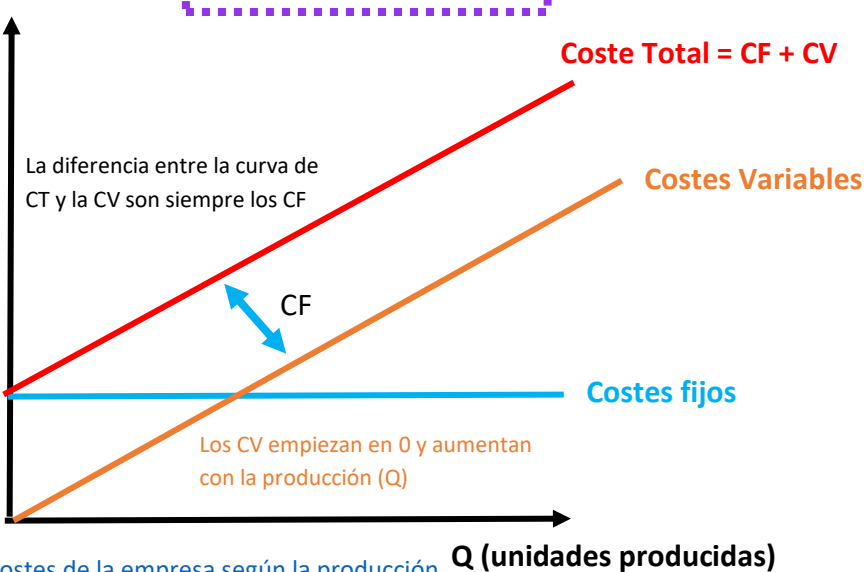
$$CMg = \frac{\Delta \text{Coste total}}{\Delta \text{Producción}}$$



Costes (euros)



Los costes fijos son una línea recta porque no dependen de la producción (Q)



YouTube [Los costes de la empresa según la producción](#)

• B. SEGÚN SU ASIGNACIÓN A UN PRODUCTO.

Las empresas están muy interesadas en conocer cuánto le cuesta producir cada producto para así fijar el precio que les permita ganar beneficios al venderlo. Si trabajamos produciendo mesas y armarios, y le subimos el sueldo al carpintero que se encarga de fabricar los armarios, entonces el coste de producir armarios aumenta. Lo mismo que si aumenta el coste de la madera de las mesas; producir una mesa será más caro. Pero ¿qué ocurre si aumenta el coste de la luz de la fábrica donde producimos tanto armarios como mesas? En ese caso no podemos decir que el coste de la luz sea un coste de un producto en concreto. Por ello diferenciamos:

- **Costes directos.** Son aquellos costes de los factores de producción que podemos asignar directamente a un producto, ya que no intervienen en la elaboración de otros. Por ejemplo, el coste de la mano de obra directa o las materias primas.
- **Costes indirectos.** Afectan a todo el proceso de producción y no podemos asignarlos a solo un producto en concreto. Por ejemplo, el alquiler del local, la publicidad de la empresa o el sueldo del gerente son costes que debemos repartir entre todos los productos.

La existencia de costes indirectos obliga a la empresa a que tenga algún método por el que asigne estos costes a cada uno de los productos. Debería decidir cómo reparten por ejemplo el gasto del alquiler del local para cada producto.

YouTube

[VÍDEO EXPLICATIVO. Costes directos y costes indirectos](#)

ACTIVIDAD RESUELTA 2. TABLA DE COSTES

Una empresa que produce mesas presenta los siguientes costes fijos: Alquiler local = 1.200; Seguros = 200; Suministros = 100. Además, los costes variables son los que aparecen en la tabla. Completa el resto de la tabla.



CANTIDAD PRODUCIDA (MESAS)	Costes fijos (€)	Costes variables (€)	Costes totales (€)	Coste medio (€)	Coste fijo medio (€)	Coste variable medio	Coste marginal (€)
0		0					
10		1.000					
30		2.500					
50		4.800					
100		12.000					

CANTIDAD PRODUCIDA (MESAS)	Costes fijos (€)	Costes variables (€)	Costes totales (€)	Coste medio (€)	Coste fijo medio (€)	Coste variable medio (€)	Coste marginal (€)
0	1.500	0	1.500	-	-	-	-
10	1.500	1.000	2.500	$2.500 / 10 = 250$	$1.500 / 10 = 150$	$1.000 / 10 = 100$	$\frac{2.500 - 1.500}{10 - 0} = 100$
30	1.500	2.500	4.000	$4.000 / 30 = 133,33$	$1.500 / 30 = 50$	$2.500 / 30 = 83,33$	$\frac{4.000 - 2.500}{30 - 10} = 75$
50	1.500	4.800	6.300	$6.300 / 50 = 126$	$1.500 / 50 = 30$	$4.800 / 50 = 96$	$\frac{6.300 - 4.000}{50 - 30} = 115$
100	1.500	12.000	13.500	$13.500 / 100 = 135$	$1.500 / 100 = 15$	$12.000 / 100 = 120$	$\frac{13.500 - 6.300}{100 - 50} = 144$

**EJERCICIOS COSTES.
ABAU GALICIA 2016-2026**



6. LOS INGRESOS Y EL BENEFICIO.

Ha quedado claro que hay que ser productivos, lo que quiere decir que no derrochamos recursos, y conseguimos un alto rendimiento de nuestros factores productivos. Además, hay que tener en cuenta que todos estos factores productivos que utilizamos tienen un coste y que la suma de todos ellos nos lleva al coste total. Pero probablemente tú te sigues preguntando cómo sabemos si nuestra empresa gana dinero o no.

• ¿Cómo se calcula el beneficio?

EL BENEFICIO de una empresa nos indica cuánto dinero ganará una vez que ha pagado todos sus costes. Por tanto, se entiende como beneficio, la diferencia entre los ingresos totales y los costes totales.

$$\text{BENEFICIO} = \text{INGRESO TOTAL} - \text{COSTE TOTAL}$$

El ingreso total será la cantidad que la empresa obtiene por vender sus productos. Es decir, el precio del producto multiplicado por las unidades vendidas.

$$\text{INGRESO TOTAL} = \text{PRECIO} \times \text{CANTIDAD VENDIDA}$$

Si a estos ingresos les quitamos los costes totales obtendremos el beneficio.

Si el ingreso es mayor al coste, la empresa obtiene por los bizcochos más dinero que lo que le ha costado producirlos y diremos que hay beneficios. Si los costes de producir son mayores que los ingresos obtenidos por la venta de esos productos diremos que hay pérdidas o beneficios negativos.



SI $IT > CT \rightarrow$ **BENEFICIOS**
SI $IT < CT \rightarrow$ **PÉRDIDAS**



ACTIVIDAD RESUELTA 3. La resolución de la empresa.



Juan y Ana venden 300 armarios a 30 euros cada uno. Para poder producirlos pagan de alquiler del local 500 €. Además, la cuota fija de los suministros: luz, teléfono, gas, etc., es de otros 100 €.



Los costes que dependen del volumen de producción de la empresa son: materias primas, trabajadores, etc. La madera para hacer cada armario cuesta 5 euros y el carpintero cobra 10 euros por cada armario que hace.



Calcula el beneficio de la empresa.

Empezamos calculando los **costes fijos**: Aunque un mes se vayan de vacaciones y no produzcan nada, sus costes fijos son 600 €.

$$CF = \text{alquiler local} + \text{cuota suministros} = 500 + 100 = 600€$$

En cuanto a los costes variables, como la empresa produce 300 armarios debe pagar 1500 euros por la madera (5x300) y paga al carpintero 3000 euros (10x300). Los costes variables serán por tanto 4500. Si no se producen esos 300 armarios, no tendremos estos costes.

$$CV = \text{costes madera} + \text{costes trabajadores} = 1500 + 3000 = 4500€$$

El **ingreso total** será el resultado de multiplicar las ventas por el precio.

$$IT = \text{precio} \times \text{cantidad} = 30 \times 300 = 9.000€$$

Su **beneficio** será la diferencia entre ingresos y costes, es decir, 3900 euros (9000-5100).

$$\text{INGRESOS} = P \times Q = 30 \times 300 = 9.000 €$$

$$\text{COSTES} = CF + CV = 600 + 4500 = 5.100 €$$

$$\text{BENEFICIO} = \text{INGRESO TOTAL} - \text{COSTE TOTAL} =$$

$$9.000€ - 5.100€ = 3.900€$$



● ANEXO: EL COSTE VARIABLE UNITARIO.

EL COSTE VARIABLE UNITARIO (CVu) nos indica cuál es coste variable de cada unidad producida. Para calcularlo, basta con dividir el total de los costes variables (CV) de la empresa entre el número de unidades producidas (Q).

$$CVu = \frac{CV}{Q}$$

En ocasiones, los ejercicios nos dan el dato del coste variable unitario (CVu) y no de los costes variables (CV). Para calcular los costes variables simplemente reestructuramos la fórmula.

$$CVu = \frac{CV}{Q} \rightarrow CV = CVu * Q$$

Por tanto, en estas ocasiones donde tenemos el dato de coste variable unitario, la fórmula de costes totales queda:

$$CT = CF + CV \rightarrow CT = CF + CVu * Q$$

FORMULARIO



$$B = IT - CT$$

$$IT = P * Q$$

$$CT = CF + CV$$

$$CT = CF + CVu * Q$$

$$CVu = CV / Q$$

Nivel de producción	Custos Fijos	Custos variables	Custos variables medios	Custos Totais	Custos totais medios	Custos marxinais
0	20.000	0		20.000		
1	20.000	10.000	10.00	30.000	30.000	10.000
2	20.000	18.000	9.000	38.000	19.000	8.000
3	20.000	24.000	8.000	44.000	14.666	6.000
4	20.000	26.000	6.500	46.000	11.500	2.000

PROBLEMAS COSTES.

SELECTIVIDAD GALICIA 2021. Partiendo de los datos sobre producción y costes de una empresa recogidos en la siguiente tabla:

Producción (en unidades)	0	1	2	3	4
Costes totales (en miles de euros)	20	30	38	44	46

Se pide: a) Calcule los costes fijos y los costes variables medios para los diferentes niveles de producción.

b) Calcule los costes totales medios y los costes marginales para los diferentes niveles de producción.

c) Represente gráficamente los costes totales medios y los costes marginales. Comente lo que considere más destacable teniendo en cuenta los resultados obtenidos.

A) Para saber los costes fijos debemos fijarnos en cuáles son los costes totales cuando no hay producción. En este caso, vemos que para una producción de 0 unidades, los costes totales son 20.000, por lo que esos son los **costes fijos**.

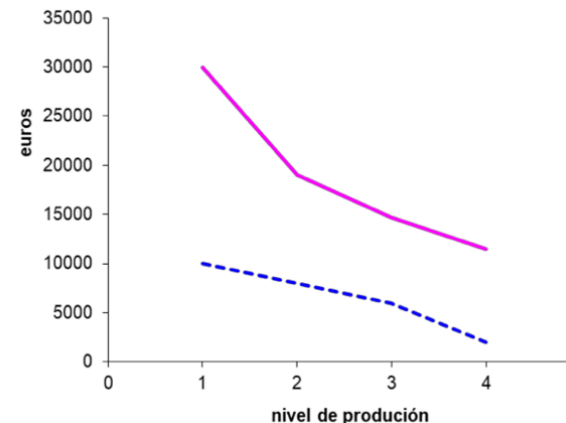
b) Para calcular los costes medios y marginales, aplicamos los cálculos correspondientes con sus respectivas fórmulas.

$$CMe = \frac{CT}{Q}$$

$$CMg = \frac{\Delta \text{Coste total}}{\Delta \text{Producción}}$$

Producción	0	1	2	3	4
Costes totales	20	30	38	44	46
Costes medios	-	$\frac{30}{1} = 30$	$\frac{38}{2} = 19$	$\frac{44}{3} = 14,66$	$\frac{46}{4} = 11,50$
Costes marginales	-	$\frac{30 - 20}{1 - 0} = 10$	$\frac{38 - 30}{2 - 1} = 8$	$\frac{44 - 38}{3 - 2} = 6$	$\frac{46 - 44}{4 - 3} = 2$

c) Tanto los costes medios como los costes marginales son decrecientes, es decir, a medida que crece la producción los costes crecen cada vez menos



7. EL UMBRAL DE RENTABILIDAD (PUNTO MUERTO).

Has decidido abrir tu primer negocio, una cafetería. Para abrirla has hecho una inversión de 20.000 euros, ya que has tenido que pagar derechos de traspaso del local, hacer reformas, comprar mobiliario y máquinas de café. Estás un poco preocupado porque es mucho dinero y piensas: ¿cuántos cafés tendré que vender para poder recuperar estos 20.000 euros y empezar a tener beneficios? En broma piensas que te valdría con vender un café por 20.000 euros.



Sin embargo, el precio que normalmente la gente paga es de 1,20 euros. Haces cuentas de cabeza y piensas "si vendo el café a 1 euro y pico, tendré que vender unos 20.000 cafés para recuperar mi inversión inicial". Sin embargo, recuerdas la lección de economía sobre los costes. Los 20.000 euros son solo los costes fijos, a eso hay que sumarle todos los costes variables. Y es que para hacer un café gastaré granos de café, azúcar, etc. Entonces (sigues pensando) con cada café no ganas 1,20, ya que tienes que quitarle todos los costes variables de producirlo. ¿Cómo puedo saber cuántos cafés tengo que vender para recuperar mi inversión inicial? ¿Hasta que no venda esa cantidad estaré perdiendo dinero?

¿Qué es el umbral de rentabilidad?

El **UMBRAL DE RENTABILIDAD O PUNTO MUERTO** es el número de unidades que una empresa debe vender para poder recuperar todos sus costes, tanto los fijos como los variables. Si la empresa produce esa cantidad su beneficio será cero, ya que sus ingresos totales serán igual a sus costes totales.

Conocer este número de ventas es muy importante para una empresa porque si vende menos unidades de las del punto muerto tendrá pérdidas y si vende más tendrá beneficios. Además, le permite conocer al empresario si su negocio es viable, ya que, si el número de ventas que necesita es muy grande, tal vez el negocio no sea rentable.

Para calcularlo analíticamente y llegar a una fórmula, tenemos que partir de que en el umbral de rentabilidad los ingresos totales son iguales a los costes totales.

$$IT = CT$$



Sabemos que los ingresos dependerán de la cantidad que vendamos (Q) y el precio de venta (P). El coste total será la suma de costes variables y fijos. Sustituyendo:

Ingreso total

$$P * Q$$

=

$$CF + CV$$

Coste total



Por ahí ya asoma la "Q" que es la cantidad que debemos vender para llegar al punto muerto. Pero, además, esa Q también está escondida dentro de los costes variables, ya que cada unidad producida tendrá un coste. Ese coste unitario variable es lo que llamamos coste variable medio, y nos dice cuánto nos cuesta producir cada unidad

$$CV_u = \frac{CV}{Q} \quad CV = CV_u * Q$$

Si sustituimos el coste variable en nuestra fórmula:

$$P * Q = CF + CV_u * Q$$

Si despejamos Q, tendremos el número de unidades que tenemos que vender para llegar al umbral de rentabilidad



$$Q^* = \frac{CF}{P - CV_u}$$

UMBRAL DE RENTABILIDAD

Margen de cobertura

La parte de abajo ($P - CV_u$) es lo que conocemos como **margen de cobertura**. El precio nos dice cuánto ingresamos al vender una unidad, y el CV_u cuanto cuesta producirla. El margen de cobertura dice cuánto dinero ganamos por cada unidad vendida. Un margen de cobertura positivo nos asegura que recuperamos todos nuestros costes variables y que con cada unidad recuperamos parte de los costes fijos.

En el ejemplo anterior, vamos a suponer que el coste unitario de producir cada café (CV_u) es 0,70 euros. Eso quiere decir que como vendemos a un precio de 1,20, el margen de cobertura será 0,5 euros, que será lo que ganamos por café. Calculando de cabeza es fácil saber que, si invertimos 20.000 euros y ganamos 0,5 euros por café, tendremos que vender 40.000 cafés para recuperar lo invertido.

Pero si de cabeza no podemos, siempre podemos usar la fórmula:

$$Q^* = \frac{CF}{P - CV_u} = \frac{20.000}{1,2 - 0,7} = 40.000 \text{ cafés}$$

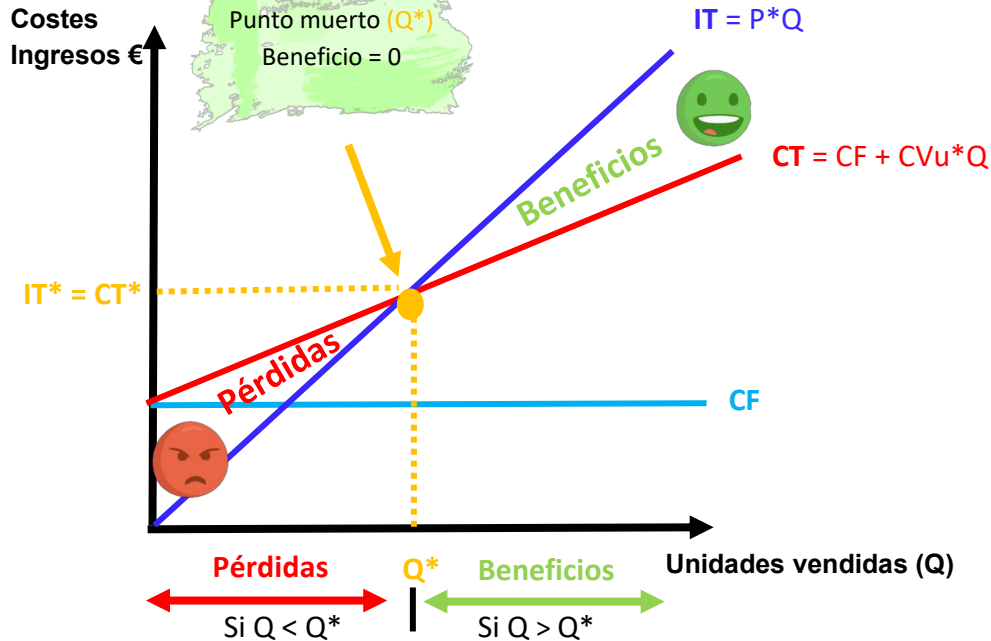
EJERCICIOS PUNTO MUERTO. ABAU GALICIA 2016-2026





REPRESENTACIÓN GRÁFICA.

La representación gráfica del umbral de rentabilidad nos ayuda a entender todos los conceptos que acabamos de ver.



En la gráfica podemos distinguir **3 situaciones posibles**:

- 1 Si la empresa produce Q^* (punto muerto) las curvas de ingreso y coste total se cortan y por tanto serán iguales ($IT^* = CT^*$) y el **beneficio será cero**.
- 2 Si la empresa produce debajo de esa cantidad Q^* ($Q < Q^*$) la curva de ingresos totales está por debajo de los costes totales, por tanto, $IT < CT$ y **hay pérdidas**.
- 3 Si la empresa produce por encima de esa cantidad Q^* ($Q > Q^*$) la curva de ingreso total está arriba de los costes totales, por tanto, $IT > CT$ y la empresa tiene beneficios

!	Si $Q = Q^*$	$IT = CT$	BENEFICIO = 0 😐
	Si $Q < Q^*$	$IT < CT$	PÉRDIDAS 😡
	Si $Q > Q^*$	$IT > CT$	BENEFICIOS 😊

PROBLEMAS PUNTO MUERTO 1. Ejercicio básico

Una hamburguesería realiza una inversión reformando un local por 20.000 €. El precio de venta de cada hamburguesa es de 5 euros y el coste variable unitario de producción es de 3 euros. Calcula el punto muerto e interpreta el resultado.

El punto muerto ocurre cuando $IT = CT$. Para resolverlo aplicamos la fórmula:



$$Q^* = \frac{CF}{P - CVu} = \frac{20.000}{5 - 3} = 10.000 \text{ hamburguesas}$$



El punto muerto de la empresa son **10.000 hamburguesas**. A partir de ese punto tendrá beneficios.

COMPROBACIÓN ($IT = CT$)

Podemos comprobar como en ese punto $IT = CT$

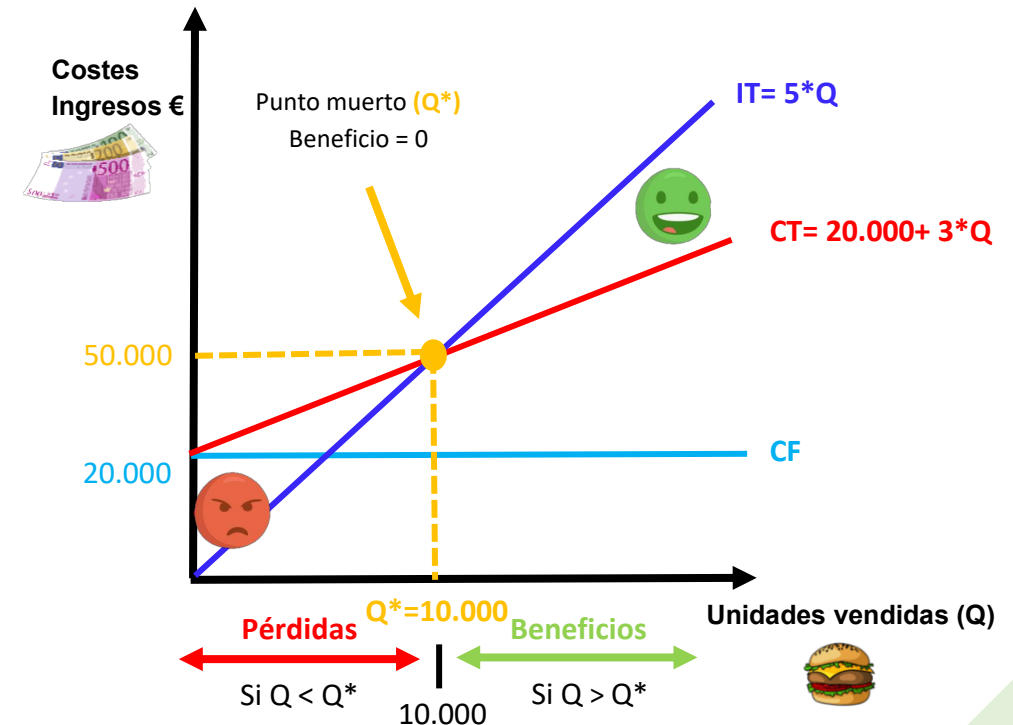
$$IT = P \times Q^* = 5 \times 10.000 = 50.000€$$

$$CT = CF + CV \times Q^* = 20.000 + 3 \times 10.000 = 50.000€$$



Te recomiendo hacer siempre esta comprobación. Sustituye Q^* en la fórmula de IT y CT y si da la misma cifra sabrás que tienes bien el resultado.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



PROBLEMAS PUNTO MUERTO 2. Cantidad necesaria para obtener un beneficio.

Con los mismos datos del ejercicio anterior ¿Cuántas hamburguesas debería vender para obtener un beneficio de 30.000 euros?

Para saber la cantidad necesaria para **ganar** una determinada cantidad de beneficio, tenemos que pensar que no solo buscamos recuperar los costes fijos (para quedarnos a 0), sino además queremos ganar ese beneficio determinado. Por ello, usamos la misma fórmula y a los costes fijos le sumamos el beneficio que queremos ganar.

$$Q_B = \frac{CF+B}{P-CV_u}$$

$$Q_{B=30.000} = \frac{20.000+30.000}{5-3} = 25.000 \text{ hamburguesas}$$



Cuando se vendan 25.000 hamburguesas, el **beneficio será de 30.000 euros**.

COMPROBACIÓN (Si Q = 25.000 → B = 30.000)

$$IT = P \times Q^* = 5 \times 25.000 = 125.000€$$

$$CT = CF + CV \times Q^* = 20.000 + 3 \times 25.000 = 95.000€$$

$$B = 125.000 - 95.000 = 30.000 \rightarrow \text{se cumple}$$



En la tabla vemos que si P = 5, CVu = 3 y CF = 20.000, se cumple que el punto muerto es 10.000 (beneficio = 0). Para cantidades mayores a 10.000 hay beneficios y para cantidades menores a 10.000 hay pérdidas. Para Q= 25.000 en efecto el beneficio es 30.000.

Q	CF	CV	CT	IT	Bº
0	20.000	0	20.000	0	-20.000
5.000	20.000	15.000	35.000	25.000	-10.000
10.000	20.000	30.000	50.000	50.000	0
20.000	20.000	60.000	80.000	100.000	20.000
25.000	20.000	75.000	95.000	125.000	30.000



PROBLEMAS PUNTO MUERTO 3. Cómo obtener los datos de la fórmula

Un grupo de alumnos creó una mini empresa con la que ganó un beneficio de 900 euros con la venta de 400 pulseras. Para producir alquilaron una máquina de coser que suponen unos costes fijos de 300 euros. Además, compraron el hilo que necesitaban, lo que les supuso unos costes variables totales de 800 euros. Calcula el punto muerto



En este caso vemos que no tenemos todos los datos para poder resolver, ya que nos faltan tanto el precio de venta como los costes variables unitarios. En este caso lo mejor es plantear todas las ecuaciones que conocemos.

$$B = IT - CT$$

$$IT = P \times Q$$

$$CT = CF + CV$$

$$CV_u = CV/Q$$



Y ahora sustituir con los datos que tenemos. Si nos fijamos, todas las ecuaciones tienen 3 variables. Allí donde tengamos dos, podremos resolver. Para empezar, podemos despejar la ecuación de costes totales y la que incluye el coste variable unitario.

$$B = IT - CT$$

$$IT = P \times Q$$

$$CT = CF + CV = 300 + 800 = 1.100$$

$$CV_u = 800/400 = 2$$

Al obtener los costes totales ya tenemos otra variable que nos permite despejar la ecuación del beneficio y obtener los ingresos totales

$$B = IT - CT \rightarrow 900 = IT - 1.100 \rightarrow IT = 2.000$$

Y ahora podemos obtener el precio a partir de la ecuación de los ingresos

$$IT = P \times Q. \rightarrow 2000 = P \times 400. \rightarrow P = 5$$

Y el punto muerto

$$Q^* = \frac{CF}{P-CV_u} = \frac{300}{5-2} = 100 \text{ pulseras}$$



Cuando la empresa venda 100 pulseras su beneficio será 0 y a partir de ahí habrá beneficios.

PROBLEMAS PUNTO MUERTO 4. Cambios en el punto muerto

SELECTIVIDAD GALICIA 2023. Una empresa dedicada a la confección de pantalones obtuvo en el último ejercicio unos ingresos totales de 200.000€ por la venta de 4.000 pantalones. Sus costes fijos ascendieron a 20.000€ y sus costes variables totales fueron 120.000€. A partir de esta información, teniendo en cuenta que todos los pantalones son idénticos y se venden al mismo precio, se pide:

- Determinar el umbral de rentabilidad o punto muerto de la empresa.
- Represente gráficamente la situación e interprete el resultado.
- Determine cómo afectaría al punto muerto una reducción del 20% en el precio de venta de cada pantalón. Expresé la variación en términos porcentuales

a) Para poder resolver debemos plantear todas las fórmulas que conocemos, al igual que si fuéramos a calcular el punto muerto.



$$B = IT - CT$$

$$IT = P \cdot Q$$

$$CT = CF + CV$$

$$CV = CVu \cdot Q$$

Para el punto muerto necesitamos los costes fijos (los tenemos), el precio y el coste variable unitario. El coste variable unitario lo podemos obtener de la última fórmula:

$$CVu = CV / Q = 120.000 / 4.000 = 30 \text{ €}$$

Y el precio de la segunda fórmula

$$\rightarrow IT = P \cdot Q \rightarrow 200.000 = P \cdot 4.000$$

$$P = 200.000 / 4.000 = 50 \text{ €}$$

Ya disponemos de todos los datos para calcular el punto muerto

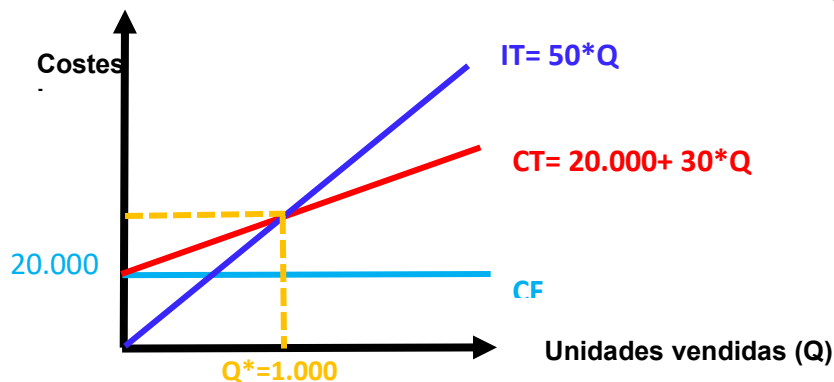
$$Q^* = \frac{CF}{P - CVu} = \frac{20.000}{50 - 30} = 1.000 \text{ pantalones}$$



A partir de las 1.000 unidades la empresa empezará a obtener beneficios.



b)



c) Si el precio baja un 20%. Entonces el precio baja $20\% \cdot 50 \text{ €} = 10 \text{ €}$. Por tanto, el nuevo precio es $50 - 10 = 40 \text{ €}$. Y el punto muerto:

$$Q^* = \frac{CF}{P - CVu} = \frac{20.000}{40 - 30} = 2.000 \text{ pantalones}$$

Para indicar cuánto aumenta en %, utilizamos la fórmula de la tasa de variación. Como vemos, el punto muerto aumenta en un 100% con la bajada de precio

$$TV_{0,1} = \frac{2.000 - 1.000}{1.000} \times 100 = 100\%$$

PROBLEMAS PUNTO MUERTO 5. Cómo obtener los datos de la fórmula (2).

Una empresa que se dedica a la venta de lápices tuvo el año pasado un beneficio de 20.000 euros. Sus ingresos por ventas fueron 35.000 euros y sus costes variables 12.000. El coste variable unitario por lápiz fue de 2. Calcule el punto muerto.



En este caso vemos que no tenemos todos los datos para poder resolver, ya que nos faltan tanto el precio de venta como los costes fijos. En este caso lo mejor es plantear todas las ecuaciones que conocemos.



$$B = IT - CT$$

$$IT = P \cdot Q$$

$$CT = CF + CV$$

$$CV = CVu \cdot Q$$

Y ahora sustituir con los datos que tenemos. Si nos fijamos, todas las ecuaciones tienen 3 variables. Allí donde tengamos dos, podremos resolver. Para empezar, solo podemos despejar la ecuación del beneficio y la que incluye el coste variable unitario.

$$B = IT - CT \rightarrow 20.000 = 35.000 - CT$$

$$CT = 15.000$$

$$CV = CVu \cdot Q \rightarrow 12.000 = 2 \cdot Q$$

$$Q = 6.000$$

Conviene no confundir esa Q (clásico fallo). Esa Q me dice los lápices producidos en el enunciado, y que me permiten conseguir el beneficio de 20.000 euros.

Al obtener los costes totales ya tenemos otra variable que nos permite despejar la tercera ecuación:

$$CT = CF + CV$$

$$15.000 = CF + 12.000$$

$$CF = 3.000$$



Al obtener la Q, podemos resolver la segunda ecuación.

$$IT = P \cdot Q \rightarrow 35.000 = P \cdot 6000$$

$$P = 5,83\text{€}$$

Ya podemos calcular el punto muerto

$$Q^* = \frac{CF}{P - CV_u} = \frac{3000}{5,83 - 2} = 782,6 \text{ lápices}$$

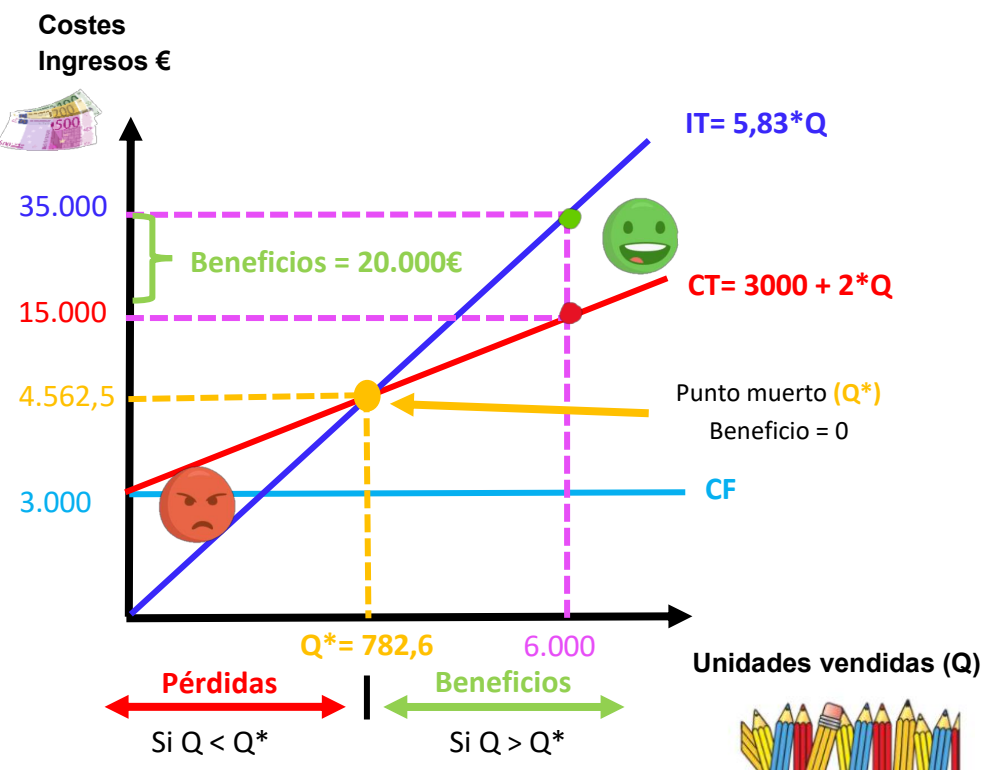
La empresa necesitará vender 782,6 lápices para empezar a obtener beneficios.

Si compruebo los ingresos y costes totales, veremos que son iguales.

$$IT = P \cdot Q = 5,83 \cdot 782,6 = 4565,2\text{€}$$

$$CT = CF + CV_u \cdot Q = 3000 + 2 \cdot 782,6 = 4565,2\text{€}$$

En la gráfica podemos ver los datos para el punto muerto y los del enunciado.



PROBLEMAS PUNTO MUERTO 6. Cómo obtener los datos de costes.

Una empresa que se dedica a la producción de armarios tiene los siguientes costes de producción.

- Alquiler del local: 2000 euros/mes
 - Gastos de personal: 3.000 euros/mes
 - Servicio de limpieza: 600 euros/mes
 - Costes fijos de suministros: 400 euros/mes
 - Materias primas: 13 euros por armario producido
 - Servicio de instalación: 2 euros por armario vendido.
- Además, sabemos que el precio por armario es de 30 euros.

a) Calcula el punto muerto

El umbral de rentabilidad o punto muerto es el número de unidades que una empresa debe vender para poder recuperar todos sus costes, tanto los fijos como los variables. Si la empresa produce esa cantidad su beneficio será cero, ya que sus ingresos totales serán iguales a sus costes totales.

Los ingresos totales serán iguales a los costes totales cuando se cumpla:

$$Q^* = \frac{CF}{P - CV_u}$$

Por tanto, lo primero que necesitamos es calcular el total de costes fijos y el coste variable unitario.

COSTES FIJOS

- Alquiler del local: 2000 euros/mes
 - Gastos de personal: 3.000 euros/mes
 - Servicio de limpieza: 600 euros/mes
 - Costes fijos de suministros: 400 euros/mes
- TOTAL = 6.000 euros**

COSTE VARIABLE UNITARIO

- Materias primas: 13 euros/armario
 - Servicio de instalación: 2 euros/armario
- TOTAL: 15 euros/armario**

Si resolvemos el punto muerto



$$Q^* = \frac{CF}{P - CV_u} = \frac{6000}{30 - 15} = 400 \text{ armarios}$$



La empresa necesitará vender 400 armarios para empezar a obtener beneficios.

Esto lo podemos comprobar ya que para ese punto se debe cumplir que los ingresos totales son iguales a los costes totales.

Punto muerto $Q^* = 400$. Por tanto, sus ingresos y costes totales:

$$IT^* = P \times Q^* = 30 \times 400 = 12.000 \text{ euros}$$

$$CT^* = CF + CV_u \times Q^* = 6000 + 15 \times 400 = 12.000 \text{ euros}$$

Se cumple $IT^* = CT^*$



b) ¿Qué beneficio tendría la empresa si vende 600 armarios en un mes?

Para conocer el beneficio de vender armarios necesitamos recurrir a la fórmula:

BENEFICIO = INGRESO TOTAL - COSTE TOTAL

$$B = P \times Q - (CF + CV_u \times Q)$$

$$B = 30 \times 600 - (6000 + 15 \times 600) = 3000€$$



c) ¿En qué momento del mes se conseguirá el punto muerto suponiendo un ritmo de ventas constante?

Si suponemos que las 600 unidades se venden de manera uniforme a lo largo de mes, basta con hacer una regla de 3. Si se venden 600 unidades en 30 días, se venderán 400 unidades en x días

600 ud ----- 30 días

400 ud ----- x días

$$x = 400 \times 30 / 600 = 20 \text{ días}$$



Vemos que llegaremos al punto muerto a los 20 días del mes.

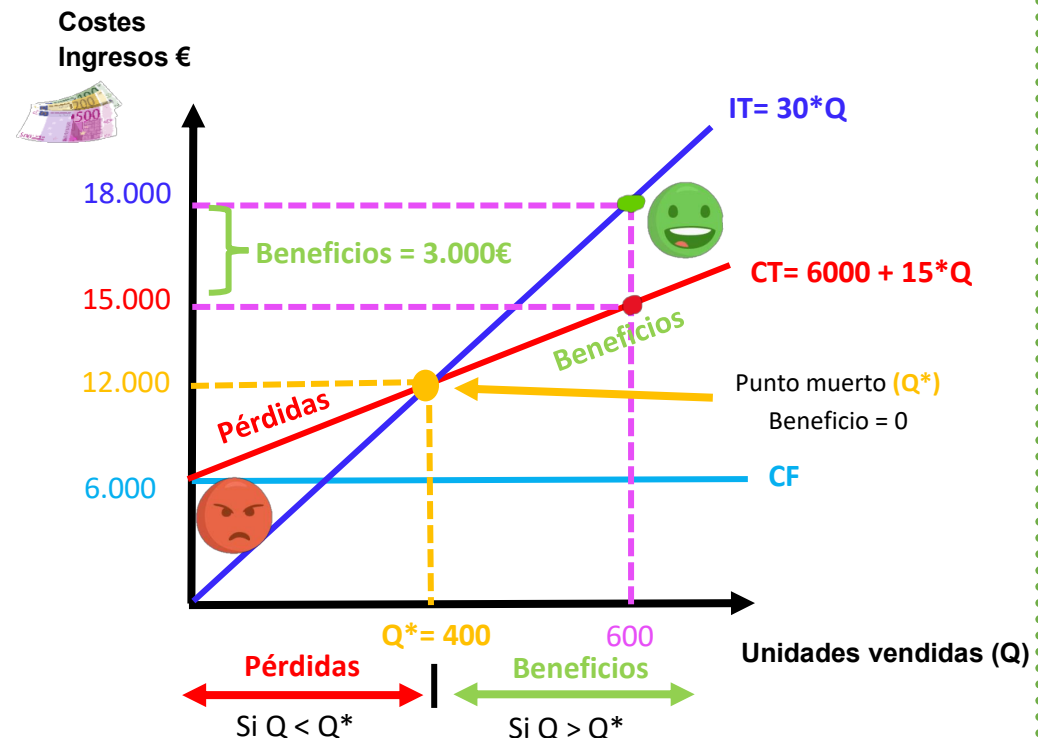
d) Representación gráfica

Tenemos los datos del punto muerto ($Q^*=400$) y de una producción de 600

Si $Q^* = 400 \rightarrow IT^* = CT^* = 12.000$

Si $Q = 600 \rightarrow IT = P \times Q = 30 \times 600 = 18.000€$

$$CT = CF + CV_u \times Q = 6000 + 15 \times 600 = 15.000€$$



Si damos varios valores a Q, podemos comprobar cómo se cumple todo lo que hemos indicado.

Q	CF	CV	CT	IT	Bº
0	6.000	0	6.000	0	-6.000
100	6.000	1.500	7.500	3.000	-4.500
200	6.000	3.000	9.000	6.000	-3.000
400	6.000	6.000	12.000	12.000	0
600	6.000	9.000	15.000	18.000	3.000
800	6.000	12.000	18.000	24.000	6.000

Por debajo del punto muerto hay pérdidas

en el PUNTO MUERTO $Q^*=400$ el beneficio es 0

Por encima del punto muerto hay beneficios

8. LA DECISIÓN DE COMPRAR O PRODUCIR.

Tus compañeros de clase y tú tenéis un equipo de baloncesto y necesitáis una camiseta para jugar en donde venga el nombre de vuestro equipo y el número de cada jugador. Acudís a una tienda y os dice que el coste de compra de cada camiseta lista para jugar es 15 euros. Sin embargo, otra opción sería que vosotros mismos pusierais el número y el nombre del equipo ya que la camiseta así solo costaría 10 euros.

Después de investigar descubriste que para poder “producir” vuestra propia camiseta necesitáis comprar una plancha de serigrafía que cuesta 50 euros. ¿Es rentable comprar esa plancha? Por un lado, si tenéis la plancha tendréis un coste de 50 euros que podéis evitar si compráis las camisetas ya hechas en la tienda. Pero con la plancha, cada camiseta solo costará 10 euros en lugar de 15. ¿Entonces? Lo que necesitáis es conocer vuestro umbral de producción.

• EL UMBRAL DE PRODUCCIÓN.

En ocasiones una empresa puede tener la posibilidad de producir un bien por sí misma o comprarlo directamente a otra empresa. Obviamente, esta elección dependerá de qué decisión conlleve menos costes. Para ello, tenemos que comparar el coste de producir (CP) y el coste de comprar (CC).

• **El coste de fabricar un producto** viene determinado por la existencia de costes fijos y variables. Si decidimos llevar a cabo nosotros mismos la producción, tendremos que hacer unas inversiones que suponen un coste fijo. (alquilar un local, comprar máquinas, herramientas etc. Pero además, tendremos una serie de costes variables al producir cada unidad (materias primas). En nuestro ejemplo, la plancha a comprar serán los costes fijos (50 euros) y la camiseta será el coste variable por unidad (10 €)



Si sabemos cuántas unidades (Q) vamos a producir, el coste de producir (CP) será:

$$\text{CP} = \text{CF} + \text{CVMe} * Q$$

• **El coste de comprar el producto** viene determinado por el precio que nos ponga la empresa a la que hacemos la compra (Pc, precio de compra). En el ejemplo, serían los 15 euros que nos fija la tienda.



Si sabemos cuántas unidades (Q) queremos comprar, el coste de comprar (CC), será:

$$\text{CC} = \text{Pc} * Q$$

Como hemos dicho, la empresa elegirá la opción que conlleve menos costes, por tanto, tenemos 3 posibilidades.

Si el coste de comprar es menor que el coste de producir ($\text{CC} < \text{CP}$)

1

la **empresa elegirá comprar el producto a otra empresa**. Esto ocurre para niveles bajos de producción, ya que a la empresa no le interesa producir pocas unidades y asumir unos costes fijos. En nuestro ejemplo, no sería lógico comprar las planchas por 50 euros, para hacer solo una camiseta.

Si el coste de comprar es mayor que el coste de producir ($\text{CC} > \text{CP}$)

2

la empresa elegirá producir el producto ella misma. Esto sucede para elevados niveles de producción, ya que a medida que se produce más, podemos ahorrar costes produciendo por nosotros mismos.

Si el coste de comprar es el mismo que el de producir ($\text{CC} = \text{CP}$), la empresa es indiferente a la hora de comprar el producto o producirlo por ella misma.

3

Esta última situación esconde una valiosa información para la empresa, ya que si igualamos $\text{CC} = \text{CP}$, podemos saber el número unidades para las que la empresa sería indiferente. A partir de esa unidad la empresa preferirá producir, y por debajo de esa unidad preferirá comprar.

$$\begin{aligned} \text{CC} &= \text{CP} \\ \text{Pc} * Q &= \text{CF} + \text{CVMe} * Q \\ Q^{UP} &= \frac{\text{CF}}{\text{Pc} - \text{CVu}} \\ &\text{UMBRALE DE PRODUCCIÓN} \end{aligned}$$

El **UMBRALE DE PRODUCCIÓN** de la empresa nos indica el número de unidades a partir del cual es preferible producir a comprar.

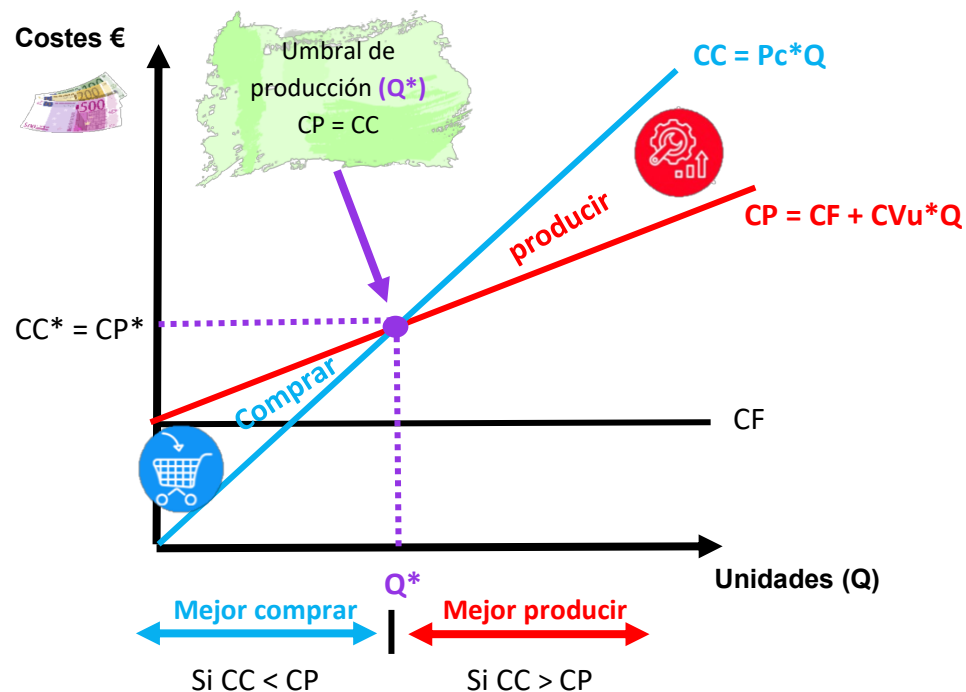
En nuestro **ejemplo** vemos que comprar las planchas para producir cuesta 50 euros, pero ello nos permite ahorrar 5 euros por camiseta (15 - 10). Por tanto, cuando produzcamos 10 ya habremos recuperado los 50 euros de las planchas.

$$Q^{UP} = \frac{\text{CF}}{\text{Pc} - \text{CVu}} = \frac{50}{15 - 10} = 10 \text{ se preferirá producir a partir de 10 camisetas.}$$



REPRESENTACIÓN GRÁFICA.

La representación gráfica del umbral de producción nos ayuda a entender todos los conceptos que acabamos de ver.



Si $Q = Q^*$	$CC = CP$	INDIFERENTE
Si $Q < Q^*$	$CC < CP$	MEJOR COMPRAR
Si $Q > Q^*$	$CC > CP$	MEJOR PRODUCIR

Podemos comprobar si $Q = 10$

$$\text{Coste de comprar (CC)} = P_c \cdot Q = 15 \cdot 10 = 150 \text{ euros}$$

$$\text{Coste de producir (CP)} = CF + CV_u \cdot Q = 50 + 10 \cdot 10 = 150 \text{ euros}$$

PROBLEMAS PRODUCIR O COMPRAR 1.



Una pastelería produce tartas de cumpleaños y tiene dos opciones. Por un lado, comprar las tartas elaboradas a un precio de compra de 6 euros y por otro lado producirlas. En ese caso de comprar un horno de 400 euros (coste fijo) y tiene un coste variable unitario de 4 euros por tarta.

a) ¿Qué opción es mejor si se venden 150 tartas?

b) ¿Para qué cantidad de tartas es indiferente entre ambas opciones?

c) A partir de que cantidad es indiferente producir

a) Empezamos viendo cuál es el coste de comprar y de producir 150 tartas.

$$\text{Coste de comprar (CC)} = P_c \times Q = 6 \cdot 150 = 900 \text{ euros}$$

$$\text{Coste de producir (CP)} = CF + CV_u \times Q = 400 + 4 \cdot 150 = 1000 \text{ euros}$$



Preferimos comprar 150 tartas porque es más barato



b) Nos pregunta el umbral de producción



$$Q^{UP} = \frac{CF}{P_c - CV_u} = \frac{400}{6 - 4} = 200 \text{ tartas}$$



Para 200 tartas, será indiferente producir o comprar

COMPROBACIÓN ($CC = CP$)

$$\text{Coste de comprar (CC)} = P_c \times Q^{UP} = 6 \times 200 = 1.200 \text{ €}$$

$$\text{Coste de producir (CP)} = CF + CV_u \times Q^{UP} = 400 + 4 \times 200 = 1.200 \text{ €}$$



c) Será indiferente producir a partir del umbral de producción, es decir, a partir de 200 tartas.

PROBLEMAS PRODUCIR O COMPRAR 2.

Un grupo de alumnos creó una mini-empresa para vender pulseras. Su primera opción es producirlas, a través del alquiler de una máquina de coser que suponen costes fijos de 300 €. Además, deben comprar el hilo que necesitan, cuyo coste variable por unidad es de 2 €. Su segunda opción es comprar directamente las pulseras hechas por un precio de 4 €.

a) **Calcula para qué cantidad de pulseras será indiferente producir las pulseras o comprarlas ya hechas.**

Nos pregunta por el **umbral de producción**



$$Q^{UP} = \frac{CF}{P_c - CV_u} = \frac{300}{4 - 2} = 150 \text{ pulseras}$$

Son indiferentes entre comprar o producir 150 pulseras. A partir de ahí preferirán producir. Podemos comprobar esos datos para $Q = 150$

$$\text{Coste de comprar (CC)} = P_c \cdot Q = 4 \cdot 150 = 600 \text{ €}$$

$$\text{Coste de producir (CP)} = CF + CV_u \cdot Q = 300 + 2 \cdot 150 = 600 \text{ €}$$

$$\text{Se cumple } CC_{UP} = CP_{UP}$$

b) **Indica si es mejor producir o comprar pulseras si se van a vender 200 unidades.**

Como el umbral de producción son 150 pulseras, sabemos que siempre será más barato producirlas a partir de esa cantidad. Lo podemos comprobar.

$$\text{Si } Q = 200$$

$$\text{Coste de comprar (CC)} = P_c \cdot Q = 4 \cdot 200 = 800 \text{ €}$$

$$\text{Coste de producir (CP)} = CF + CV_u \cdot Q = 300 + 2 \cdot 200 = 700 \text{ €}$$

En efecto, se prefiere **producir al ser más barato**

c) **Indica si es mejor producir o comprar pulseras si se van a vender 100 unidades.**

Como el umbral de producción son 150 pulseras, sabemos que siempre será más barato comprarlas por debajo de esa cantidad. Lo podemos comprobar.

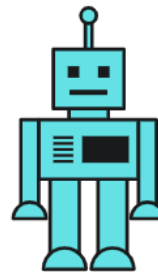
$$\text{Si } Q = 100$$

$$\text{Coste de comprar (CC)} = P_c \cdot Q = 4 \cdot 100 = 400 \text{ €}$$

$$\text{Coste de producir (CP)} = CF + CV_u \cdot Q = 300 + 2 \cdot 100 = 500 \text{ €}$$

En efecto, se prefiere **comprar al ser más barato.**

PROBLEMAS PRODUCIR O COMPRAR 3.



La empresa JUGUETÓN, dedicada a la fabricación de juguetes electrónicos, importa de Estados Unidos una pieza de ensamblaje a un precio unitario de 6,50 €. La empresa se plantea si le interesa más continuar importando esa pieza o producirla ella misma. Para tomar la decisión más adecuada realiza un estudio según el cual producir esta pieza le supondría unos costes fijos anuales de 50.000 € y un coste variable de 1,50 € por unidad. Calcule:

a) Si las previsiones de producción para el próximo año son de 8.000 unidades, ¿qué le interesa más a la empresa: importar o fabricar ella misma la pieza? Justifique la respuesta.

Estamos ante el clásico problema en el que tenemos que comparar si es más rentable producir una pieza o comprarla. Obviamente, esta elección dependerá de qué decisión conlleve menos costes. Para ello, tenemos que comparar el coste de producir (CP) y el coste de comprar (CC).

Vamos a empezar calculando ambos costes para una producción de 8.000

$$\text{Coste de comprar (CC)} = P_c \cdot Q = 6,50 \cdot 8000 = 52.000 \text{ euros}$$

$$\text{Coste de producir (CP)} = CF + CV_u \cdot Q = 50.000 + 1,50 \cdot 8000 = 62.000 \text{ euros}$$

SOLUCIÓN

Como vemos, el coste de comprar la pieza es más barato que el de producir ($CC < CP$). Por tanto, la empresa elegirá comprar la pieza.



b) ¿A partir de qué nivel de producción anual le interesa más producir la pieza ella misma en vez de importarla? Justifique y cuantifique su respuesta.

Necesitamos calcular el umbral de producción. Si igualamos $CC = CP$, podemos saber el número unidades para las que la empresa sería indiferente. A partir de esa unidad la empresa preferirá producir, y por debajo de esa unidad preferirá comprar.

$$CC = CP$$

$$P_c \cdot Q = CF + CV_u \cdot Q$$

$$Q^{UP} = \frac{CF}{P_c - CV_u}$$

Donde Q^{UP} es el umbral de producción.



$$Q^{UP} = \frac{CF}{P_c - CV_u} = \frac{50.000}{6,5 - 1,5} = 10.000 \text{ piezas}$$

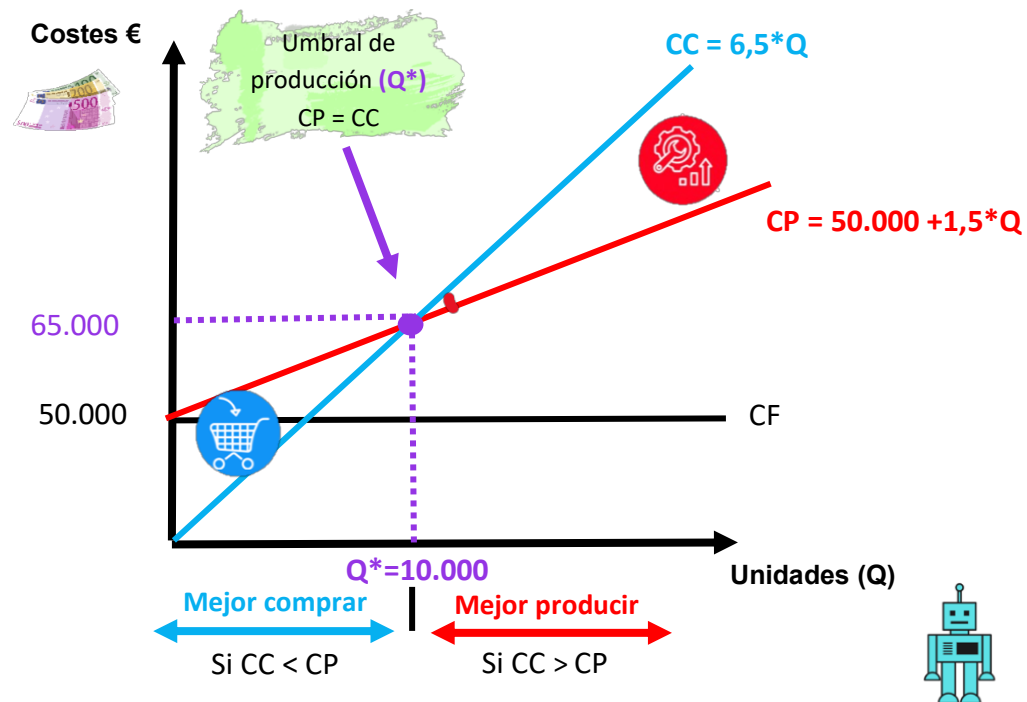
A partir de 10.000 piezas la empresa preferirá producir ya que en ese momento el precio de producir es inferior al de comprar ($CC > CP$). Como vemos, la empresa ahorra 5 euros ($6,5 - 1,5$) al producir la pieza en lugar de comprarla. Como debe asumir unos costes fijos de 50.000 euros al producir, una vez que produzca 10.000 piezas (a 5 euros de ahorro en cada una) habrá recuperado esos costes fijos.

Podemos comprobar esos datos para $Q = 10.000$

Coste de comprar (CC) = $P_c \cdot Q = 6,50 \cdot 10.000 = 65.000 \text{ €}$

Coste de producir (CP) = $CF + CV_u \cdot Q = 50.000 + 1,50 \cdot 10.000 = 65.000 \text{ €}$

Se cumple $CC_{UP} = CP_{UP}$



Q	Coste Producir $CP = CF + CV_u \cdot Q$	Coste Comprar $CC = P_c \cdot Q$
0	$50.000 + 1,5 \cdot 0 = 50.000$	$0 \cdot 6,5 = 0$
5.000	$50.000 + 1,5 \cdot 5.000 = 57.500$	$5.000 \cdot 6,5 = 32.500$
8.000	$50.000 + 1,5 \cdot 8.000 = 62.000$	$8.000 \cdot 6,5 = 52.000$
10.000	$50.000 + 1,5 \cdot 10.000 = 65.000$	$10.000 \cdot 6,5 = 65.000$
12.000	$50.000 + 1,5 \cdot 12.000 = 68.000$	$12.000 \cdot 6,5 = 78.000$
15.000	$50.000 + 1,5 \cdot 15.000 = 72.500$	$15.000 \cdot 6,5 = 97.500$



Por debajo del Umbral de Producción conviene comprar



En el UMBRAL DE PRODUCCIÓN es indiferente



Por encima del Umbral de Producción conviene producir

PROBLEMAS PRODUCIR O COMPRAR 4.



Tus compañeros de clase y tú tenéis un equipo de baloncesto y necesitáis una camiseta para jugar con vuestro nombre y número. Acudís a una tienda y os dice que el coste de compra de cada camiseta ya con nombre y número es 15 euros.

Sin embargo, otra opción sería que vosotros mismos pudierais “producir” la camiseta y pusierais el número y el nombre ya que la camiseta así solo costaría 10 euros. Para ello deberías comprar una plancha especial que vale 50 euros.

a) Si necesitáis 20 camisetas ¿Qué elegiréis, producir o comprar?

b) ¿A partir de qué cantidad de camisetas sale más rentable “producir” las camisetas por nosotros mismos?

a) Si necesitáis 20 camisetas ¿Qué elegiréis, producir o comprar?

Lo primero vamos a sacar los datos que tenemos:

COMPRAR CAMISETA COMPLETA → $P_c = 15$ Euros

PRODUCIR CAMISETA

→ Comprar plancha = Coste fijo = 50 euros

→ Camiseta sin número = Coste variable unitario = 10 euros/camiseta

Si calculamos cuánto cuesta cada opción para 20 camisetas

Coste de comprar (CC) = $P_c \times Q = 15 \times 20 = 300$ euros

Coste de producir (CP) = $CF + CV_u \times Q = 50 + 10 \times 20 = 250$ euros

Elegimos producir ya que es más barato



b) Nos pregunta por el umbral de producción.



$$Q^{UP} = \frac{CF}{P_c - CV_u} = \frac{50}{15 - 10} = 10 \text{ camisetas}$$



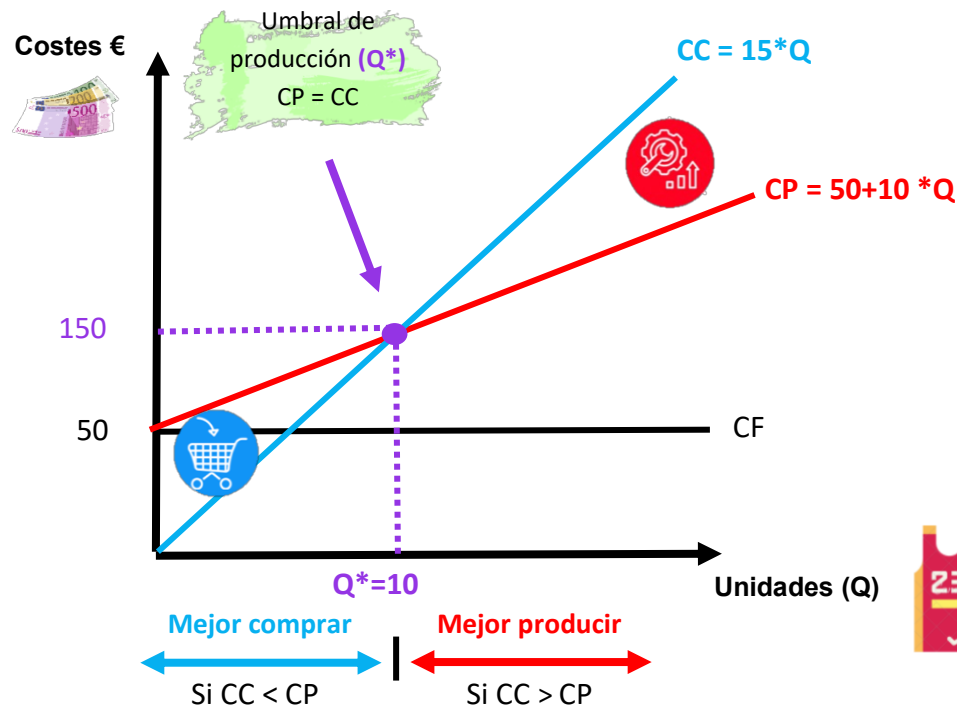
A partir de 10 camisetas siempre elegiremos producir, ya que será más barato.

COMPROBACIÓN (CC = CP)

Podemos comprobar como en ese punto $CC = CP$

Coste de comprar (CC) = $P_c \times Q^{UP} = 15 \times 10 = 150$ euros

Coste de producir (CP) = $CF + CV_u \times Q^{UP} = 50 + 10 \times 10 = 150$ euros



9. LA VALORACIÓN DE LOS INVENTARIOS

• La valoración de la entrada de las existencias

Nuestra empresa de muebles hace un gran pedido de armarios (nuestras existencias que luego venderemos) y la empresa que nos vende nos cobra el transporte, las aduanas y otros gastos. Luego nosotros mismos también elaboramos mesas por lo que necesitamos materias primas, carpinteros, herramientas, un local, etc. ¿Cómo podemos saber lo que nos ha costado comprar cada armario? ¿Y lo que nos ha costado fabricar cada mesa?

Cualquier empresa que quiera vender un producto debe saber cuál ha sido el coste de producirlo o el de comprarlo. Esto es algo obvio, si me cuesta producir una mesa 10 euros, luego el precio tendrá que ser mayor para obtener beneficios.

Por ello, tenemos dos criterios generales para valorar las existencias.

• • **Si las existencias son mercaderías que compramos a otras empresas, se valorarán al precio de adquisición**, es decir, el precio de compra de la mercadería más todos los costes adicionales de la operación (transportes, aduanas, seguros, etc.).

• • **Si las existencias son productos que la propia empresa ha elaborado, las valoramos al coste de producción**. Tendremos que tener en cuenta el coste de las materias primas (la madera), otros materiales (como los tornillos), otros costes directos (como el pago a los trabajadores, la energía etc.) y otros costes indirectos que habrá que repartir entre todos los productos (por ejemplo, si el alquiler del local son 1000 euros y fabricamos 500 mesas, podemos decir que cada mesa cuesta 2 euros de alquiler)

! MÉTODOS DE VALORACIÓN DE ENTRADA DE EXISTENCIAS



Si compramos....



Precio de adquisición = Precio de compra + gastos adicionales



Si fabricamos....



**Coste de producción = Materias primas + Otros materiales +
+ Otros costes directos + Costes indirectos**

• La valoración de la salida de las existencias

Nuestra empresa compra armarios en un lote a 20 € la unidad. Una semana después nos llega un nuevo lote, pero por problemas de transporte nos cuestan 25 €. Cuando vendamos un armario, ¿Cómo debemos valorar el coste? ¿Haremos una media? ¿Consideramos que es el precio del primero en entrar? ¿O tal vez es el precio del último que entró?

En las empresas entran en el almacén existencias de manera continua. El problema es que el precio de adquisición o el coste de producción varía con las diferentes entradas. Si tenemos existencias que tienen diferentes costes, a la empresa se le plantea la duda cuando la vende sobre qué coste tuvo realmente la existencia.

Para ello tenemos dos métodos de valoración de la salida de las existencias.

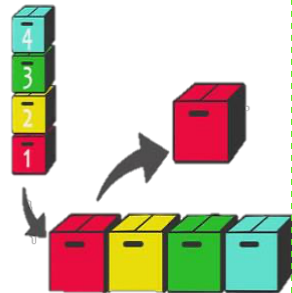
1

El criterio Precio Medio Ponderado (PMP). Lo que hace es una media del coste de todas las existencias que entraron en el almacén. Por tanto, q1 será la cantidad de existencias que entran en el almacén en el pedido 1 y P1 su precio de adquisición (o coste de producción). El pedido 2 será q2 a un precio de P2 y así sucesivamente.

$$PMP = \frac{q1 * P1 + q2 * P2 + \dots + qn * Pn}{total\ existencias}$$

2

El criterio FIFO (First IN, First Out). El valor de las existencias vendidas coincide con su orden de llegada. Así, si las 100 primeras existencias en entrar en almacén (First in), se valoran a 20 euros cada una, las primeras 100 existencias vendidas (First out), serán valoradas a esos 20 euros.



Para poder llevar una mejor contabilidad las empresas suelen tener una ficha en la que van anotando la entrada y salida de existencias y su coste.

	ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIAS		
CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO	VALOR	CANTIDAD	PRECIO	VALOR	CANTIDAD	PRECIO	VALOR

PROBLEMAS FIFO-PMP 1. Valoración de existencias.

Una empresa que produce armarios cuenta con 300 unidades de existencias iniciales en el almacén el día 1 de enero. Cada uno de esos armarios costó 17 euros y los costes de transporte fueron 3 euros por unidad. Posteriormente la empresa compró 200 armarios el 8 de enero, de nuevo por 17 euros, pero los costes de envío ascienden a 8 euros. Una semana después, la empresa vende 400 unidades.



Realiza la valoración de la entrada y la salida de las existencias

I) ENTRADA DE EXISTENCIAS

Si empezamos con la entrada de existencias, tenemos que tener en cuenta que hablamos de mercaderías y no de productos fabricados por la empresa. Por tanto, el coste será el precio de adquisición.

Existencias iniciales 1 de enero: 300 unidades



Precio de adquisición = Precio de compra + gastos adicionales = 17 + 3 = 20 €



Compra de existencias 8 de enero: 200 unidades



Precio de adquisición = Precio de compra + gastos adicionales = 17 + 8 = 25 €



II) SALIDA DE EXISTENCIAS

Para valorar las existencias tenemos dos métodos: PMP y FIFO.

PMP

Se hace una media de todas las entradas de existencias. Sabemos que tenemos 300 existencias iniciales valoradas a 20 € y otras 200 valoradas a 25 €.

$$PMP = \frac{q1 * P1 + q2 * P2}{total\ existencias} = \frac{300 * 20 + 200 * 25}{300 + 200} = 22 \text{ euros}$$

Siguiendo el criterio PMP, todas las existencias tienen un valor medio de 22 euros.

FIFO

Valoramos las existencias por el momento de entrada.

- Las primeras 300 unidades vendidas valdrán 20 euros

- Las siguientes 100 unidades valdrán 25 euros

PMP

CRITERIO PMP									
	ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIAS EN ALMACÉN		
CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO	VALOR	CANTIDAD	PRECIO	VALOR	CANTIDAD	PRECIO	VALOR
Existencias iniciales							300	20	6000
Compra existencias	200	25	5000				500	22	11.000
$PMP = \frac{300 * 20 + 200 * 25}{300 + 200} = 22€$									
Venta				400	22	8.800	100	22	2.200

Las salidas se valoran al PMP

Mientras no entran nuevas existencias se sigue valorando a 22. Si entran nuevas existencias se vuelve a calcular el PMP

El valor en almacén de las 500 uds es al PMP

FIFO



CRITERIO FIFO									
	ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIAS EN ALMACÉN		
CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO	VALOR	CANTIDAD	PRECIO	VALOR	CANTIDAD	PRECIO	VALOR
Existencias iniciales							300	20	6000
Compra existencias	200	25	5000				300	20	6.000
							200	15	5.000
Venta				300	20	6.000	100	25	2.500
				100	25	2.500			

primero sale las 300 uds que entraron antes (a 20€)

las existencias se valoran en almacén cada una a su precio

las 100 uds que quedan son las últimas en entrar (a 25€)

PROBLEMAS FIFO-PMP 2. Valoración de existencias.

SELECTIVIDAD GALICIA 2019. Una empresa dedicada a la comercialización de pescado congelado dispone, a 1 de enero, de 100 kilos de pescado a 12 €/kg. A lo largo del mes de enero realiza las siguientes operaciones:

El 4 de enero compra 200 kilos a 14,25 €. El día 8 de enero vende 150 kilos.

El día 12 de enero compra 225 kilos a 15 €/kg y el día 16 vende 75 kilos.

Confecciona una ficha de almacén del mes de enero utilizando el método FIFO y otra ficha utilizando el método del Precio Medio Ponderado y explica la diferencia en la valoración final de las existencias.

MÉTODO FIFO

CRITERIO FIFO

CONCEPTO	ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIAS EN ALMACÉN		
	CANTIDAD	PRECIO	VALOR	CANTIDAD	PRECIO	VALOR	CANTIDAD	PRECIO	VALOR
Ex iniciales (1-1)							100	12	1200
Compra (4-1)	200	14,25	2850				100	12	1200
							200	14,25	2850
Venta (8-1)				100	12	1200	150	14,25	2137,5
				50	14,25	712,5			
Compra (12-1)	225	15	3375				150	14,25	2137,5
							225	15	3375
Venta (16-1)				75	14,25	1068,75	75	14,25	1068,75
							225	15	3375

MÉTODO PMP

CRITERIO PMP

CONCEPTO	ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIAS EN ALMACÉN		
	CANTIDAD	PRECIO	VALOR	CANTIDAD	PRECIO	VALOR	CANTIDAD	PRECIO	VALOR
Ex iniciales (1-1)							100	12	1200
Compra (4-1)	200	14,25	2850				300	13,5	4050
$PMP = \frac{10 \cdot 12 + 200 \cdot 15}{100 + 200} = 13,5$									
Venta (8-1)				150	13,5	2025	150	13,5	2025
Compra (12-1)	225	15	3375				375	14,4	5400
$PMP = \frac{150 \cdot 13,5 + 225 \cdot 15}{150 + 225} = 14,4$									
Venta (16-1)				75	14,4	1080	300	14,4	4320



Vemos que por el método FIFO las existencias finales suman 4443,75 (1.068,75 + 3.375), mientras que por el método PMP el valor es 4.320. La diferencia se debe a que el método del PMP valora las salidas de existencias a un precio promedio, mientras que el FIFO primero salen las existencias que antes entraron.

En este ejemplo, como los precios de las existencias que se compran van subiendo, cuando la empresa vende con el método FIFO, salen las existencias antes compradas que son más baratas. Las que quedan, por tanto, son las últimas que han sido compradas a un precio superior.



EJERCICIOS PMP Y FIFO. ABAU GALICIA 2016-2026



UNIDAD 6.

Contenido

1. El mercado.	96
2. La función comercial: el marketing.	97
3. La investigación de mercados.	100
4. La segmentación de mercados.	101
• 1. Criterios de segmentación.	101
• 2. Estrategias de segmentación: elección mercado meta.	102
• 3. Posicionamiento.	102
5. El marketing mix.	103
6. El producto.	103
• El ciclo de vida del producto.	104
7. El precio.	105
• Los métodos para fijar los precios.	105
8. La promoción o comunicación.	106
• Los instrumentos de promoción o comunicación.	106
9. La distribución.	107
• A. La longitud del canal.	107
• B. Las estrategias de distribución.	107
10. La digitalización y el uso de las tic en la función comercial.	108



Versión Galicia

ACTIVIDADES

DIAPOSITIVAS 6.

www.econosublime.com

El Marketing. ²⁰²⁶⁻²⁰²⁷



Material elaborado por: Material editado por:



@Econosublime



@Economarina



@Economyriam



Vídeos explicativos de cada clase en
www.youtube.com/c/econosublime

1. EL MERCADO.

Cuando pensamos en un mercado es normal que se nos venga a la mente el típico mercadillo en donde los vendedores ofrecen sus productos a los compradores que allí acuden en busca de alguna ganga.

Desde el punto de vista comercial, un **MERCADO** es el grupo de consumidores que, con una misma necesidad, quieren satisfacerla y tienen capacidad de pago para

Por ejemplo, muchas personas tienen necesidad de transporte y quieren comprarse un coche. Sin embargo, mucha gente desearía comprarse un Ferrari, pero no puede permitírselo. Esas personas no formarían parte del mercado de Ferrari.

• Los elementos del mercado.

Dentro de todo mercado distinguimos tres elementos clave: el producto que se vende, la demanda (compradores) y la oferta (los vendedores).

Dentro de la demanda es importante distinguir entre la demanda actual de la empresa, la potencial y la de mercado:

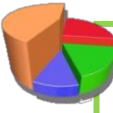
• • **La demanda actual de la empresa** son los clientes que la empresa tiene en ese momento. *Si te compras un móvil Huawei, formas parte de su demanda actual.*

• • **La demanda potencial** son todos aquellos que en un futuro también podrían llegar a ser clientes si: 1. Tienen la necesidad. 2. Quieren satisfacerla. 3. Tienen capacidad para hacerlo. *Si en un futuro puede que compres un Xiaomi o un Samsung también formarás parte de la demanda potencial de esas empresas.*

• • **La demanda de mercado** son todas las personas que compran un determinado producto. *En este caso, todas las personas que se compran un móvil.*

Esta diferencia nos acerca al concepto de cuota de mercado.

La cuota de mercado es la proporción entre las ventas de la empresa respecto a las ventas totales del mercado en un momento de tiempo. Se puede medir en unidades (número de móviles vendidos) o en el valor de las ventas (en euros).


$$\text{Cuota de mercado de la empresa} = \frac{\text{Ventas empresa}}{\text{Ventas totales mercado}} \times 100$$

Si en el mercado de móviles las ventas totales en España son 40 millones al año y Xiaomi vende 10 millones, diremos que la cuota de mercado de Xiaomi es $10/40 \times 100 = 25\%$. Es decir, Xiaomi vendió el 25% de los móviles en España el año pasado.

• Los tipos de mercado.

Podemos hacer varias clasificaciones de mercado.

A

SEGÚN EL NIVEL DE COMPETENCIA.

- **Competencia perfecta.** Es un mercado en el que existen una gran cantidad de compradores y vendedores. En ellos se vende un producto homogéneo, de manera que es complicado diferenciar los productos de la competencia. Por estos motivos, las empresas deben aceptar el precio que marca el mercado ya que sería complicado que alguien pagara un precio más elevado si puede comprar lo mismo en la competencia. *Un ejemplo son algunos productos agrícolas como tomates, berenjenas, pepinos, etc.*



- **Monopolio.** Es un mercado en donde solo hay una empresa que vende un producto (su cuota de mercado es el 100%). Por ello puede fijar las condiciones y precios que desee, que normalmente son más elevados al no tener rivales. *Por ejemplo, hasta 2020 RENFE tenía el monopolio del transporte por tren, pero con la entrada de empresas extranjeras en algunos trayectos (como el Madrid-Barcelona), se ve obligada a bajar sus precios.*



- **Oligopolio.** En el mercado dominan unas pocas empresas, lo que les permite que puedan tener cierta influencia y subir los precios. *Por ejemplo, Movistar, Vodafone y Orange tienen más del 80% de la cuota de mercado por lo que pueden fijar ciertas condiciones.*



- **Competencia monopolística.** Es un mercado en el que existen muchas empresas que ofrecen productos diferenciados por marcas. Hay mucha competencia, pero si las marcas consiguen clientes fieles podrían cobrarles precios más altos y no perderlos. *Un ejemplo es el mercado de perfumes donde podemos comprar marcas más caras como Chanel pero también otras más baratas.*



B

SEGÚN EL MOTIVO DE COMPRA.

- **De consumo.** Son mercados en donde acudimos los consumidores para comprar los productos para nuestro propio consumo. Por ejemplo, un supermercado.



- **Mercado industrial.** Son mercados donde acuden las empresas para comprar las materias primas o máquinas necesarias para producir. Por ejemplo, el mercado de la madera al que puede acudir una empresa que fabrica muebles.



C

SEGÚN EL ÁREA GEOGRÁFICA.

Podemos diferenciar mercados **locales** (en un municipio), **regionales** (dentro de una zona con más municipios), **nacionales** (todo un país) o **internacionales** (varios países).



2. LA FUNCIÓN COMERCIAL: EL MARKETING.

Samsung detectó que los consumidores deseaban pantallas de móvil más grandes y fue de los primeros en ofrecer dispositivos grandes como el Galaxy II, mientras que Apple insistió hasta dos veces con los modelos 5 y 5s en pantallas más pequeñas, intentando convencer a sus clientes de que no tenía sentido una pantalla gigante donde los dedos no podían llegar si se cogía el móvil con una sola mano “es sentido común”, decía la publicidad de Apple. Fueron dos grandes fiascos y Samsung arrasó en ventas al detectar que muchos consumidores querían una pantalla grande para su contenido multimedia. Apple se empeñó en intentar convencer al cliente de que comprara lo que ellos tenían sin importar lo que estos pensarán. No volvería a cometer el error con el iPhone 6 y le dio al cliente lo que pedía: una buena pantalla. Arrasó en ventas.

• La función comercial de la empresa

LA FUNCIÓN COMERCIAL O DE MARKETING se refiere a todas las actividades relacionadas con la detección de las necesidades de los clientes, así como con la comercialización y venta de sus productos o servicios de manera rentable

Las actividades principales de la función comercial son:

- **La investigación de mercados**, que permite identificar las necesidades de los consumidores y detectar posibles oportunidades de mercado
- **La planificación estratégica**, que recoge todos los objetivos comerciales de la empresa así como las principales estrategias para conseguirlos.
- **Las acciones comerciales (marketing mix) que se llevarán a cabo** donde se incluye: qué producto es el que se va a ofrecer, a quién y a qué precio se va a vender, así como las actuaciones de distribución y comunicación.

En definitiva, este binomio de detectar necesidades y luego crear productos para poder satisfacerlas es la base de todo el marketing.



• La evolución del marketing.

Antiguamente la función comercial de la empresa se centraba en intentar vender los productos que se fabricaban. La idea era que si el producto era bueno se vendería solo y si no lo era, había que llevar a cabo técnicas agresivas de ventas. De esta manera, el objetivo número uno era conseguir que el cliente quisiera comprar lo que la empresa le ofrecía.



Sin embargo, esta idea ha ido cambiando a lo largo de los años. **La función comercial ha sufrido una evolución que ha pasado por las siguientes 4 etapas.**

- 1 Orientación o enfoque a la producción:** se centra en disminuir los costes de producción, ya que la idea principal es que los consumidores prefieren los productos de bajo precio. Este enfoque es habitual cuando la competencia es baja y la demanda es mayor a la oferta, como ocurría a finales del siglo XIX.
- 2 Orientación o enfoque al producto:** se centra en producir un producto de la mayor calidad posible sin ver las necesidades de los clientes. Este enfoque es habitual cuando hay equilibrio entre oferta y demanda, ya que se supone que los consumidores comprarán nuestro producto si es de calidad. Fue habitual a inicio del siglo XX.
- 3 Orientación o enfoque a las ventas:** se centra en llevar políticas agresivas de venta, ya que establece que los consumidores, si se les deja solos, no comprarán productos. Es habitual cuando la competencia es muy grande y la oferta es mayor a la demanda y fue muy habitual entre 1930-1950 tras el crack del 29.
- 4 Orientación o enfoque al marketing:** surge en la década de 1950. El marketing se centra en conocer las necesidades de los clientes para satisfacerlas de la mejor manera posible. El objetivo no es convencer al cliente de que compre lo que la empresa tiene, sino ajustarse a lo que el cliente quiere para ofrecérselo. **Dentro de este enfoque distinguimos:**
 - **Marketing relacional.** Este enfoque busca construir relaciones sólidas y a largo plazo con los clientes, en lugar de buscar una única venta puntual. Se basa en la idea de que mantener a un cliente satisfecho es más rentable que captar uno nuevo.
 - **Marketing holístico.** Parte de una idea clara: **todo en la empresa comunica, y todo influye en el cliente.** No basta con hacer publicidad o tener buenos precios; también importan la calidad del producto, la experiencia de compra, el cuidado del medio ambiente, el compromiso con la sociedad o el trato a los trabajadores.

• El plan de marketing.

EL PLAN DE MARKETING es un documento que recoge todas las actividades de la función comercial y que se compone de dos fases: marketing estratégico y marketing operativo

A. El marketing estratégico, donde la empresa tiene que analizar y detectar las necesidades del mercado y elaborar estrategias para poder satisfacerlas.

B. El marketing operativo, donde la empresa lleva a la acción todas las estrategias elaboradas para producir y vender el producto.

A MARKETING ESTRATÉGICO

Se centra en conocer el mercado con el objetivo de detectar oportunidades y desarrollar la estrategia de marketing más adecuada. Este proceso se describe en 3 etapas:

1 Análisis DAFO. Consiste en realizar un análisis interno y externo que nos permite conocer las Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades de la empresa. Por ello, este análisis es doble: interno y externo.

• **El análisis externo**, consiste en analizar todos los factores del entorno general que pueden afectar a la empresa (factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos), conocido como análisis PEST. Asimismo, debemos analizar los factores del entorno específico, que incluyen el análisis del consumidor, la competencia, los proveedores y los intermediarios. Este análisis fue tratado en el tema 1 y nos debe dar las oportunidades y amenazas de la empresa.

• **El análisis interno**, consiste en analizar la propia empresa, desde su misión a todos sus recursos para ver aquellos puntos donde puede tener ventajas con la competencia. El análisis nos debe dar las fortalezas y debilidades de la empresa.



MATRIZ DAFO

Aspectos perjudiciales	Aspectos favorables	
DEBILIDADES Aspectos en que somos peor que la competencia	FORTALEZAS Aspectos en que somos mejor que la competencia	ANÁLISIS INTERNO
AMENAZAS Situaciones del entorno que nos pueden perjudicar	OPORTUNIDADES Situaciones del entorno que nos pueden beneficiar	ANÁLISIS EXTERNO

2 Fijación de objetivos. El siguiente paso consiste en decidir los objetivos. Deben ser SMART (específicos, medibles, alcanzables, realistas y temporales).

3 Formulación de estrategias. El diseño de la estrategia se concreta en dos importantes decisiones: segmentación y posicionamiento.

• **La segmentación** consiste en dividir el mercado en grupos más pequeños de consumidores para poder realizar sobre ellos una misma estrategia comercial. La empresa debe decidir si quiere dirigirse a todos los segmentos o solo unos pocos y si su estrategia sobre ellos será diferenciada o no. Lo veremos en el punto 4 del tema.

• **El posicionamiento.** Es la percepción que queremos que los clientes tengan de la empresa. También lo veremos en el punto 4.

B MARKETING OPERATIVO

Se ocupa de ejecutar el plan de marketing. Para ellos es necesario diseñar el marketing mix, especificar el presupuesto y realizar el control del plan.

4 Diseño de marketing mix. Hay que decidir cuáles son las acciones que se llevan a cabo para conseguir lo planificado con el marketing estratégico. Para ello tenemos las 4 P's del marketing.

• **Producto.** Debemos elegir la cartera de productos con la que contaremos y sus diferentes atributos (diseño, marca, envase, características, etc.).

• **Precio.** Habrá que fijarlo teniendo en cuenta las políticas de precios y elegir algún método de fijación de precio.

• **Comunicación (Promotion).** Hay que elegir qué instrumentos (publicidad, promociones, etc.) usaremos para llegar a nuestro público objetivo.

• **Distribución (Place).** La empresa debe elegir cómo distribuir su producto y si lo hará de manera intensiva, exclusiva o selectiva.

5 Proyecciones financieras. Incluyen los pronósticos de ventas y gastos junto con un análisis de punto muerto. Respecto a los ingresos, se pronostican el volumen de ventas y, en relación con los gastos, se calculan los costes de marketing. El análisis de punto muerto estima cuántas unidades debe vender la empresa (y cuántos años tomará) para compensar sus costes fijos y los costes variables unitarios.

Control. En la última fase comparamos los resultados reales con las proyecciones. Se hace de manera periódica para así poder llevar a cabo correcciones:



PLAN DE MARKETING



MÁRKETING ESTRATÉGICO

① **ANÁLISIS DAFO**
¿Dónde estamos?

② **FIJACIÓN DE OBJETIVOS**
¿A dónde queremos ir?

③ **DISEÑO DE ESTRATEGIAS**
¿Cómo llegaremos allí?

MÁRKETING OPERATIVO

④ **DISEÑO DE MARKETING MIX**
¿Qué acción ejecutaremos?

⑤ **PROYECCIONES FINANCIERAS**
¿Cuánto ganaremos?

⑥ **CONTROL**
¿Lo estamos consiguiendo?

3. LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS busca obtener información para poder analizarla y comprender mejor el mercado, ya que esta información permite entender cómo actúan los consumidores o la competencia.

Los especialistas en marketing adoptan un proceso de investigación de mercados para recopilar información que incluye los siguientes seis pasos.

PASO 1: DEFINIR EL PROBLEMA Y OBJETIVOS

No cabe duda de que tener claro el problema a tratar y los objetivos que buscamos es un primer paso imprescindible. Muchas investigaciones fallan porque no tienen claro qué buscan conocer con ellas. Al fin y al cabo “Un problema bien planteado es un problema prácticamente resuelto”.



PASO 2: DESARROLLAR EL PLAN DE INVESTIGACIÓN

El segundo paso es recopilar la información necesaria. Para diseñar un plan de investigación es necesario tomar decisiones sobre las fuentes de información, los métodos de investigación, el plan de muestreo y los métodos de contacto.



A) FUENTES DE INFORMACIÓN. El investigador debe decidir de dónde obtendrá información. Para ello diferenciamos entre utilizar datos secundarios o primarios.

- Los **datos secundarios** fueron recopilados para cualquier otro propósito y ya existen. Estos datos pueden venir de estadísticas o archivos de la propia empresa o bien de estudios que ya han hecho otras empresas.



- Los **datos primarios** son información original para un proyecto de investigación específico. Los investigadores suelen empezar examinando los datos secundarios ya que son menos costosos (ya existen). Cuando estos datos no son suficientes, el investigador tendrá que recopilar datos primarios. Veamos cómo lo hace.

B) MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE INFORMACIÓN PRIMARIA. Los especialistas en marketing suelen recopilar datos primarios de 6 maneras principales:

1 Investigación por medio de encuestas. Es el método más utilizado. Las empresas realizan encuestas para determinar conocimientos, creencias, preferencias y satisfacción de los consumidores. *Por ejemplo, muchas empresas realizan encuestas para saber a través de qué medios el cliente ha conocido a la empresa (anuncio TV, internet, un amigo, etc.). De esta manera sabe si está haciendo una publicidad efectiva en los diferentes medios.*

2 Investigación por observación. Consiste en recabar datos nuevos al observar discretamente mientras los clientes compran o consumen productos. *Por ejemplo, mediante la observación en supermercados se ha descubierto que los consumidores tienden a elegir los productos que están a la altura de sus ojos.*



3 Investigación experimental, la cual es diseñada para descubrir las relaciones de causa y efecto a través de experimentos provocados por el investigador. *Por ejemplo, un estudio mediante experimentación reveló que los consumidores tendían a consumir aquella comida que presentaba un color más intenso. Es decir, preferían la ensalada que presentara un color muy verde o la carne roja con un color muy rojo.*



4 La investigación etnográfica. Son técnicas modernas donde uno o varios investigadores acompañan a una persona o familia en su día a día para entender mejor por qué motivos toman sus decisiones de compra.



5 Investigación a través de focus groups. Un focus group está integrado por entre 6 y 10 personas, a quienes se reúne para discutir con detalle diversos temas a cambio de una pequeña retribución. El objetivo es descubrir las verdaderas motivaciones de los consumidores.



6 Investigación a través de entrevista en profundidad. En ocasiones los clientes mienten cuando se les pregunta por qué han comprado algo. Las entrevistas se utilizan para conocer la opinión de los consumidores, ya que consideran que sus acciones no siempre coinciden con las respuestas que dan a las encuestas.



C) PLAN DE MUESTREO Y CONTACTO. El investigador deberá decidir el tamaño de la muestra (de cuánta gente obtiene información) y la manera en la que será seleccionada.



PASO 3: RECOPILAR LA INFORMACIÓN.



Es la fase más cara y la más susceptible a errores. Algunos participantes no estarán en casa o serán inaccesibles. Otros rehusarán cooperar o proporcionarán respuestas deshonestas.

PASO 4: ANALIZAR LA INFORMACIÓN.



El siguiente paso consiste en obtener resultados al tabular los datos y formular conclusiones. Aquí los investigadores calculan promedios y aplican algunas técnicas estadísticas avanzadas.

PASO 5: PRESENTAR LOS RESULTADOS.

A los investigadores se les pide cada vez más que desempeñen un papel activo y den recomendaciones.



PASO 6: TOMAR DECISIONES.

Es el último paso, no podemos olvidar que el fin último de toda investigación es buscar una solución a un problema, y para ello hay que tomar una decisión.



4. LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Si salimos a la calle y nos fijamos en la ropa que llevan las personas nos daremos cuenta de los diferentes estilos. Unos visten más clásico, otros prefieren ir más deportivo, los hay que prefieren una moda más juvenil y a otros les encanta una ropa más llamativa. Conocer estos diferentes estilos o preferencias de los consumidores es vital para una empresa de ropa, ya que si ofrece solo un tipo de ropa muchos de estos grupos no estarán interesados.

LA SEGMENTACIÓN DE MERCADO consiste en dividir el mercado en grupos de clientes que comparten similares de necesidades y deseos. De esta manera podemos hacer una estrategia diferenciada a cada uno de estos grupos.

A cada uno de estos grupos con características similares se les llama segmentos. Para ser eficiente esta segmentación se da en 3 pasos:

S

- **SEGMENTACIÓN.** Identificar los grupos de compradores con diferentes necesidades y deseos (segmentos) a través de criterios de segmentación de mercado.

1

T

- **TARGETING.** Seleccionar uno o más segmentos de mercado a los que la empresa se dirigirá eligiendo alguna estrategia. Los compradores a los que la empresa desee dirigirse se llaman público objetivo o **segmento meta (Target)**.

2

P

- **POSICIONAMIENTO.** Establecer y comunicar a cada segmento meta los beneficios que reporta empresa.

3

Estas actividades son tan importantes que reciben el nombre de **STEPS** (pasos) del marketing.



• 1. Criterios de segmentación

Podemos dividir el mercado atendiendo a 5 grandes criterios.

1

Segmentación geográfica. Se divide el mercado en diferentes áreas. De esa manera, podemos ajustarnos a las necesidades y los deseos de diferentes localidades. Por ejemplo, debido a la diferencia de clima la gente de Cádiz suele llevar un estilo de ropa diferente a la gente de Madrid.



2

Segmentación demográfica. Muchas variables demográficas influyen en los deseos y necesidades de los consumidores.



- **Edad.** Los deseos cambian con la edad y muchas empresas diferencian sus productos por esta variable. McDonald's ofrece el "Happy Meal" especialmente para niños. En los juguetes vemos también que son diferentes por edades.

- **Género.** Hombres y mujeres tienen diferentes actitudes y se comportan de manera distinta, en parte debido a su composición genética y en parte por la socialización. La diferenciación por género se puede ver muy claramente en productos de higiene como champús, donde podemos diferenciar línea masculina y femenina.

3

Segmentación socio-económica. La segmentación por ingresos es una práctica muy usada por las empresas, donde se va subiendo el precio a medida que va aumentando la calidad de productos. Por ejemplo, si queremos comprar un automóvil tenemos una amplia gama de modelos más caros o más baratos.



4

Segmentación psicográfica. La psicografía es la ciencia que utiliza la psicología y la demografía para entender mejor a los consumidores. Los compradores se dividen en diferentes grupos según sus características psicológicas y de personalidad, estilo de vida o valores. Esta práctica es muy usada en ropa donde las marcas ofrecen una gama que va desde lo más juvenil a lo más clásico.

5

Segmentación conductual. Se dividen a los compradores en grupos con base en sus conocimientos de un producto, así como su actitud, uso y respuesta hacia el producto. Por ejemplo:

- **Necesidades y beneficios.** No todos aquellos que compran un producto tienen las mismas necesidades o desean obtener los mismos beneficios. Así, podemos dividir a los consumidores según el beneficio que esperan y ofrecerle un producto diferente. Por ejemplo, para algunas personas lo más importante de un dentífrico es su capacidad de limpieza y para otros su capacidad de blanqueamiento.

- **Ocasiones.** Es posible distinguir a los compradores según las ocasiones en que compran un producto o lo utilizan. Por ejemplo, si compramos un traje el tipo cambiará si es para ir al trabajo o para ir a una boda.

- **Frecuencia de uso.** Los mercados pueden dividirse en usuarios esporádicos, medios y frecuentes. Por ejemplo, en los perfumes se usa mucho esta segmentación donde hay tamaños más grandes para aquellos que lo usen mucho.

- **Actitudes.** Las actitudes también pueden ser un motivo de diferenciación entre consumidores. Por ejemplo, la mayor preocupación por la salud y el medioambiente hace que aumente la demanda de productos ecológicos.

Una vez que la empresa identifica los diferentes segmentos del mercado debe decidir a cuál va a dirigirse, es decir, su mercado meta o target.

2. Estrategias de segmentación: elección de mercado meta

Una vez que la empresa ha identificado los segmentos de un mercado, debe decidir su estrategia. Estas pueden ser:

1

Estrategia indiferenciada (cobertura del mercado total)

La empresa intenta atender a todos los grupos de consumidores ofreciéndoles el mismo producto sin diferencias. *Este enfoque hoy en día es poco común, un ejemplo lo tenemos cuando Ford en 1920 ofreció un único coche (el modelo T) de un único color, el negro.*



VENTAJA: abaratan costes.



INCONVENIENTE: el producto no se ajusta a las diferentes necesidades.



2

Estrategia diferenciada (especialización en segmentos)

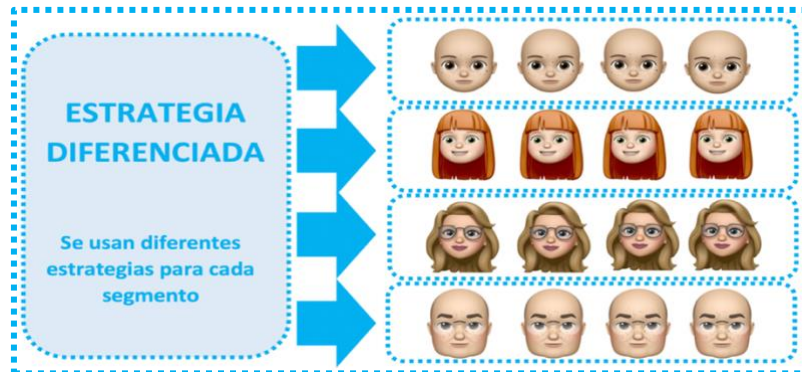
La empresa elige varios segmentos y cada uno le aplica una estrategia diferente. Se pueden así ofrecer diferentes productos, a diferentes precios y con variedad de envases. *Un ejemplo lo tenemos en los cereales Kellogg's que ofrecen una gran cantidad de variedades para ajustarse a las necesidades del público (cereales con fibra, con chocolate, etc.)*



VENTAJA: más posibilidades de venta.



INCONVENIENTE: mayores costes.



3

Estrategia concentrada (Concentración en un segmento único).

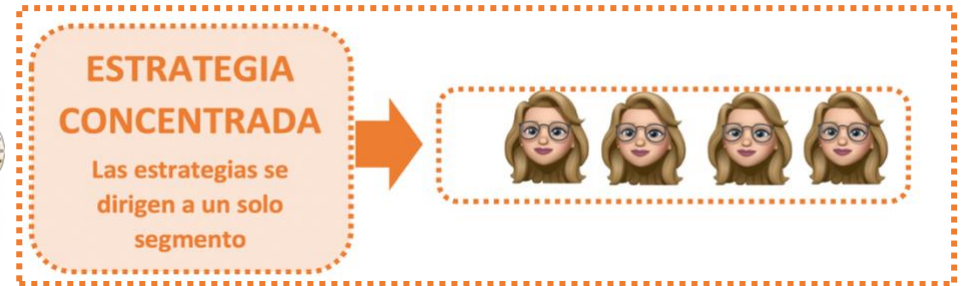
La empresa comercializa únicamente para un segmento específico, se especializa en un nicho de mercado. *Por ejemplo, Rolex se concentra en personas que tienen una renta muy elevada y por tanto, todos sus modelos siempre tienen un precio muy alto.*



VENTAJA: alta especialización.



INCONVENIENTE: riesgo entrada de competidores.



4

Estrategia personalizada (uno a uno).

La empresa trata a cada cliente de manera individual y ofrece productos, servicios y mensajes de marketing personalizados según sus necesidades. La empresa utiliza tecnología avanzada para recopilar información sobre cada cliente (como las cookies) y adapta su oferta a cada uno de ellos. Por ejemplo, Amazon según nuestro historial de ventas recomienda productos que se ajusten a nuestras necesidades.



VENTAJA: productos más adaptados al cliente



INCONVENIENTE: altos costes



3. Posicionamiento

Una vez que la empresa ya ha decidido a qué segmentos se va a dirigir y la estrategia de segmentación que va a usar debe decidir su posicionamiento.

El posicionamiento de una empresa es la percepción que se quiere que los clientes tengan del producto que se vende. Una vez que la empresa tiene claro su posicionamiento debe decidir su estrategia de marketing mix (producto, precio, promoción y distribución). Obviamente tiene que haber coherencia para que el consumidor nos perciba de la manera que queremos. *Por ejemplo, siguiendo el ejemplo de Rolex, la empresa quiere transmitir la percepción de prestigio a aquellas que lleven su reloj. Por ello es lógico que se distribuya en muy pocas tiendas y el precio sea elevado. También es lógico que no hagan descuentos.*

5. EL MARKETING MIX.

En el plan de marketing del apartado 2, vimos que lo primero que hacía la empresa era analizar su situación a través de su matriz DAFO. Para ello realizaba una investigación de mercados (apartado 3) que le permitía conocer los diferentes segmentos o grupos de consumidores. A continuación, en el apartado 4, la empresa decidía los segmentos del mercado a los que se va a dirigir y decidía su posicionamiento, es decir, cómo quiere ser visto por los clientes. Para ello, deberá llevar a cabo un plan que le permita conseguir dicho posicionamiento y vender el producto. Este plan es el marketing mix.

El **MARKETING MIX** son los 4 instrumentos que dispone la empresa para dirigirse a su mercado meta (target). Estos 4 instrumentos son el producto, el precio, la promoción y la distribución (place) que se conocen como 4 P del marketing.

• **El producto.** Es por supuesto la primera decisión a tomar ya que si no tenemos producto no existen las otras decisiones. Respecto al producto habrá que decidir su diseño, su marca, envase, etc.



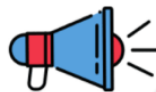
• **El precio.** La decisión sobre precios es clave para la empresa ya que de ello dependen sus ingresos y beneficios. Para saber cuál es el mejor precio será importante analizar los consumidores, la competencia y los costes de fabricar el producto.



• • **La distribución (place).** Son todas las decisiones a tomar para acercar el producto a los consumidores. Para ello la empresa debe elegir si utiliza intermediarios o si vende directamente a través de tiendas propias o internet.



• • **La promoción (comunicación).** Una vez que hemos tomado el resto de decisiones tenemos que dar a conocer el producto a los clientes y comunicarles las ventajas que les puede proporcionar respecto a la competencia. Por eso debemos elegir entre diferentes medios: publicidad, venta personal, patrocinios, etc. Nota: no debemos confundir esta promoción con descuentos u ofertas de precios. Cuando hablamos de promoción como elemento de marketing mix nos estamos refiriendo a cómo la empresa informa y se dirige a sus clientes.



6. EL PRODUCTO.

Un **PRODUCTO** es un bien o servicio que satisface una necesidad.



Las principales decisiones que la empresa tiene que tomar sobre este instrumento son:

- 1 **Los atributos propios del producto.** Son todas las características tangibles del producto, es decir, su calidad, su diseño, el color, etc.
- 2 **La marca.** Es el nombre o símbolo que permite a los consumidores identificar el producto de la empresa. La marca es un instrumento muy valioso para la empresa, ya que permite crear clientes fieles que están dispuestos a pagar un precio más alto por dicha marca. Apple o Nike son algunos ejemplos. Así, la empresa puede tener diferentes estrategias respecto a la marca:



a) **Marca única.** Utiliza una única marca para todos sus productos, como Apple. Así la empresa ahorra costes ya que puede hacer publicidad para toda la marca. Además, el buen nombre de la marca puede beneficiar a todos los productos. El inconveniente es que un problema con un producto puede afectar al resto.



b) **Marcas múltiples.** Utiliza varias marcas para productos diferentes. Es el caso de Coca-cola, que usa otras marcas como Fanta, Sprite o Aquarius. Esta estrategia tiene más costes de publicidad, pero esta puede ajustarse a los diferentes segmentos del mercado.



c) **Marca blanca o del distribuidor.** Son marcas propias de los distribuidores (como Mercadona o Carrefour), que venden muchos productos usando su propia marca blanca (como Hacendado) en lugar de usar la marca del fabricante. Con esta estrategia se consigue una mayor fidelidad del cliente.



- 3 **El envase y el etiquetado.** El **envase** ayuda a proteger el producto y a diferenciarlo de la competencia. Ya que es lo primero que ve el consumidor puede provocar un impacto decisivo para la compra del producto. Los perfumes, por ejemplo, tratan de diferenciarse a través de envases atractivos.

El **etiquetado** permite transmitir valiosa información, ya que muestra la marca, modos de empleo y características del producto.

- 4 **Otros servicios.** Son todos aquellos servicios extras al comprar un producto, como garantía, instalación, servicio post-venta, posibilidad de aplazar el pago.



Todas estas decisiones son muy importantes porque ayudan a diferenciar el producto de la competencia.

• El ciclo de vida del producto.

En 1996 nació el tamagotchi, una pantalla con forma de huevo y el tamaño de un llavero que mostraba una especie de pollito virtual, al que había que dar alimentos, higiene o cariños a través de tres botones. Con los cuidados apropiados, el "pollito" completaba generalmente un ciclo vital, nacía, crecía y moría, en unos 20 o 25 días. El producto tamagotchi tuvo un éxito increíble y hasta 1999 vendería 40 millones de unidades para luego simplemente desaparecer del mercado. Este ejemplo es claramente simbólico, el pollito del juego tamagotchi nacía, crecía y moría rápidamente y eso es exactamente lo que le pasó a este producto. Nació en 1996, creció muy rápido y murió en 1999.

Todos los productos pasan por un ciclo vital más o menos largo, nacen, crecen, maduran y mueren. Este ciclo vital es lo que se conoce como ciclo de vida de un producto.

El ciclo de vida de un producto muestra las distintas etapas por las que pasa desde que surgen en el mercado hasta el momento de su desaparición, mostrando la evolución de sus ventas. En la mayoría de los productos este ciclo se divide en cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive.

Veamos las características de cada fase.

1. INTRODUCCIÓN.

Es el momento del lanzamiento de un nuevo producto que en principio es desconocido para los consumidores. Debido a ello, la empresa suele hacer grandes inversiones en publicidad informativa. En esta etapa es habitual que las ventas crezcan de manera lenta y que incluso se tengan pérdidas. *Un ejemplo lo tenemos con los drones que fueron introducidos al mercado en 2015.*

No todos los productos se comportan igual. Algunos tienen una fase de introducción muy corta y pasan rápidamente a la de crecimiento (como fue el caso del tamagotchi), otros nunca pasan esta fase. ¿Recuerdas las gafas de Google? Yo tampoco, y es que las Google Glass a 1.500 euros no tuvieron un gran recibimiento por parte del público.

2. CRECIMIENTO.

Si el producto es aceptado por el público, se pasa a la fase de crecimiento donde las ventas y los beneficios aumentan. En este momento es normal que surjan muchos competidores. Por ello, la publicidad debe seguir siendo alta y pasa a ser persuasiva. Además, la empresa debe tratar de mejorar los atributos del producto. *Por ejemplo, con los teléfonos móviles vimos cómo se les añadió reproductor de música, cámara de fotos etc. Un ejemplo claro de un producto en esta fase lo vimos en 2020 con los patinetes eléctricos.*

3. MADUREZ.

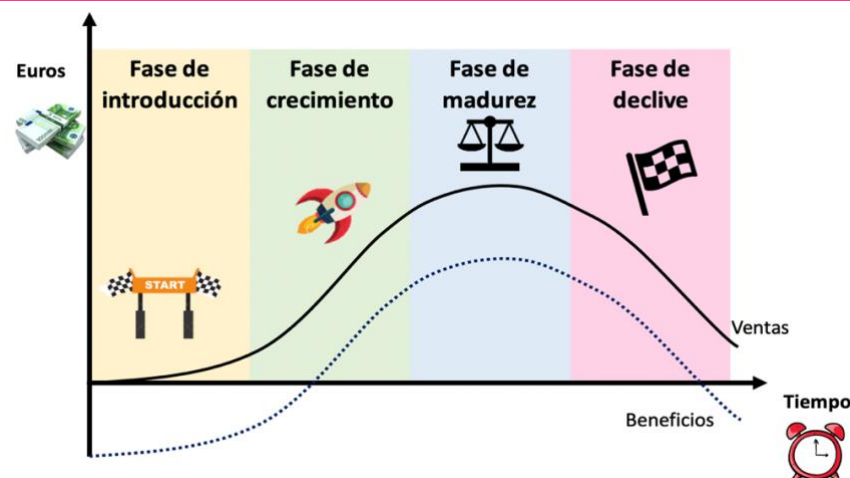
Llega un momento en el que el crecimiento se frena y las ventas se estabilizan. Lo normal es que haya muchos competidores que tratan de luchar por conseguir los clientes. Por ello, es habitual que la empresa intente bajar los precios y que busque llegar a más segmentos del mercado. La publicidad en esta etapa no tiene por qué ser tan alta. *Un ejemplo de un producto en esta fase es el Smartphone, que desde 2015 ha visto cómo las ventas mundiales permanecen bastante estables.*

4. DECLIVE.

A medida que aparecen otros productos sustitutivos mejores (que satisfacen la misma necesidad) los clientes dejan de comprarlos y las ventas disminuyen. *Por ejemplo, el reproductor de música mp3 vio cómo sus ventas bajaban a partir de 2012 debido a la aparición del Smartphone.* En esta fase hay dos opciones posibles por parte de la empresa.

- Salir del mercado. En este caso la clave es elegir el momento. Algunas empresas esperan un tiempo y aprovechan que sus competidores se retiran para así mantener los pocos clientes que quedan.

- Mejorar el producto. Algunas empresas intentan añadir alguna mejora que vuelva a seducir a los clientes. *Así tamagotchi lanzó una segunda versión en color en 2004 que vendería 38 millones de unidades. Google ha sacado en 2019 una nueva versión de sus gafas. ¿Serán esta vez aceptadas por el mercado?*



En la gráfica vemos un ciclo clásico donde las ventas crecen de manera lenta en la introducción y se tienen pérdidas. Con el crecimiento las ventas suben y llegan los beneficios, que se estabilizarán en la etapa de madurez. En el declive las ventas disminuyen y con ello los beneficios. Cuando aparezcan las pérdidas, la empresa abandonará el producto.



7. EL PRECIO.

El **PRECIO** es la cantidad de dinero que los consumidores deben pagar para comprar el producto de la empresa.

Las decisiones sobre precios son muy importantes por tres motivos principalmente:

1. **El precio es la única variable del marketing mix que da ingresos a la empresa.** El resto (promoción, producto y distribución) supone costes.
2. **Se puede variar a muy corto plazo y tiene una gran influencia en las decisiones de los consumidores.** Si conoces a alguien que trabaje en unos pocos almacenes te dirá que en unas horas son capaces de cambiar (y etiquetar) miles de precios el día 5 de enero (trabajan hasta la madrugada). Si vas el día 7 de enero a comprar verás que hay miles de personas ansiosas por comprar con esas rebajas de precios.
3. **Comunica al mercado el posicionamiento de la empresa para su producto.** Por ejemplo, si vamos a comprar unos cascos para oír música y vemos que unos valen 20 euros y otros 150, automáticamente pensamos que los segundos son un producto de calidad.

• Los métodos para fijar los precios

Vamos a ver 3 métodos principales para determinar los precios.

1

MÉTODO BASADO EN EL COSTE.

Es un método muy utilizado por pequeñas empresas. Se basa en calcular cuál es el coste de producir el producto y añadirle un margen de beneficio.

$$\text{PRECIO DE VENTA} = \text{COSTES DE FABRICACION} + (\% \text{ MARGEN} \times \text{COSTE})$$

El coste para fabricar un Mac es de alrededor de 250€. Si Apple quiere ganar un porcentaje de beneficio del 20% debemos realizar el siguiente cálculo:



$$PV = 250 + (0,2 \times 250)$$

$$PV = 300 \text{ €}$$

GANANCIAS DE 50 EUROS

Por tanto, Apple cobrará a los consumidores 300 euros por cada Mac, teniendo una ganancia de 50€ por unidad. Sin embargo, como bien sabes un mac recién salido de fábrica se vende a un precio muy superior. Eso es porque Apple no usa este método para calcular el precio, sino el método en función de la demanda.

2

MÉTODO BASADO EN LA DEMANDA.



Con este método se analiza el consumidor y se fija un precio según el valor que este le da al producto. Así la empresa puede poner el precio no en función del coste del producto sino del valor que los clientes le dan. Es el ejemplo del iPhone.

3

MÉTODO BASADO EN LA COMPETENCIA.



Con este método se fija un precio a partir del precio de la competencia y la calidad del producto. Tendríamos 3 opciones:

- **Un precio mayor a la competencia.** Esta opción puede ser buena cuando el producto es mejor al de la competencia, ya que los consumidores estarán dispuestos a pagar más. *Un ejemplo pueden ser los coches Mercedes o Audi que son más caros que otros como Peugeot o Seat.*
- **Un precio menor a la competencia.** Se utiliza cuando la calidad es inferior a los rivales, o cuando deseamos aumentar nuestra cuota de mercado ganando clientes. *Por ejemplo, Ryanair suele ofrecer vuelos más baratos que otras compañías como Iberia.*
- **Mismo precio de la competencia.** Se usa cuando el producto es similar a la competencia o cuando no deseamos entrar en una posible guerra de precios. *Un ejemplo es el mercado de la telefonía móvil, donde Vodafone, Movistar y Orange ofrecen tarifas muy similares.*



Estrategias de precios

Además de estos 3 métodos, podemos destacar diversas estrategias de precios. Cuando una empresa lanza un nuevo producto al mercado, puede elegir dos enfoques:

- La estrategia de penetración. Consiste en entrar al mercado con precios muy bajos para intentar quitar clientes a la competencia lo antes posible. *Un ejemplo de esta estrategia fue el llevado con la compañía Xiaomi.*
- La estrategia del descremado. Consiste en fijar un precio muy alto al principio para intentar que los consumidores con rentas más altas compren el producto más caro. Posteriormente, cuando la competencia reacciona y copia el producto, el precio se va bajando para que así otras personas con rentas inferiores puedan ir comprándolo.

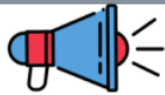
Por otro lado, otras estrategias de precios habitualmente usadas son:

- Política de descuentos. Una empresa puede aplicar reducciones de precio temporales o selectivas para estimular las ventas. Estas se conocen como descuentos comerciales.
- Estrategia de precios psicológicos. Se utilizan cifras que parecen menores, aunque no lo sean (9,95 en lugar de 10), o precios no redondeados que hagan pensar que el precio está muy ajustado (327 en lugar de 300 o 350, que parecen precios redondeados).
- Estrategia de precios de paquetes de producto. Se ofrecen varios productos o servicios juntos en un único paquete a un precio global más bajo que si se compran por separado. *Por ejemplo, un menú de hamburguesa + bebida + patatas.*

8. LA PROMOCIÓN O COMUNICACIÓN.

Hasta ahora hemos visto que la empresa quiere producir un producto diferenciado a un precio que los consumidores estén dispuestos a pagar. Sin embargo, hoy en día hay tanta competencia y tanta variedad que un buen producto a buen precio no es suficiente. La empresa tiene que comunicar al cliente los atributos del producto y por qué es mejor que los rivales. Ahí entra la promoción o comunicación.

PROMOCIÓN O COMUNICACIÓN de la empresa es el instrumento de marketing con el que intenta informar al consumidor sobre el producto, persuadirlo para que lo compre y tratar de que sea recordado



Los tres principales objetivos o funciones de la promoción o comunicación de la empresa son: informar, persuadir y recordar.

La empresa cambia con el ciclo de vida del producto. Así, mientras en la introducción se buscaba informar a los consumidores para que conocieran al producto, durante el crecimiento se buscaba persuadirlos para que nos eligieran frente a la competencia. Por último, en la madurez se trata de que el consumidor recuerde nuestro producto.

• Los instrumentos de promoción o comunicación

La empresa cuenta con 5 instrumentos principales para dar a conocer su producto.

1 LA PUBLICIDAD. Es un medio de transmitir información pagando dinero a través de medios de comunicación de masas (TV, radio, revistas, etc.). **El objetivo** de la publicidad **es aumentar ventas a largo plazo o cambiar la opinión** hacia la empresa.

 **La gran ventaja** de la publicidad es que es fácil dirigirla a un público objetivo y puede llegar a mucha gente. *Por ejemplo, si queremos vender ropa de vestir de la última temporada podemos anunciarnos en una revista de moda. Si deseamos vender ropa de fútbol podemos hacer publicidad en los partidos de fútbol.*

 **El principal inconveniente** es que suele ser un medio caro para la empresa.

2 PROMOCIÓN EN VENTAS. Son todas las actividades de la empresa con las que intenta **estimular las ventas durante un periodo corto de tiempo**. Algunos ejemplos son los descuentos en precios, ofertas 3x2, hacer un regalo con la compra del producto, etc. Es muy habitual verlo en supermercados como Día o Carrefour.

 **La gran ventaja** de las promociones es que puede permitir dar a conocer un producto nuevo a los consumidores.

 **El inconveniente** es que no se puede mantener mucho tiempo ya que perdería su eficacia y no es adecuado para productos de prestigio.

3 VENTA PERSONAL. Consiste en la venta del producto a través de vendedores de la empresa que acuden a hablar personalmente con los clientes.



La gran ventaja de la venta personal es que permite un contacto directo entre vendedor y comprador para explicar los detalles del producto y dudas que existan. Además, es el único instrumento que nos permite cerrar la venta del producto.



El principal inconveniente es que los vendedores requieren una gran formación por parte de la empresa para que estos transmitan la imagen que se desea. Por este motivo el coste de este instrumento suele ser elevado.

4 LAS RELACIONES PÚBLICAS. Son las actividades que buscan mejorar la imagen de la empresa con todas las personas con las que se relaciona (consumidores, trabajadores, medios de comunicación, accionistas, etc.). Dentro de estas actividades destacamos dos:

- El patrocinio. Es el apoyo económico o de otro tipo a eventos deportivos (como una competición de fútbol), culturales (como una feria) o sociales (como la lucha contra una enfermedad). *Por ejemplo, Unicaja patrocina al equipo de baloncesto de Málaga.*

- Las relaciones con los medios de comunicación (publicity). Son todas las noticias que salen en los medios de comunicación relacionados con la empresa. A diferencia de la publicidad, estas noticias no son pagadas por la empresa.



La ventaja de este instrumento es que una buena imagen puede mejorar las ventas de la empresa.



El inconveniente es que una mala interpretación de una noticia podría tener el efecto inverso. *Por ejemplo, Amancio Ortega ha donado en varias ocasiones dinero para la sanidad pública lo que ha levantado disparidad de opiniones.*

5 EL MERCHANDISING. Es la publicidad que se realiza en el punto de venta. Así, por ejemplo, el uso de carteles que señalen el producto, la situación del producto en lugares de paso de los consumidores, la posición del producto a la altura de los ojos o una buena iluminación son ejemplos de técnicas que permiten aumentar las ventas en el mismo punto de venta del producto.



La ventaja es que es barato y facilita la compraventa.



El inconveniente es que se puede saturar al cliente.

6 MARKETING DIRECTO. La empresa se dirige directamente al consumidor a través de correo, teléfono y principalmente internet.



Su ventaja es que permite personalizar el producto al cliente.



El inconveniente es la excesiva saturación de información para los consumidores.

9. LA DISTRIBUCIÓN.

La **DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO** son todas las actividades que permiten llevar el producto al consumidor en la cantidad, tiempo y lugar que estos desean.

Así, todas las organizaciones o personas que actúan en este proceso desde que el producto sale de la fábrica hasta que el consumidor lo adquiere son los intermediarios y forman lo que se conoce como canal de distribución.

Por ejemplo, para vender el aceite de oliva, primero tenemos al agricultor que recoge todas las aceitunas. Luego estas aceitunas son transportadas a una almazara (planta donde se extrae el aceite). Este proceso es habitual que se haga a través de un nuevo intermediario "una cooperativa" que compra toneladas de aceitunas de varios agricultores y lleva todo el proceso hasta obtener y envasar el aceite de oliva. La cooperativa vende el aceite a un nuevo intermediario, como pueden ser supermercados, tiendas de barrio etc. Como sabemos, el supermercado o tienda nos lo venderá a los consumidores.

La empresa debe por tanto diseñar el canal de distribución y tiene que tomar dos grandes decisiones.

A La longitud del canal. La empresa debe decidir si usar canales directos donde se vende directo de fábrica al consumidor final, o si es indirecto, es decir, a través de más o menos intermediarios (como el caso del aceite).

B La estrategia de distribución. Se debe decidir la cantidad de puntos donde se quiere vender el producto.

• A. La longitud del canal.

Los intermediarios pueden ser mayoristas o minoristas.

Mayorista



Es aquel que compra a los fabricantes o a otros mayoristas y luego se lo vende a minoristas. Un ejemplo es Makro que vende productos a bares y hostelería.

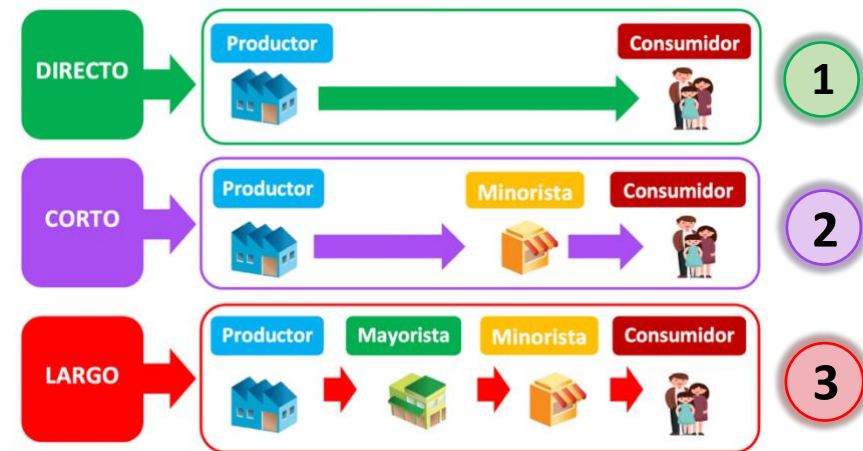
Minorista



Compran a los fabricantes o a los mayoristas y luego venden a los consumidores finales. Cualquier tienda a la que tú y yo vamos a comprar es minorista.

Por tanto, en función del número de intermediarios el tipo de canal puede ser:

- 1 CANAL DIRECTO.** No existen intermediarios, sino que el propio fabricante es el que distribuye el producto al consumidor final. El gran auge de internet ha permitido que cada vez más empresas elijan este canal. *Este fue el inicio de las gafas de sol Hawkers.*
- 2 CANAL CORTO.** Solo existe un intermediario minorista, de manera que el fabricante vende al minorista y este al consumidor final. *El pescado de las lonjas es un ejemplo ya que va al mercado de abastos (minorista) y de ahí al consumidor final.*
- 3 CANAL LARGO.** Existen dos o más intermediarios (al menos un mayorista y un minorista). A veces puede ocurrir que haya dos o más mayoristas por lo que el canal se va haciendo más largo. *El aceite es un ejemplo de canal largo.*



• B. Las estrategias de distribución.

Cuando la empresa decide si quiere vender su producto a través de muchos o pocos intermediarios está decidiendo su estrategia de distribución. Puede ser de tres tipos.

- DISTRIBUCIÓN INTENSIVA. Se usa gran cantidad de intermediarios para llegar al mayor número posible de personas del público objetivo (target) de la empresa. Esta estrategia se suele usar para productos de compra rápida como por ejemplo las patatas de bolsa, que las podemos encontrar en supermercados, tiendas de barrio, bares, etc.

- DISTRIBUCIÓN SELECTIVA. Se busca distribuir el producto a través de un número pequeño de intermediarios. Suele usarse para productos de compra menos frecuente y de un precio más elevado. Por ejemplo, si queremos comprar una prenda de marca algo más cara como Ralph Lauren o Bimba y Lola, podemos ir a El Corte Inglés y algunas otras tiendas, pero como vemos las opciones se reducen.

- DISTRIBUCIÓN EXCLUSIVA. Se utiliza solo un intermediario dentro de una localidad o región. Esta estrategia se utiliza para productos muy exclusivos y normalmente de precio muy elevado. Por ejemplo, solo hay 25 concesionarios de Porsche en toda España.

10. LA DIGITALIZACIÓN Y EL USO DE LAS TIC EN LA FUNCIÓN COMERCIAL

Los grandes avances en las tecnologías y la digitalización han permitido que surjan nuevas maneras de relacionarse entre consumidores y empresa.

Por un lado, los consumidores tienen grandes ventajas:



- **Pueden comprar por internet.** Desde su casa, el trabajo o la calle los consumidores pueden comparar precios, características y comprar 24 horas al día.
- **Es más fácil obtener información.** Los consumidores pueden consultar las reseñas de otros consumidores y compartir sus opiniones de la empresa a través de las redes sociales.
- **Puede interactuar con la empresa.** Existe posibilidad de suscribirse a servicios donde se recibe información u ofertas y es más fácil plantear cuestiones o dudas a las empresas.

Las empresas también tienen ventajas en el uso de las TIC en el marketing:



- **Pueden obtener mejor información sobre los consumidores.** Las empresas pueden generar un perfil de consumo a través de nuestro historial de compra. Además, gracias a las **cookies**, cada vez que visitamos una página web se va generando un archivo de datos que va revelando nuestras preferencias. Así, este archivo sabe qué periódicos leemos, si nos gusta viajar, o sobre qué productos estamos interesados ahora mismo.
- **Aumenta la capacidad de las empresas para hacer ventas.** El uso de banners en páginas web permite que haciendo un solo clic sobre ellos podamos ir a la tienda online de la empresa. Las aplicaciones móviles también facilitan las ventas. *Por ejemplo, Zara tiene una aplicación que directamente nos permite escanear el código de barras en la tienda y solicitar esa prenda en otra talla o color. Todo son facilidades.*
- **Pueden dirigirse a los clientes de manera rápida** a través de las redes sociales y del marketing móvil para enviar anuncios e información personalizada. *¿Quién no ha buscado información sobre un producto y los próximos días se ha encontrado con un bombardeo de anuncios para que compremos ese producto?*
- **Se reduce la necesidad de intermediarios.** Esto permite que una pequeña empresa sea capaz a través de su página web de competir con grandes multinacionales.

Sin embargo, el **uso de las TIC también plantea una serie de inconvenientes:**

- El contacto personal se reduce, lo que puede hacer que el trato al cliente sea más frío.
- Existe dependencia tecnológica y hay riesgo de posibles fallos técnicos o ciberataques.
- El uso de los datos de los clientes sin su consentimiento lleva a pérdida de confianza.

Las nuevas tecnologías nos llevan a que las relaciones con las personas sean claves para las ventas. Esto ha propiciado que aparezcan las 4 P del marketing digital que forman parte de la gran P: PEOPLE (las personas, claro).

LAS 4 P'S DEL MARKETING DIGITAL.

- 1 **Personalización.** Fruto de la gran cantidad de información que pueden tener las empresas respecto a cada individuo, la personalización se hace imprescindible. Aquellas empresas que consiguen diseñar y enfocar los productos de manera personalizada sin duda que venderán más. *Por ejemplo, Nike permite que diseñes tus propias zapatillas. Increíble.*
- 2 **Participación.** Involucrar a los consumidores en la empresa es clave para saber qué cuestiones pueden mejorar. La empresa puede crear diferentes comunidades, tanto online como offline, en las que los clientes puedan participar y colaborar con la marca. Los usuarios tienen un espacio propio en el que pueden opinar, sugerir mejoras o recomendar lo que les interese. *Por ejemplo, Apple tiene una comunidad de soporte para resolver dudas o problemas técnicos a sus clientes.*
- 3 **Peer-to-peer (de par a par).** Si quieres comprar una carcasa o un protector para tu móvil, ¿en quién confías más antes de comprar, en un amigo o en un anuncio? Hoy en día siempre tratamos de recurrir a amigos o a gente que ya ha comprado el producto para que nos cuente la experiencia. Por este motivo, es importante para la empresa estar en redes sociales para fomentar el boca a boca y **hacer marketing viral.**
- 4 **Predicciones modeladas.** Así, antiguamente las empresas confiaban en un famoso que anunciaba nuestro producto. Hoy, confiamos en nuestros amigos. Sin embargo, en los últimos años ha nacido el concepto de "influencer", una persona que no es amigo nuestro pero que vemos más cercano y en cuya opinión confiamos. Las empresas les pagan importantes sumas de dinero para que promocionen sus productos. *Tal es su éxito que el 40% de los adolescentes declara que le gustaría ser influencer.*

Predicciones modeladas. Esta última analiza el comportamiento de los usuarios, con la intención de predecir sus comportamientos y realizar, de esta forma, campañas a medida. Como dijimos, todo lo que hacemos en la web puede ser procesado por la empresa, que puede hacernos una publicidad a medida según las preferencias que revelan nuestras cookies.



UNIDAD 7.

Contenido

1. La función financiera de la empresa	110
2. La fuentes de financiación	111
3. La financiación propia	112
• La financiación propia externa	112
• La financiación propia interna (la autofinanciación)	113
4. La financiación ajena	114
• La financiación ajena a largo plazo	114
• La financiación ajena a corto plazo	115
5. Fuentes alternativas de financiación	117
6. La inversión y sus tipos	118
7. Valoración y selección de criterios de inversión	120
8. El pay-back o plazo de recuperación	120
• Cómo calcular el payback	121
9. El valor actualizado neto (VAN)	123
• ¿Cómo calcular el VAN?	124
10. La tasa interna de rentabilidad (TIR)	125

ACTIVIDADES

DIPOSITIVAS 7.



Versión Galicia

2026-2027

La financiación y la inversión de la empresa.



Material elaborado por:

Material editado por:



@Econosublime



@Economarina



@Economyriam



www.econosublime.com

YouTube

Vídeos explicativos de cada clase en
www.youtube.com/c/econosublime

1. LA FUNCIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA

Las empresas, para poder llevar a cabo su actividad productiva, necesitan llevar una serie de inversiones (compra de naves, máquinas etc.). Para poder financiar todas estas inversiones y hacer frente al pago de los gastos corrientes de las mismas (salarios, suministros etc.), necesita obtener una serie de recursos financieros.

La función financiera de la empresa tiene dos funciones principales.

1. **Determinar cuáles son todas las inversiones y gastos iniciales** que tiene una empresa, así como las que posteriormente prevea que son necesarias para seguir funcionando. El objetivo de estas inversiones conseguir una rentabilidad.
2. **Seleccionar las fuentes de financiación** a las que se va a recurrir para poder llevar a cabo todas las inversiones necesarias. El objetivo es conseguir los fondos suficientes y al menor coste posible para realizar las inversiones.

Obviamente, la clave de la función financiera es elegir inversiones con las que consigamos una rentabilidad mayor que lo que cuesta conseguir los fondos necesarios para esa inversión.



Es importante entender que inversión y financiación están muy relacionados entre sí, ya que cualquier inversión que queramos realizar supone decidir de dónde vamos a obtener el dinero, es decir, cómo se va a financiar. Por tanto, la función financiera de la empresa se encarga de decidir tanto las fuentes de financiación como en qué vamos a invertir dichos fondos.

• ESTRUCTURA ECONÓMICA Y FINANCIERA

Esta correspondencia entre inversiones y financiación de la empresa se puede representar a través de la **estructura económica** y **estructura financiera** de la empresa.

1 LA ESTRUCTURA ECONÓMICA indica en qué se emplean los fondos de la empresa (máquinas, existencias en almacén, mobiliario etc). Todos estos elementos forman el **ACTIVO** de la empresa.

2 LA ESTRUCTURA FINANCIERA nos muestra el origen de los fondos de la empresa. Diferenciamos **Patrimonio Neto** y **Pasivo**.

PATRIMONIO NETO. Fondos propios que la empresa genera y que no tienen que devolver devueltos

PASIVO. Fondos ajenos que se piden prestados y por tanto deben ser devueltos



A la hora de elegir estas fuentes, tenemos que tener en cuenta diversos factores.

- **El coste.** Unas fuentes de financiación son más caras que otras, ya que si pedimos dinero prestado nos exigirán unos intereses. Además, si queremos que nos presten el dinero más tiempo, los intereses que tendremos que devolver son mayores.
- **La cantidad necesaria.** No es lo mismo si necesitamos una gran cantidad de fondos que si es una cantidad pequeña. Para cantidades reducidas veremos que hay muchas más opciones que si necesitamos una importante suma de dinero.
- **La flexibilidad.** Si pedimos prestado, tendremos que devolver el dinero en algún momento. Algunas fuentes de financiación son más flexibles que otras y nos pueden permitir aplazar algunos pagos.
- **El tamaño de la empresa.** Las empresas grandes suelen tener más posibilidades para conseguir fondos de diferentes fuentes. Mientras, las pequeñas en ocasiones se ven limitadas a los propios fondos que puedan generar por sí mismas.
- **El equilibrio financiero.** Debe haber una relación entre las inversiones realizadas y las fuentes de financiación escogidas. No tendría sentido pedir un préstamo a devolver a 10 años (con más intereses) si vamos a comprar existencias que venderemos en unas pocas semanas. Tampoco tiene sentido que compremos una máquina que va a estar en la empresa 15 años y pidamos un préstamo a devolver a 6 meses, ya que la máquina no habrá podido generar beneficios suficientes para pagar la deuda.



La estructura financiera está formada por el pasivo y patrimonio neto y la estructura económica por las inversiones (activo). Hay una correspondencia porque una indica de donde surgen los fondos y la otra en qué los empleamos.

ESTRUCTURA ECONÓMICA

ACTIVO



Empleo de los fondos

generan rentabilidad

ESTRUCTURA FINANCIERA

PATRIMONIO NETO
+
PASIVO



Origen de los fondos

suponen un coste

2. LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN

Has decidido montar tu propia academia de economía. Te das cuenta de que necesitas un local, varias pizarras, un ordenador, mobiliario, material de oficina etc. Pero no solo eso, tendrás que empezar a pagar luz, el salario de los trabajadores, internet etc. ¿De dónde vas a sacar el dinero para empezar? Pues presta atención que lo averiguarás.



LA FINANCIACIÓN es la obtención de recursos económicos necesarios para hacer frente a las inversiones de la empresa, siendo las fuentes de financiación las vías por las que una empresa consigue fondos.

Las necesidades de financiación son uno de los grandes problemas iniciales para cualquier emprendedor. Conocerlas es imprescindible para saber sus posibilidades. Podemos clasificar las fuentes de financiación de acuerdo a tres diferentes criterios.

1 Según su titularidad.

- **Los fondos propios** son aquellos propiedad de la empresa y que no han de devolverse nunca. Es decir, las aportaciones de los socios (capital) y los beneficios no distribuidos (reservas) que forman lo que llamamos el patrimonio neto. Aquí además también incluimos las amortizaciones y provisiones que más tarde explicaremos.
- **Los fondos ajenos.** Se piden prestados y deben ser devueltos en un tiempo establecido junto a unos intereses. Dentro de ellos, diferenciamos los fondos ajenos a largo plazo, que tendremos que devolver en más de un año (pasivo no corriente) y los fondos ajenos a corto plazo que se devuelven en menos de un año (pasivo corriente). Estos intereses a pagar por la financiación ajena son lo que se conoce como **gastos financieros de la empresa**.

2 Según el origen.

- **La financiación interna:** es aquella que surge de fondos que la empresa genera por sí misma. Es decir, las reservas, las amortizaciones y las provisiones.
- **La financiación externa:** son recursos obtenidos del exterior, ya sea mediante aportaciones de socios (capital), emitiendo obligaciones o utilizando otro tipo de financiación ajena.

3 Según su duración.

- **Los capitales permanentes:** van a permanecer en la empresa durante un largo periodo de tiempo. Es la autofinanciación (los fondos propios) y los fondos a devolver a largo plazo (pasivo no corriente).
- **Capitales a corto plazo:** son fondos a devolver a corto plazo como los créditos de los proveedores o préstamos bancarios que se pagarán en menos de un año.

Capitales permanentes



Capitales a corto plazo



Fondos propios



Fondos ajenos a largo plazo



Fondos ajenos a corto plazo



Reservas

Amortizaciones

Provisiones

Capital

Préstamos a LP

Empréstitos

Leasing

Renting

Préstamos a CP

Línea de crédito o Créditos bancarios

Crédito comercial

Descuento de efectos

Confirming

Factoring

Financiación Interna



Financiación externa



CUIDADO: aunque a simple vista parece que la financiación ajena y la externa es lo mismo, no lo es. La financiación ajena es aquella que debemos devolver y la externa la que viene del exterior. Así, el CAPITAL es EXTERNO ya que proviene de socios y no de la empresa y es PROPIO ya que no debe ser devuelta.



3. LA FINANCIACIÓN PROPIA

LA FINANCIACIÓN PROPIA está formada por aquellos fondos que llegan a la empresa de diferentes formas y que la empresa no está obligada a devolver.

Así, la financiación propia puede venir de destinos diferentes:

- **Capital social.** Es la cantidad de dinero o bienes aportados por los socios o los inversores para llevar a cabo la actividad de la empresa.
- **Subvenciones.** Son ayudas de las Administraciones Públicas que normalmente pueden solicitar las pequeñas y medianas empresas (PYME) y los emprendedores.
- **Autofinanciación.** Son fondos que la propia empresa genera a través de su actividad. Nos referimos a las reservas, las amortizaciones y las provisiones. Es por tanto financiación interna.

Como vemos en el esquema más abajo, la financiación propia puede ser externa o interna.

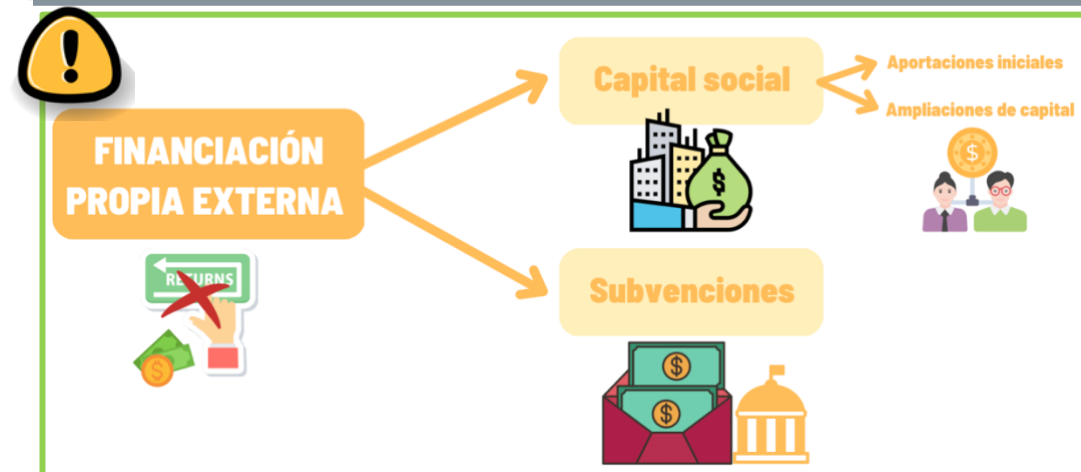
La **EXTERNA** proviene del exterior y está formada por el capital social y las subvenciones. La **INTERNA** la genera la propia empresa y es la autofinanciación.



Vamos a ver ahora esta financiación interna y externa de manera detallada.

• La financiación propia externa

LA FINANCIACIÓN PROPIA EXTERNA es aquella que viene del exterior y que nunca ha de ser devuelta. Está formado por el capital social y las subvenciones.



- 1 **Capital social.** Como hemos dicho, es la cantidad de dinero o bienes aportados por los socios o los inversores para llevar a cabo la actividad de la empresa. Vamos a explicar cómo puede formarse el **capital social**.

- **Aportaciones iniciales de los socios.** Cuando nace una sociedad, los socios aportan parte de los fondos necesarios para empezar la actividad. Esos fondos reciben el nombre de capital. Si la empresa es una Sociedad Anónima, estas aportaciones son divididas en acciones y si es otra sociedad serán participaciones.

- **Ampliaciones de capital.** Una vez que la empresa ya está en funcionamiento, si se necesita más financiación se puede volver a recurrir a los socios para que vuelvan a aportar más capital. En este caso, decimos que la empresa está realizando una ampliación de capital. En primer lugar, se les ofrece la posibilidad de comprar estas nuevas acciones a los socios actuales, y si no están interesados, podrán entrar nuevos socios en la empresa.

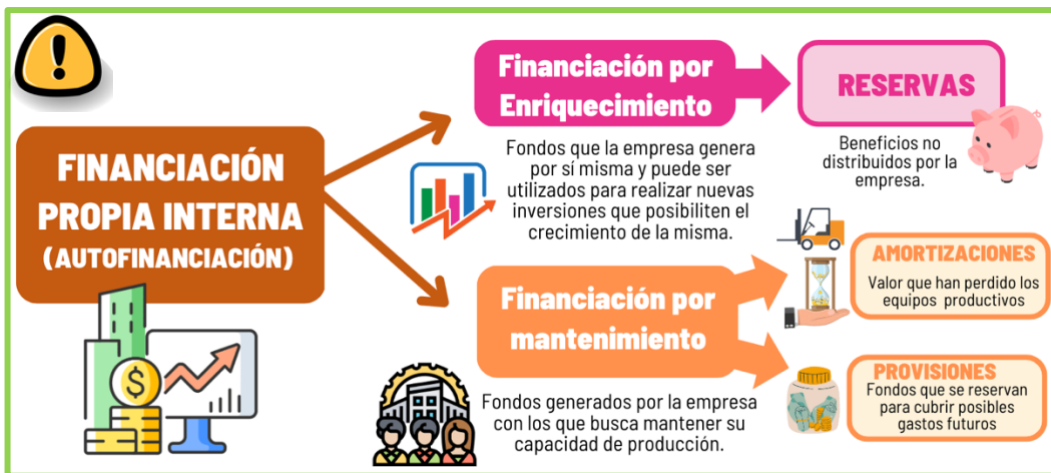
- 2 **Subvenciones.** Ayudas de las Administraciones Públicas que normalmente pueden solicitar las pequeñas y medianas empresas (PYME) y los emprendedores. *Cuando se quiere montar una empresa es buena idea consultar si tenemos posibilidades de recibir estas ayudas.*



• La financiación propia interna (la autofinanciación)

LA AUTOFINANCIACIÓN o financiación interna son todos los fondos que la propia empresa es capaz de generar a través de su actividad. Por tanto, siempre es propia.

Dentro de la autofinanciación podemos diferenciar dos tipos: por enriquecimiento y por mantenimiento.



A La autofinanciación de enriquecimiento son aquellos fondos que la empresa genera por sí misma y pueden ser utilizados para realizar nuevas inversiones que posibiliten el crecimiento de la misma. Nos referimos principalmente a las reservas.

B La autofinanciación de mantenimiento son fondos generados por la empresa con los que busca mantener su capacidad de producción. Por tanto, no posibilitan el crecimiento de la empresa sino su mantenimiento. Estos fondos son las amortizaciones y las provisiones.

Por tanto, las tres fuentes de autofinanciación son las reservas, las amortizaciones y las provisiones. Vamos a ver cada una de ellas.

1 Las reservas. Cuando una empresa tiene beneficios los socios querrán repartírselos ya que para ello montaron la empresa. Sin embargo, también tiene la opción de mantenerlos dentro de la empresa para así realizar nuevas inversiones que permitan un mayor crecimiento y así más beneficios en el futuro. Si los socios deciden repartirse los beneficios diremos que la empresa está dando dividendos. Pero **si deciden guardar estos beneficios, la empresa estará acumulando**

LAS RESERVAS son los beneficios no distribuidos por la empresa. Estas reservas pueden ser legales (las fija la ley), estatutarias (las fijan los estatutos de la empresa) o voluntarias



2 Amortización. Los equipos productivos de una empresa (maquinaria, mobiliario, vehículos, ordenadores) pierden valor por su uso por el paso del tiempo. Esta pérdida de valor de los equipos productivos se denomina depreciación.

LA AMORTIZACIÓN es el cálculo del valor que han perdido los equipos productivos. La amortización se refleja como si fuera un coste más de la empresa.



Así, si hoy compramos un coche por 20.000 euros y consideramos que tiene una vida de 10 años, podemos decir que cada año perderá el 10% de su valor, es decir 2.000 euros. Al amortizar el bien lo que haremos es contar esos 2.000 euros al año como un coste que disminuirá los beneficios de la empresa.

Sin embargo, esos 2.000 euros no han sido un gasto real, sino que hemos “guardado” ese dinero cada año y acumulando fondos. Al llegar al año 10 cuando acabe la vida del coche, la empresa habrá ahorrado 20.000 euros y los podrá utilizar para comprarse otro coche nuevo. Por ello la amortización es autofinanciación de mantenimiento, ya que permite mantener la capacidad productiva.

3 Las provisiones. Si una empresa sabe que es probable que tendrá que hacer un gasto en el futuro, pero no conoce su cuantía o momento exacto, está obligada a seguir el principio de prudencia y apartar una cantidad estimada como si el gasto se hubiera producido ya. Esta cantidad reservada es lo que llamamos provisión.

LAS PROVISIONES son fondos que se reservan para cubrir posibles gastos o pérdidas futuras.



Por ejemplo, imaginemos que una empresa sabe que tendrá que hacer una gran reparación en su fábrica porque tiene goteras, pero no sabe en qué fecha exactamente la hará o cuánto costará. En ese caso, la empresa debe “apartar” la cantidad que estima que costará la reparación, así con estos fondos podrá mantener su capacidad productiva.

Como vemos, la autofinanciación tiene una serie de ventajas e inconvenientes.



VENTAJAS

- Permite conseguir dinero sin pedir prestado ni pagar intereses
- Son vitales para las PYMES que tienen complicado obtener fondos
- Da más autonomía ya que no hacen falta trámites como al pedir un préstamo.



INCONVENIENTES

- Se generan de manera lenta
- Disminuye el reparto de los beneficios a los socios
- Como no hay que pagar intereses a veces se hacen inversiones poco rentables

4. LA FINANCIACIÓN AJENA

Normalmente los fondos propios generados por la empresa no son suficientes para realizar todas las inversiones de la empresa. Cuando esto ocurre, la empresa se ve obligada a recurrir a la financiación ajena, es decir, a pedir prestado. Si recordamos esta financiación puede devolverse en más de un año (largo plazo) o en menos de un año (corto plazo). Empezaremos centrándonos en el largo plazo.

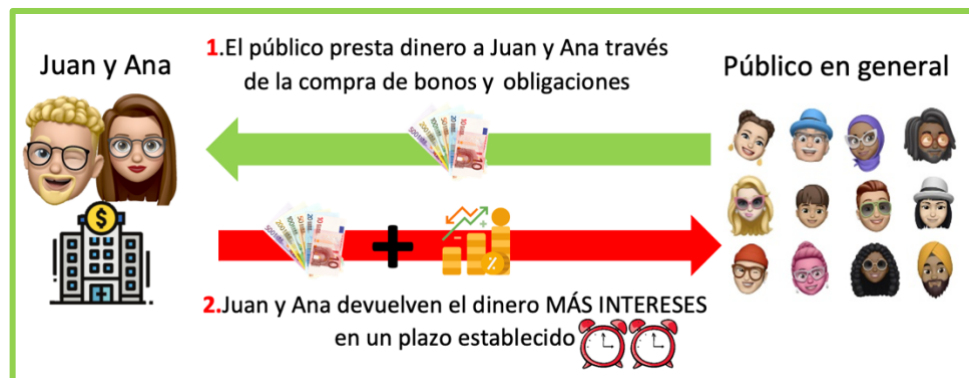
• La financiación ajena a largo plazo

LA FINANCIACIÓN AJENA A LARGO PLAZO, son aquellos fondos que la empresa pide prestados durante un periodo superior a un año. Al acabar ese periodo la empresa debe devolverlos con unos intereses. Destacamos 4 principalmente.

1. Préstamos a largo plazo. Son fondos obtenidos de bancos. La empresa debe pagar unos intereses en las condiciones pactadas y devolver el préstamo en un periodo superior a 1 año.



2. Empréstitos. Cuando las empresas necesitan mucho dinero y no pueden obtenerlo de los bancos tienen la opción de pedirselo a particulares y empresas. Para ello, la empresa puede crear un empréstito y divide el dinero que necesita en muchas partes de igual valor. Esas partes se llaman bonos u obligaciones. Estas obligaciones se ofrecen al público y quien las compre estará prestando dinero a la empresa. La empresa devolverá el dinero a quien le prestó en el plazo pactado e irá pagando intereses ese tiempo.



3. El leasing o arrendamiento financiero. Cuando la empresa necesita un equipo productivo y no tiene dinero para comprarlo, puede acudir a una entidad de leasing. La empresa de leasing compra la máquina al fabricante y se la cede a la empresa que debe ir pagando una cuota en concepto de alquiler.

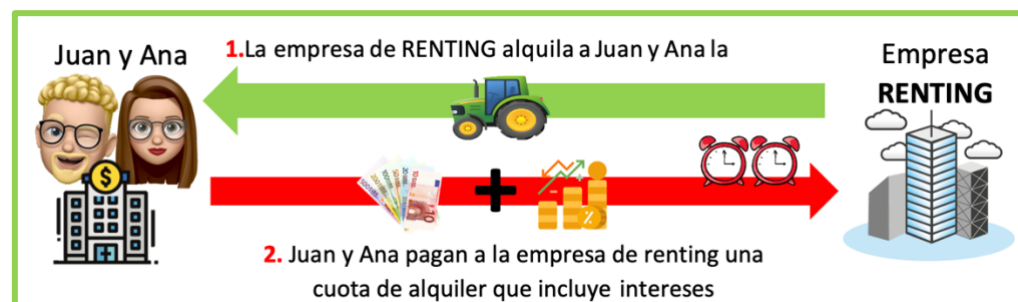
El leasing es un contrato de arrendamiento con opción a compra, que permite a la empresa que necesita un equipo productivo disponer de él a cambio del pago de una cuota. Una vez acabado el periodo de arrendamiento, la empresa puede adquirirlo a un precio bajo, renovar el contrato o devolver el equipo.

El pago de la cuota de leasing no suele incluir el mantenimiento del bien ni el seguro. La ventaja es que la empresa tendrá el equipo que necesita sin necesidad de tener el dinero en el momento. El inconveniente es que el coste de la operación suele ser muy elevado. Como vemos en la gráfica intervienen 3 partes: la empresa, la empresa de leasing que nos alquila el equipo productivo y la empresa fabricante o que lo vende.



4. Renting. Funciona de manera parecida al leasing, es decir la empresa de renting nos alquila algún bien que necesitemos para llevar a cabo nuestra actividad a cambio del pago de una cuota. Las principales diferencias con el leasing son:

- La empresa de renting es la propietaria de los bienes y suele tener un stock.
- El mantenimiento y seguro de los bienes corre por cuenta de la empresa de renting.
- No suele haber opción de compra.

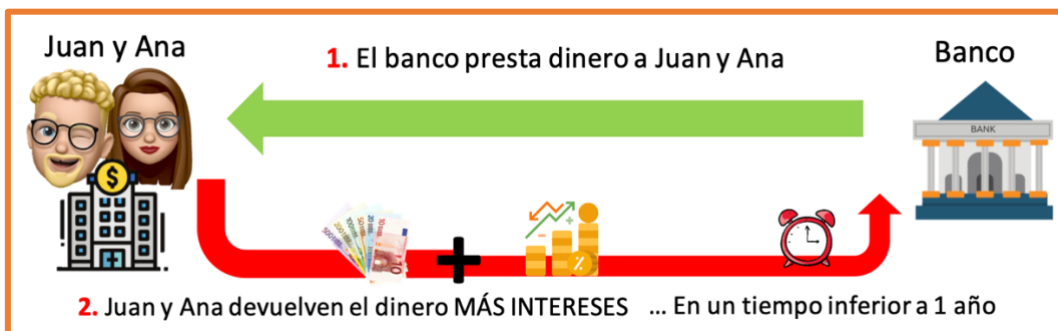


• La financiación ajena a corto plazo

Como norma general pedir a más de un año es más caro que pedir a corto plazo. Si le pido a un banco dinero a devolver a 3 años, los intereses serán más altos que a 2 meses. En ocasiones, la empresa necesita dinero y puede devolverlo en poco tiempo. En ese caso, **es mejor pedir a corto plazo porque los intereses van a ser menores.**

LA FINANCIACIÓN AJENA A CORTO PLAZO, son aquellos fondos que la empresa pide prestados durante un periodo inferior a un año.

1. Préstamos a corto plazo. La empresa pide dinero prestado a un banco. La diferencia con el largo plazo es que los préstamos a corto plazo deben ser devueltos en menos de un año junto al pago de unos intereses, que como hemos dicho, suelen ser menores al largo plazo. **El coste de la operación son estos intereses.**



2. Líneas de crédito o créditos bancarios a corto plazo. Se usa cuando una empresa necesita fondos, pero no sabe la cantidad exacta. Por ejemplo, una empresa necesita hacer una gran reparación que requiere ir haciendo pagos durante dos meses, pero no sabe cuánto será el total. El banco le pondrá a la empresa una cuenta corriente a su disposición con un límite de una cantidad estimada. Cuando tengan que hacer los pagos podrán ir sacando dinero de esta cuenta. **El coste de la operación será que la empresa paga intereses por la cantidad usada y por el resto una comisión.**



En el siguiente cuadro podemos ver las diferencias con el préstamo.



3. El crédito comercial. En la mayoría de negocios cuando una empresa compra materias primas a sus proveedores, no les paga directamente. Lo normal es que se aplase el pago varias semanas para dar la oportunidad a la empresa a recuperar su inversión. ***Por ejemplo, tenemos un bar y compramos a Coca-Cola unos refrescos por un total de 15.000 euros. Coca-Cola nos permite que le paguemos dentro de dos meses. Así, tendremos tiempo para vender los refrescos y entonces pagarle con el dinero que ya hemos ingresado.***

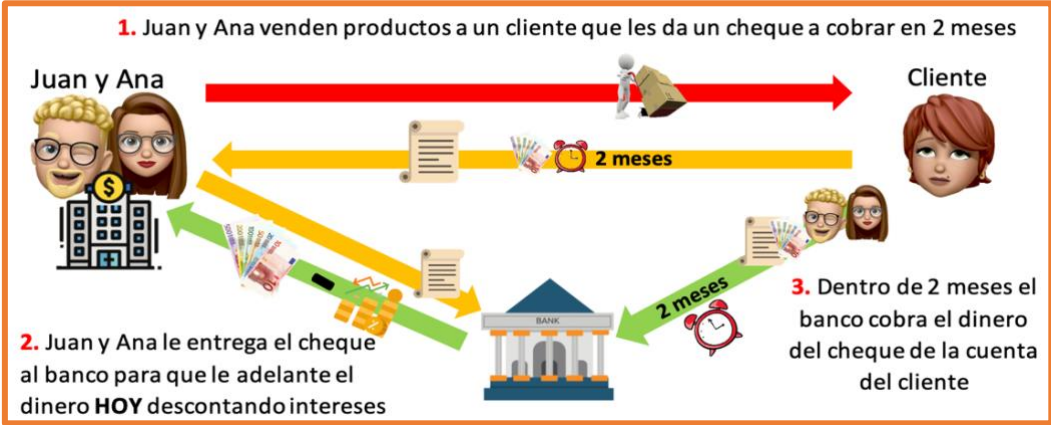
El tiempo que tardamos en pagar a estos proveedores hemos conseguido unos fondos de manera gratuita (al posponer el pago hasta que vendemos el producto). El plazo que suelen dar los proveedores suele ser de 45, 60 o 90 días. **Por tanto, no hay coste, salvo que nuestro proveedor nos ofrezca un descuento por pronto pago. En ese caso, el coste de aplazar el pago es renunciar a ese descuento.**



4. El descuento de efectos. Un efecto comercial, es un documento que establece que una determinada persona se compromete a pagar una cantidad de dinero en una fecha determinada (es parecido a un pagaré → te PAGARÉ en esta fecha). Imagina que una empresa vende un ordenador por valor de 500 euros, y su cliente María le da un efecto comercial (imagina un cheque), que le compromete a pagar en 2 meses. Justo dentro de 2 meses, la empresa irá al banco y cobrarán ese dinero. Pero, y si necesitan el dinero antes ¿no pueden cobrarlo?

El banco nos da la opción de adelantarnos los fondos de ese efecto, pero por ello nos pedirá un interés que descontará del efecto. De ahí que la operación se llame descuento de efectos. Luego el banco cobrará el cheque sacando el dinero de la cuenta del cliente. Si el cliente no tiene fondos en la cuenta, el banco nos exigirá el dinero del total del efecto a nosotros, y por tanto, habremos perdido el interés que nos descontaron.

Por tanto, la empresa tiene la ventaja de poder adelantar el dinero, pero el banco nunca asume el riesgo en caso de impago del cheque o pagaré. La pérdida en este caso sería de la empresa.



5. Factoring. Al igual que las empresas cuando compran materias primas aplazan sus pagos a sus proveedores, cuando venden a los clientes también les permiten pagar más tarde. Cuando alguien nos debe dinero decimos que tenemos un derecho de cobro. **El factoring consiste en vender los derechos de cobro de la empresa a otra denominada “factor”.** Esta empresa nos paga un importe menor al total de los derechos en concepto de intereses y de posible riesgo de impago. De esta manera, los derechos de cobro pasan a ser de la empresa de factoring que más tarde cobrará el dinero a nuestros clientes. La ventaja es que **en caso de que algún cliente no pague, será la empresa de factoring quien pierda dinero.**

La empresa tiene, además de la ventaja de poder adelantar el dinero, que la empresa de factoring asume el riesgo de impago. El coste es que como la empresa factor corre un riesgo, le va a cobrar bastantes intereses.



6. Confirming. Es un servicio que ofrece un banco y que permite gestionar los pagos de una empresa a sus proveedores. El banco que ofrece el Confirming se pone en contacto con el proveedor de la empresa y le comunica que tiene una factura a cobrar dentro de un tiempo, ofreciéndole la posibilidad de cobrarla hoy a cambio de unos intereses.

7. Fuentes espontáneas de financiación. Son diferentes maneras que la empresa tiene de conseguir fondos sin hacer ningún tipo de negociación previa:

- **El descubierto en cuenta.** La empresa puede conseguir dinero del banco sin pedir un préstamo si gasta más de lo que tiene en la cuenta, entrando así en “número rojos”. El problema de esta financiación es que los intereses que cobra el banco son altísimos.
- **Salarios pendientes de pago.** Normalmente los trabajadores cobran a final de mes. Por tanto, la empresa puede disponer de esos fondos hasta que pague los salarios.
- **Pagos a hacienda.** Las empresas deben pagar unos impuestos cada cierto tiempo. Por tanto, la empresa puede disponer de esos fondos hasta que pague los impuestos.

FINANCIACIÓN			
FINANCIACIÓN PROPIA		Capital, reservas amortización, provisiones	GRATUITA
FINANCIACIÓN AJENA	FINANCIACIÓN AJENA LARGO PLAZO	Préstamos largo plazo	Intereses por el préstamo
		Empréstitos	Intereses por los bonos
		Leasing	Intereses en la cuota de alquiler
		Renting	Intereses en la cuota de alquiler
	FINANCIACIÓN AJENA CORTO PLAZO	Préstamos a corto plazo	Intereses por el préstamo
		Crédito bancario	Intereses + comisiones
		Crédito comercial	GRATUITA
		Descuento comercial	Intereses por adelantar el dinero
		Confirming	Intereses por adelantar el dinero
		Factoring	Intereses por adelantar el dinero y por el riesgo de impago

5. FUENTES ALTERNATIVAS DE FINANCIACIÓN

En los últimos años, se han puesto de moda otras formas de financiación, especialmente para las Pymes que suelen tener más dificultades.

Algunas de las fuentes alternativas de financiación más conocidas son:



- **Aportaciones de empresas de capital riesgo.** Son empresas especializadas en aportar capital a determinadas empresas en las que ven grandes posibilidades de crecimiento. Estas empresas por tanto hacen una aportación temporal que supone una apuesta por el proyecto de la empresa a la que aportan dinero. La finalidad al aportar capital (y hacerse así socios) es esperar que la empresa tenga un gran crecimiento. Entonces la empresa de capital riesgo venderá su participación y obtendrá beneficios.

- **Business angels.** Son personas que suelen tener un gran conocimiento, experiencia y contactos que aportan capital para ayudar a una empresa normalmente en el inicio de su actividad. Una vez que la empresa haya tenido un gran crecimiento esta persona procederá a vender su participación y así conseguir beneficio.



- **El crowdfunding.** Consiste en conseguir financiación con aportaciones de multitud de personas. Normalmente estas aportaciones son pequeñas y a cambio se puede dar participaciones de la empresa, pequeños obsequios o considerarlo como una donación.

- **Crowdlending.** Son préstamos que realizan una gran cantidad de particulares, de manera similar al crowdfunding, pero ahora pidiendo un tipo de interés a cambio. Como norma general, los intereses a pagar son inferiores a lo que serían si el préstamo lo otorgara un banco.



- **Friends, Family and Fools.** Otra forma alternativa es recurrir a nuestro entorno más cercano: la familia, los amigos y los “tontos” o “locos” que creen y confían en nuestro proyecto.

- **Aceleradoras de startups.** Son empresas que ayudan a las nuevas empresas en sus primeras etapas. Estas ayudas pueden consistir en pequeñas inversiones iniciales, así como el acceso a una amplia red de contactos de empresarios que pueden estar interesados en invertir en la empresa. Las aceleradoras de startups, además de financiación, también pueden dar formación y consejos para el desarrollo de la empresa.



- **Capitalización de la prestación de desempleo.** Si nos quedamos sin trabajo y tenemos derecho a cobrar la prestación de desempleo, podemos capitalizarla. ¿Qué es esto? Significa que si nos corresponde cobrar una prestación de desempleo durante varios meses, podemos pedir que nos paguen todo de una vez, siempre y cuando con ese dinero montemos una empresa.

FUENTES ALTERNATIVAS DE FINANCIACIÓN

APORTACIONES DE EMPRESAS DE CAPITAL RIESGO.



BUSINESS ANGELS



CROWDFUNDING



CROWDLENDING



FRIENDS, FAMILY AND FOOLS



ACELERADORAS DE STARTUPS



CAPITALIZACIÓN DE LA PRESTACIÓN DE DESEMPLEO



6. LA INVERSIÓN Y SUS TIPOS

Desde que cumpliste los 16 años estás en edad de trabajar. Sin embargo, al decidir seguir estudiando, has renunciado a poder empezar a trabajar y ganar dinero. ¿Por qué tus padres se empeñaron en que siguieras estudiando? Porque al estudiar estás consiguiendo recibir una educación con la que en el futuro podrás ganar mucho más dinero que sin ella. Cuando renuncias a algo hoy para conseguir más mañana, estás haciendo una inversión. Enhorabuena, has tomado la decisión de tu vida.

• ¿Qué es la inversión?

La empresa para poder llevar a cabo la producción de bienes y servicios necesita una serie de factores productivos (maquinaria, materias primas, trabajadores etc.). La adquisición de estos factores supone una inversión, ya que la empresa se gastará unos fondos con la esperanza de producir bienes y servicios que venderá por un importe mayor a los fondos utilizados.

LA INVERSIÓN es aquel acto en el cual la empresa cambia una satisfacción inmediata y cierta a la que renuncia, por una esperanza de obtener una mayor rentabilidad en el futuro.

Así, si tenemos una cafetería y decidimos dedicar parte de nuestros fondos a comprar una nueva cafetera, estamos realizando una inversión. La razón es que estamos renunciando a utilizar esos fondos en otra cosa, a cambio de la esperanza de poder vender mejor café y obtener más beneficio.



Según el tipo de activos que compramos.



Según el tiempo que dure la inversión.



Según la finalidad de la inversión.



Según la relación con otras inversiones.

• Los tipos de inversión

Podemos utilizar varios criterios para clasificar las inversiones:

A

Según el tipo de activos que compramos



- **Inversiones en activos reales o productivos.** Es la compra de elementos que le permiten a la empresa llevar a cabo su actividad productiva (maquinaria, instalaciones, materias primas, ordenadores etc.).

- **Inversiones en activos financieros.** Es la compra de acciones o bonos con los que la empresa no busca llevar su actividad productiva, sino obtener una rentabilidad futura recibiendo dividendos o intereses.

B

Según el tiempo que dure la inversión.



- **Inversiones a largo plazo o permanentes.** Se utilizan para comprar bienes que van a permanecer en la empresa durante un tiempo prolongado (normalmente más de un año), como máquinas, equipos informáticos etc.

- **Inversiones a corto plazo o de funcionamiento.** Son aquellas cuya duración en la empresa suele ser menos de un año, ya que son elementos que incorporamos a la producción de manera continua, como por ejemplo materias primas.

C

Según la finalidad de la inversión



- **Inversiones de renovación.** Se utilizan para reemplazar un activo productivo antiguo o estropeado por uno nuevo.

- **Inversiones expansivas.** Son aquellas con las que incorporamos activos que nos permitan aumentar la capacidad de producción de la empresa.

- **Inversiones estratégicas.** Buscan adaptar la empresa a los posibles cambios que surjan en el entorno adquiriendo nuevos activos que permitan producir más barato o bienes de mayor calidad. Se dice que el activo antiguo ha quedado obsoleto.

D

Según la relación con otras inversiones



- **Inversiones sustitutivas.** Al realizarlas no podemos realizar otras.

- **Inversiones complementarias.** Si las realizamos, facilita que podamos realizar otras.

- **Inversiones independientes.** No impiden ni ayudan a que llevemos otras a cabo.

• Inversión productiva y financiera

Es importante diferenciar entre inversión productiva e inversión financiera, y el hecho de que para que haya cualquiera de ellas, es necesario que haya ahorro. Así, hay una relación entre inversión productiva, inversión financiera y ahorro.

Cuando una empresa necesita hacer una inversión productiva, como comprar una máquina, acude a los mercados financieros en busca de fondos. Así, la empresa emite activos financieros (acciones o bonos) y espera que alguien se lo compre a cambio del pago de unos intereses o dividendos. A esos mismos mercados acudirán los ahorradores, que comprarán los activos financieros emitidos por las empresas (acciones o bonos) a cambio de la promesa de recibir intereses o dividendos a cambio.

De esta manera diferenciamos las dos inversiones:

- **Los ahorradores** estarán prestando su dinero a cambio de recibir una rentabilidad a cambio, por tanto, **están haciendo una inversión financiera**.

- **Las empresas** reciben unos fondos con los que podrán comprar su máquina para llevar a cabo su producción, y están haciendo una **inversión productiva**. De esta manera, si es la empresa la que tiene unos ahorros, puede decidir comprar activos financieros de otra empresa (inversión financiera) o comprar una máquina para llevar a cabo su actividad productiva (inversión productiva).



• Los elementos de una inversión y su representación temporal

Toda inversión requiere realizar una serie de pagos con la esperanza de obtener unos mayores ingresos en el futuro. Así, toda inversión tiene una serie de elementos:



DESEMBOLSO INICIAL (A)

Es la cantidad de dinero que la empresa aporta en el momento inicial (año 0) para llevar a cabo la inversión.



DURACIÓN TEMPORAL (N)

Es el número de años que va a durar la inversión y en los que habrá cobros o pagos de dinero.



FLUJOS NETOS DE CAJA (Q) (CASH-FLOW)

Son la diferencia entre los cobros (C) y los pagos (P) que la empresa recibe en cada uno de los periodos.

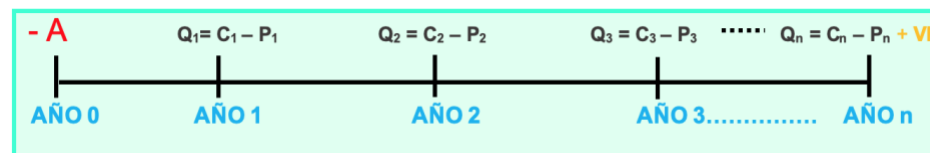
$$\text{Por tanto: } Q = C - P$$



VALOR RESIDUAL (VR)

Es el valor que tiene el bien que hemos adquirido cuando llega el final de la vida de la inversión. Se suma al valor del último flujo neto de caja (Q).

Podemos representar la inversión en una línea temporal de n años:



Ejemplo

Una empresa realiza una inversión que requiere un desembolso inicial de 1.000 euros. La duración de la inversión será de 3 años, y supone unos ingresos de 500 euros el año 1, 700 el año 2 y 900 el año 3. En cuanto a los pagos, esos serán 200 el año 1, 300 el año 2 y 200 el año 3. Representa temporalmente el proyecto.



-100



AÑO 0

40

AÑO 1

45

AÑO 2

50

AÑO 3

7. VALORACIÓN Y SELECCIÓN DE CRITERIOS DE INVERSIÓN

Los recursos con los que cuenta la empresa son limitados, por tanto, no puede hacer todas las inversiones que desea y es necesario hacer una cierta selección.

Para ello la empresa puede usar dos tipos diferentes de métodos de selección de inversiones.

1

• MÉTODOS ESTÁTICOS

- Considera que el valor del dinero es el mismo en cualquier momento del tiempo.



=

2

• MÉTODOS DINÁMICOS

- Considera que el dinero **NO** tiene el mismo valor en cualquier momento del tiempo.



≠

Los criterios que utilizaremos serán los siguientes:

1

ESTÁTICOS

Pay-back

DINÁMICOS

Valor actualizado neto (VAN)
Tasa interna de rentabilidad (TIR)

2

Ejemplo. A una empresa se le presentan dos proyectos:

Proyectos	Desembolso (A)	Año 1	Año 2	Año 3
A	100	100	50	0
B	100	50	50	10.000

1.

Tarda un año en recuperar la inversión

Tarda dos años en recuperar la inversión



PROBLEMA: El método no cuenta que ocurre después de recuperada la inversión inicial. En este caso el proyecto B genera 10.000 euros, mientras que el proyecto solo genera 50 euros más. Elegir por tanto el proyecto A en lugar del B es algo incoherente.

El proyecto A sería **PREFERIBLE** según este método ya que recupera 100 euros invertidos en 1 año, mientras que el proyecto B necesitará dos años.

8. EL PAY-BACK O PLAZO DE RECUPERACIÓN

EL PAY-BACK busca calcular cuánto tiempo tardamos en recuperar la inversión inicial. Por tanto, este método considera que el mejor proyecto de inversión es aquel que permite recuperar antes la inversión inicial.

La velocidad a la que recuperamos el dinero es lo que se llama liquidez. Por tanto, el método Pay-Back mide la liquidez de una inversión. Para calcular el plazo de recuperación lo que haremos será sumar todos los flujos netos de caja hasta que iguemos el desembolso inicial.

• ¿Cómo elegimos entre varios proyectos según el Pay-back?



A la hora de elegir entre varios proyectos elegiremos aquel que permita recuperar la inversión antes.



• Inconvenientes

a) **No tiene en cuenta el momento en el que se reciben los flujos netos de caja.** Como norma general se prefiere el dinero siempre en el presente antes que el futuro.



b) **No tiene en cuenta los flujos netos de caja recibidos después de que se recupere la inversión inicial.** Esto podría llevar a una empresa a elegir una inversión que recupere el dinero muy pronto sobre otra que tarde más pero que posteriormente genere mucho más dinero.



• Cómo calcular el payback

Un proyecto de inversión presenta los siguientes datos. Calcula el plazo de recuperación o pay-back de la inversión.

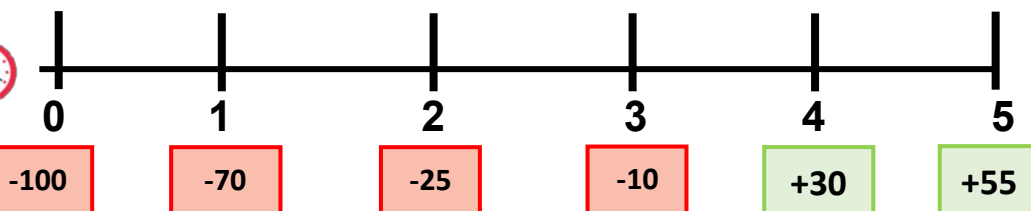


Desembolso	FNC 1	FNC 2	FNC 3	FNC 4	FNC 5
100	30	45	15	40	25

Con el **Pay-Back** tenemos que sumar los FNC hasta recuperar la inversión inicial (100). Cuando lo hagamos, calcularemos el momento exacto del año en el que se produce dicha recuperación.

1 PASO 1. Hacemos gráficamente la inversión

-100 30 45 15 40 25



Empezamos con -100

FALTAN FALTAN FALTAN SOBRAN SOBRAN

Recupero 30 Recupero 45 Recupero 15 Recupero 40 Recupero 25

Como el desembolso inicial son 100, en el año 0 esa es la cantidad que falta por recuperar. Al recuperar 30 el año 1, todavía faltan 70 (que ponemos con saldo negativo). Como se recuperan 45 en el año 2, ya solo faltan 25 y al recuperar 15 en el año 3, faltarán 10. Sin embargo, en el año 4 al recuperar 40, vemos que ya hemos recuperado todo y además sobran 30 (que ponemos con signo positivo). En el año 5, al sumar otros 25 sobrarán 55.

2

Paso 2. Calcular el plazo de recuperación



El momento en el que recuperemos todo (los 100), será el plazo de recuperación. Lo normal, como vemos es que recuperemos en medio de un año y otro. Ese punto es cuando la cantidad pendiente de recuperar pasa de negativa a positiva.

Vemos que recupera su inversión inicial entre el año 3 y 4, ya que a final del año 3 quedaban por recuperar 10, y a final del año 4 la cifra pasa a +30 (hemos recuperado todo y nos sobra). Entre el año 3 y 4 la cifra de pendiente de recuperar pasa de negativa (-10) a positiva (+30).

Para saber el momento exacto que recuperamos la inversión entre el año 3 y 4, suponemos que los 40 euros del año 4, cuando recuperamos más del desembolso inicial se reciben a lo largo de los 12 meses, y queremos saber cuántos meses tardará en recuperar los 10 que le faltaban.

Por tanto, tenemos en cuenta dos puntos.

1. Cuánto dinero generé el año que recuperé el dinero y me sobró (año 4: 40)

2. Cuánto dinero faltaba por recuperar justo el año antes de conseguirlo (año 3: 10)

Genera 40 euros----- 12 meses

Faltan 10 euros----- x meses

X = 3 meses

Este dato nos indica que recupera la inversión a los 3 meses del cuarto año.

Solución: recupera la inversión en 3 años y 3 meses



PROBLEMAS PAYBACK 1. MESES Y DÍAS

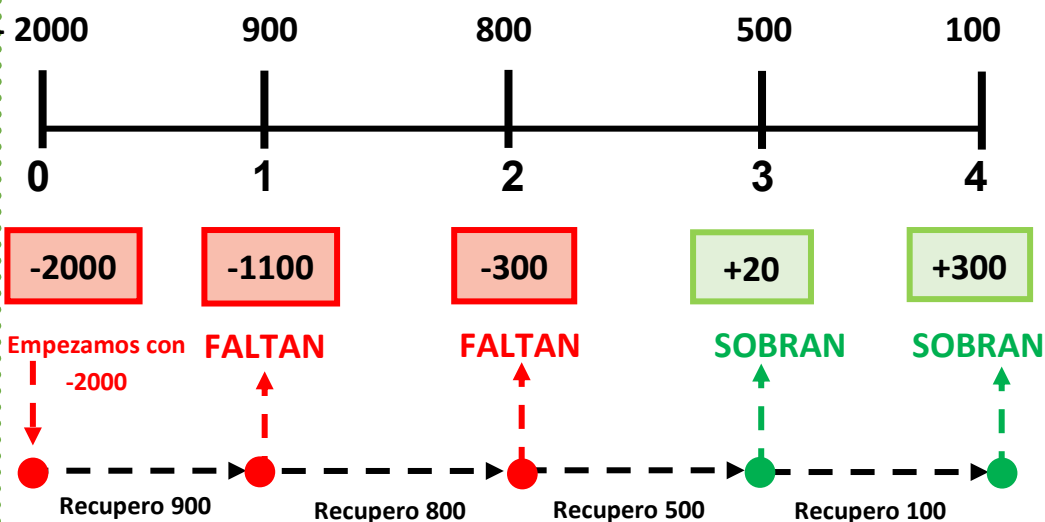
Un proyecto de inversión presenta los siguientes datos. Calcula el plazo de recuperación o pay-back de la inversión.

Desembolso	FNC 1	FNC 2	FNC 3	FNC 4
2.000	900	800	500	100

Con el Pay-Back tenemos que sumar los FNC hasta recuperar la inversión inicial (2.000). Cuando lo hagamos, calcularemos el momento exacto del año en el que se produce dicha recuperación.

1

Paso 1. Hacemos gráficamente la inversión



Como el desembolso inicial son 2000, en el año 0 esa es la cantidad que falta por recuperar. Al recuperar 900 el año 1, todavía faltan 1100 (que ponemos con saldo negativo). Como se recuperan 800 en el año 2, ya solo faltan 300. Sin embargo, en el año 3 al recuperar 500, vemos que ya hemos recuperado todo y además sobran 200 (que ponemos con signo positivo). En el año 4, al sumar otros 100 sobrarán 300.

2

Paso 2. Calcular el plazo de recuperación

El momento en el que recuperemos todo (los 2.000), será el plazo de recuperación. Lo normal, como vemos es que recuperemos en medio de un año y otro. Ese punto es cuando la cantidad pendiente de recuperar pasa de negativa a positiva.

Vemos que recupera su inversión inicial entre el año 2 y 3, ya que a final del año 2 quedaban por recuperar 300, y a final del año 3 la cifra pasa a +200 (hemos recuperado todo y nos sobra). Entre el año 2 y 3 la cifra de pendiente de recuperar pasa de negativa (-300) a positiva (+200).

Para saber el momento exacto que recuperamos la inversión entre el año 2 y 3, suponemos que los 500 euros del año 3, cuando recuperamos más del desembolso inicial se reciben a lo largo de los 12 meses, y queremos saber cuántos meses tardará en recuperar los 300 que le faltaban.

Por tanto, tenemos en cuenta dos puntos.

1. Cuánto dinero generé el año que recuperé el dinero y me sobró (año 3: 500)
2. Cuánto dinero faltaba por recuperar justo el año antes de conseguirlo (año 2: 300)

Genera 500 euros----- 12 meses
Faltan 300 euros ----- x meses

X= 7,2 meses

Este dato nos indica que recupera la inversión a los 7,2 meses del tercer año. Pero sería conveniente descomponer este 7,2 y decir qué parte son meses y qué parte días.

¿Cómo descomponer 7,2 meses en meses y días?

- La parte entera (7) serán los meses
- La parte decimal (0,2 meses), la multiplicamos por 30, (el número de días de un mes) y obtenemos los días.

X= 7,2 meses
7 meses
0,2*30 = 6 días

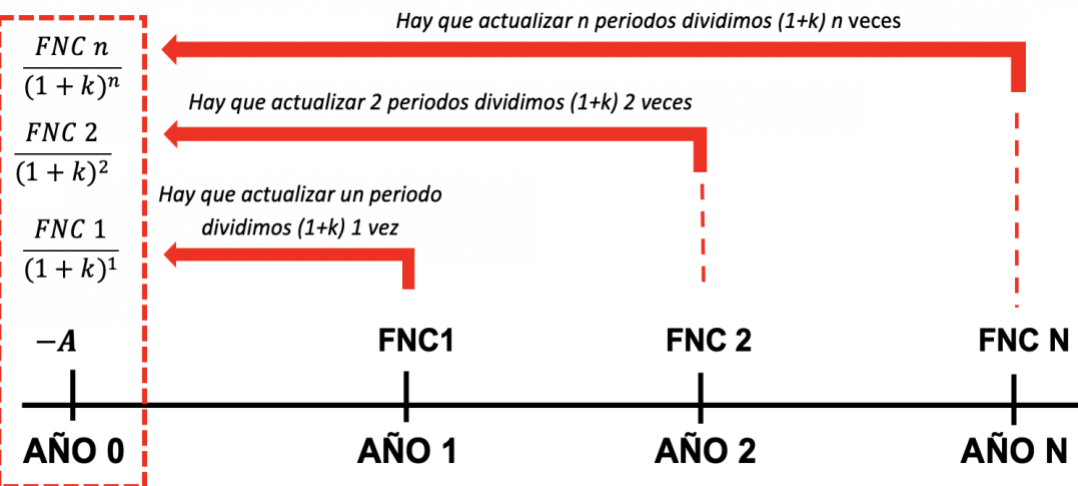
Solución: recupera la inversión en 2 años, 7 meses y 6 días.



9. EL VALOR ACTUALIZADO NETO (VAN)

El VAN (Valor Actualizado Neto) Consiste en actualizar todos los flujos netos de caja al momento actual. Es decir, tenemos que calcular cuánto valdrían todos los flujos netos de caja (FNC) en el momento 0

Para ello utilizamos el método de la actualización que consiste en dividir cada FNC entre $(1+k)^n$, donde la n minúscula nos indica la cantidad de años que tenemos que actualizar, y k es la tasa de actualización.



$$VAN = -A + \frac{FNC\ 1}{(1+k)^1} + \frac{FNC\ 2}{(1+k)^2} + \frac{FNC\ 3}{(1+k)^3} + \dots + \frac{FNC\ n}{(1+k)^n}$$



• ¿Cómo elegimos entre varios proyectos según el VAN?

Si el valor del VAN es positivo (VAN > 0)

El proyecto es rentable, ya que el valor de las entradas de dinero actualizadas al momento inicial es mayor a las salidas de dinero.



Si el valor del VAN es negativo (VAN < 0)

El proyecto no será rentable ya que no recuperaremos el dinero invertido y el proyecto no debe llevarse a cabo.



Si el valor del VAN = 0

El valor de las entradas actualizadas será igual al valor de todas las salidas de dinero y el proyecto será indiferente.

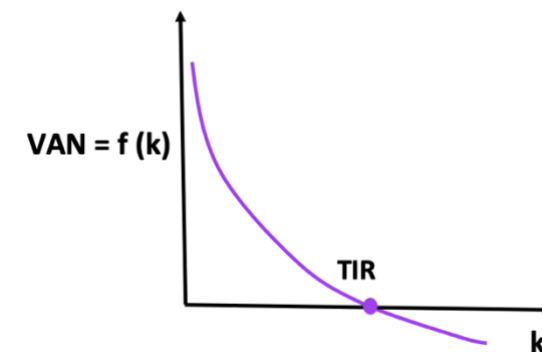


En caso de que solo se pueda realizar un proyecto de inversión elegiremos el que tenga un VAN más alto

• Representación gráfica

Gráficamente, el VAN se puede representar. En el eje de ordenadas figura el VAN y en el eje de abscisas el valor k . Como vemos, a medida que la tasa de actualización k es mayor, el VAN va disminuyendo.

Así, hay un valor k para el cual el VAN será cero. Ese punto será la TIR que veremos más adelante.



• Ventajas e inconvenientes

Este método presenta las siguientes ventajas e inconvenientes.



VENTAJAS

- Tiene en cuenta el momento en el que se reciben los FNC



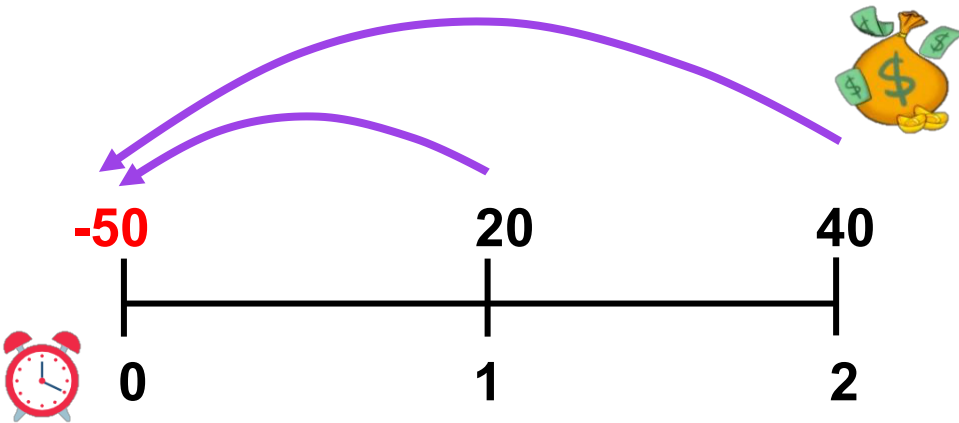
INCONVENIENTES

- Es complicado saber cuál es la tasa de actualización k

• ¿Cómo calcular el VAN?

Paloma hace un proyecto de inversión que supone un desembolso inicial de 50 euros. El primer año recibe un flujo neto de caja de 20 euros y el segundo otro flujo neto de caja de 40 euros. Se sabe que la tasa de actualización k es el 3%. Calcula el VAN del proyecto.

Con el VAN llevaremos todos los FNC al momento actual (0).
Recuerda que el desembolso inicial supone una salida de dinero y es negativo.



Para resolver, aplicamos la fórmula conocida



$$VAN = -A + \frac{FNC\ 1}{(1+k)^1} + \frac{FNC\ 2}{(1+k)^2}$$

$$VAN = -50 + \frac{20}{(1+0,03)^1} + \frac{40}{(1+0,03)^2}$$

¡OJO! El desembolso inicial es negativo.

$$VAN = -50 + 19,41 + 37,70 = 7,11€$$



Como el $VAN > 0$, el proyecto es rentable.

Si quieres comprobar si tienes los resultados bien, hay aplicaciones que lo resuelven de manera automática. Aquí te dejo un enlace a una de las muchas páginas web que te permiten hacer un rápido cálculo.

[Enlace web cálculo del VAN](#)



Y si no tienes internet, siempre puedes usar una plantilla de Excel como la siguiente.

[Plantilla Excel VAN y TIR](#)



RECUERDA

Si el PAY BACK nos recomienda un proyecto y el VAN nos recomienda otro, nos fiamos más del VAN, ya que es un método dinámico que tiene en cuenta el valor del dinero en el TIEMPO.



10. LA TASA INTERNA DE RENTABILIDAD (TIR)

Hemos visto que a medida que la tasa de actualización k aumenta, el VAN disminuye, llegando incluso a ser negativo a partir de un punto.

La TIR es la tasa interna de rentabilidad, que nos indica cual debería ser la tasa de actualización k que hace el VAN sea igual a 0.

Por tanto, ahora buscamos esa “ k ”, que llamamos TIR, que iguala el VAN a cero y podemos resolver con la fórmula:

$$VAN = 0 = -A + \frac{FNC\ 1}{(1 + TIR)^1} + \frac{FNC\ 2}{(1 + TIR)^2} + \frac{FNC\ 3}{(1 + TIR)^3} + \dots + \frac{FNC\ n}{(1 + TIR)^n}$$



La TIR nos permite medir la rentabilidad de la inversión, es decir, cuánto dinero obtengo por cada euro invertido.

• ¿Cómo elegimos entre varios proyectos según la TIR?

Para entender la TIR tenemos que pensar que la tasa de actualización k es el tipo de interés que paga la empresa cuando pide prestado. Así, si la empresa pide prestado 1.000 euros y tiene que pagar un 3% de interés, usaremos esa cantidad como k . Obviamente, si invierto en un proyecto esperaré obtener una rentabilidad, medida por la TIR, superior a lo que me ha costado pedir prestado (el 3%).

Por ello si suponemos que la tasa de actualización “ k ” es el tipo de interés que paga la empresa hay 3 posibilidades:

	Si $TIR > k$ la inversión es rentable	Ya que nos ofrecerá una rentabilidad superior al interés que paga la empresa y el VAN será positivo.
	Si $TIR < k$ la inversión no es rentable	Ya que nos ofrecerá una rentabilidad inferior a al interés que paga la empresa y el VAN será negativo.
	Si $TIR = k$ la inversión es indiferente	La rentabilidad que obtiene la empresa es idéntica lo que tiene que pagar por el tipo de interés y el VAN es igual a cero.



De entre todos los proyectos que cumplan $TIR > k$ elegiremos siempre el que más tenga una mayor “TIR” ya que es el que ofrece más rentabilidad.

En el ejemplo, si pido prestado 1000 euros a un 3% de interés anual, tendré que devolver 30 euros al año de intereses ($0,03 \cdot 1.000$). Si la TIR es del 8%, nos indica que nuestra rentabilidad es superior a los intereses a pagar, por tanto, he salido ganando al pedir prestado. Si la TIR fuera un 2%, sería inferior a nuestra $k=3\%$, y por tanto el proyecto no nos llegaría para pagar los intereses del préstamo. En ese caso no sería rentable.

• Ventajas e inconvenientes

Este método presenta las siguientes ventajas e inconvenientes.



VENTAJAS

- Tiene en cuenta el momento en el que se reciben los FNC

INCONVENIENTES

- el cálculo del TIR suele ser complicado por lo que es habitual que se usen hojas de cálculo



Como resumen final, vemos que los 3 métodos pueden ser útiles ya que pueden medir aspectos distintos de una inversión: el **pay-back** mide la velocidad con la que podemos recuperar la inversión, es decir, la liquidez del proyecto; el **VAN** mide el beneficio total que podemos obtener, es decir la rentabilidad absoluta; la **TIR** mide la rentabilidad relativa, expresada en porcentaje.

PAY BACK



- Mide la velocidad con la que podemos recuperar la inversión, es decir, la **LIQUIDEZ** del proyecto.

VAN



- Mide el beneficio total que podemos obtener, es decir la **RENTABILIDAD ABSOLUTA**.

TIR



- Mide la **RENTABILIDAD RELATIVA**, expresada en porcentaje.

PROBLEMAS. Pay-back y VAN 1



La emprendedora María P. se está planteando una de las dos siguientes opciones de inversión:

Proyecto A, firma de un acuerdo cerrado de *renting* compartido de maquinaria de envasado durante 3 años, por valor de 25.000€, **Proyecto B**, compra de la maquinaria de envasado por valor de 60.000€ sabiendo que esta quedará obsoleta en tres años. El envasado de su

	Flujo de caja año 1	Flujo de caja año 2	Flujo de caja año 3
Proyecto A	5.000€	15.000€	20.000€
Proyecto B	10.000€	25.000€	30.000€

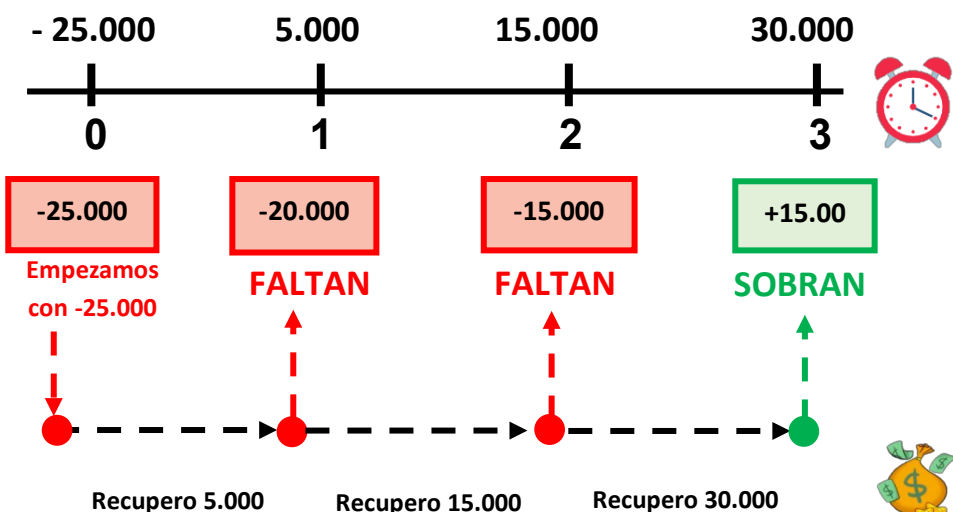
Indique qué proyecto puede resultarle interesante apoyándose en el criterio del plazo de recuperación (expresado en años y en meses) y cuál según el Valor Actualizado Neto. La tasa de actualización es del 5% anual. Justifique su respuesta en cada caso.

Método Pay-back

PROYECTO A

1

Paso 1. Hacemos gráficamente la inversión



Como el desembolso inicial son 25.000, en el año 0 esa es la cantidad que falta por recuperar. Al recuperar 5.000 el año 1, todavía faltan 20.000 (que ponemos con saldo negativo). Como se recuperan 15.000 en el año 2, ya solo faltan 5.000. Sin embargo, en el año 3 al recuperar 20.000, vemos que ya hemos recuperado todo y además sobran 15.000 (que ponemos con signo positivo).

2

Paso 2. Calcular el plazo de recuperación

El momento en el que recuperemos todo (los 25.000), será el plazo de recuperación. Lo normal, como vemos es que recuperemos en medio de un año y otro. Ese punto es cuando la cantidad pendiente de recuperar pasa de negativa a positiva.

Vemos que recupera su inversión inicial entre el año 2 y 3, ya que a final del año 2 quedaban por recuperar 5.000, y a final del año 3 la cifra pasa a +15.000 (hemos recuperado todo y nos sobra). Entre el año 2 y 3 la cifra de pendiente de recuperar pasa de negativa (-5.000) a positiva (+15.000).

Para saber el momento exacto que recuperamos la inversión entre el año 2 y 3, suponemos que los 20.000 euros del año 3, cuando recuperamos más del desembolso inicial se reciben a lo largo de los 12 meses, y queremos saber cuántos meses tardará en recuperar los 5.000 que le faltaban.

Por tanto, tenemos en cuenta dos puntos.

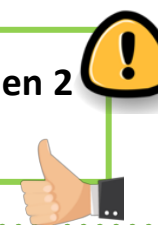
1. Cuánto dinero generé el año que recuperé el dinero y me sobró (año 3: 20.000)
2. Cuánto dinero faltaba por recuperar justo el año antes de conseguirlo (año 2: 5.000)

Genera 20.000 euros----- 12 meses

Faltan 5.000 euros -----x meses

X = 3 meses

Solución: recupera la inversión en 2 años y 3 meses.

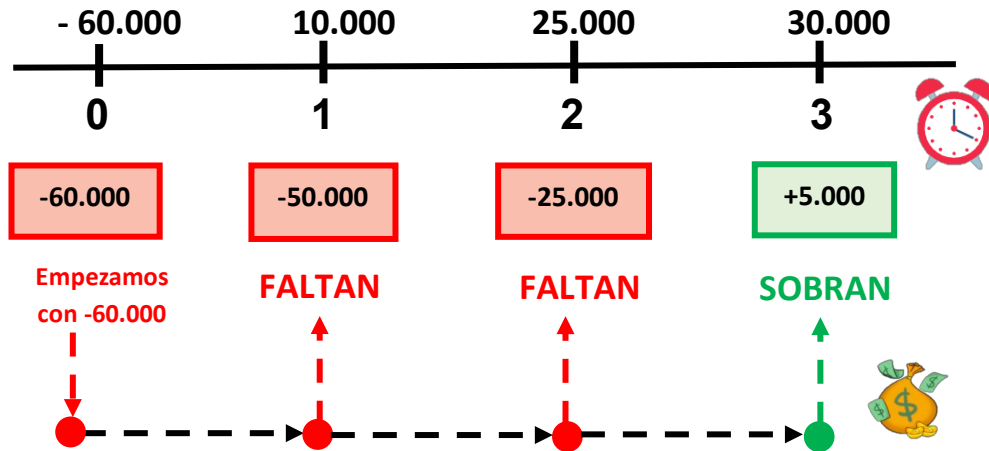


inicial se reciben a lo largo de los 12 meses, y queremos saber cuántos meses tardará en recuperar los 25000 que le faltaban.

PROYECTO B

1

Paso 1. Hacemos gráficamente la inversión



Recupera su inversión inicial entre el año 2 y 3. En el año 1 recupera 10.000 y todavía le quedan 50.000. En el año 2 recupera 25.000 y todavía le quedan 25.000. En el año 3 recupera 30.000, con lo cual se pasa en 5.000 y en algún momento entre el año 2 y 3 hemos recuperado la inversión inicial.

2

Paso 2. Calcular el plazo de recuperación

El momento en el que recuperemos todo (los 60.000), será el plazo de recuperación. Lo normal, como vemos es que recuperemos en medio de un año y otro. Ese punto es cuando la cantidad pendiente de recuperar pasa de negativa a positiva.

Vemos que recupera su inversión inicial entre el año 2 y 3, ya que a final del año 2 quedaban por recuperar 25000, y a final del año 3 la cifra pasa a +5000 (hemos recuperado todo y nos sobra). Entre el año 2 y 3 la cifra de pendiente de recuperar pasa de negativa (-25000) a positiva (+5000).

Para saber el momento exacto que recuperamos la inversión entre el año 2 y 3, suponemos que los 30000 euros del año 3, cuando recuperamos más del desembolso

Por tanto, tenemos en cuenta dos puntos.

1. Cuánto dinero generé el año que recuperé el dinero y me sobró (año 3: 30.000)
2. Cuánto dinero faltaba por recuperar el año antes de conseguirlo (año 2: 25.000)

Genera 30.000 euros----- 12 meses

Faltan 25.000 euros -----x meses

X = 10 meses

Solución: recupera la inversión en 2 años y 10 meses.

CONCLUSIÓN: el pay-back nos indica el tiempo que se tarda en recuperar la inversión, y lógicamente la empresa quiere recuperar su dinero lo antes posible (quiere más liquidez), por lo que nos quedamos con el que tenga un plazo más bajo. Por tanto, como el proyecto A tarda menos en recuperar la inversión inicial, el proyecto tiene más liquidez y será preferible.

PAY-BACK

PROYECTO A

PROYECTO B

2 años y 3 meses

2 años y 10 meses

Valor actualizado neto (VAN)

Consiste en actualizar todos los flujos netos de caja al momento actual. Es decir, tenemos que calcular cuánto valdrían todos los flujos netos de caja (FNC) en el momento 0. Para ello utilizamos el método de la actualización que consiste en dividir cada FNC entre $(1+k)^n$, donde la n minúscula nos indica la cantidad de años que tenemos que actualizar.

PROYECTO A



$$VAN = -A + \frac{FNC\ 1}{(1+k)^1} + \frac{FNC\ 2}{(1+k)^2} + \frac{FNC\ 3}{(1+k)^3} + \dots + \frac{FNC\ n}{(1+k)^n}$$

$$VAN\ A = -25.000 + \frac{5.000}{(1+0,05)^1} + \frac{15.000}{(1+0,05)^2} + \frac{20.000}{(1+0,05)^3}$$

$$= -25.000 + 4761,90 + 13.605,44 + 17.276,75$$

$$= 10.644,09\ euros$$

COMO VAN A > 0, el proyecto es rentable



PROYECTO B

$$VAN\ B = -60.000 + \frac{10.000}{(1+0,05)^1} + \frac{25.000}{(1+0,05)^2} + \frac{30.000}{(1+0,05)^3}$$

$$= -60.000 + 9.523,81 + 22.675,74 + 25.915,13$$

$$= -1.885,32\ euros$$



COMO VAN B < 0, el proyecto NO es rentable

CONCLUSIÓN: el VAN indica cuál es el valor de los FNC actualizados en el momento actual. Como el proyecto A es el único rentable al ser mayor que 0, será el proyecto elegido.



PROBLEMAS. Pay-back y VAN 2

Una empresa se está planteando llevar a cabo una de las dos siguientes opciones:

A) Comprar una máquina de envasado del tipo A por un precio de 40.000 €

B) Comprar una máquina tipo B por 80.000 €. Según el tipo de máquina, por el envasado y comercialización del producto se podrían obtener los siguientes flujos de caja:

	FNC 1	FNC 2	FNC 3	FNC 4
Máquina A	10.000	15.000	20.000	25.000
Máquina B	20.000	30.000	35.000	40.000



Indique qué proyecto puede resultarle más interesante apoyándose en el criterio del plazo de recuperación (expresado en años y en meses) y cuál sería más interesante según el Valor Actualizado Neto. La tasa de actualización es del 5% anual. Justifique su respuesta en cada caso.



[Te dejo el ejercicio resuelto en este vídeo](#)



**EJERCICIOS VAN Y PAYBACK. ABAU
GALICIA 2016-2026**



PROBLEMAS. VAN y payback 3

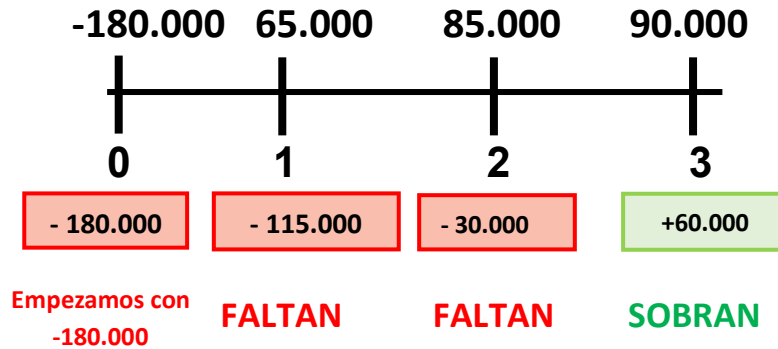
SELECTIVIDAD GALICIA 2023. Considere los siguientes proyectos de inversión, que generan los flujos de caja que figuran en la tabla (valores en euros):

Proyecto	Desembolso inicial	Flujo de caja año 1	Flujo de caja año 2	Flujo de caja año 3
Proyecto A	180.000	65.000	85.000	90.000
Proyecto B	180.000	30.000	50.000	120.000

- Calcule el plazo de recuperación de cada proyecto.
- Determine el Valor Actualizado Neto de cada proyecto, suponiendo que la tasa de descuento es del 6% anual.
- ¿Qué proyecto considera preferible? Razone la respuesta.

a) Payback

Proyecto A



Vemos que recupera su inversión inicial entre el año 2 y 3, ya que a final del año 2 quedaban por recuperar 30.000, y a final del año 3 la cifra pasa a +60.000 (hemos recuperado todo y nos sobra). Entre el año 2 y 3 la cifra de pendiente de recuperar pasa de negativa (-30.000) a positiva (+60.000).

Para saber el momento exacto que recuperamos la inversión entre el año 2 y 3, suponemos que los 90.000 euros del año 3, cuando recuperamos más del desembolso inicial se reciben a lo largo de los 12 meses, y queremos saber cuántos meses tardará en recuperar los 30.000 que le faltaban.

Por tanto, tenemos en cuenta dos puntos.

1. Cuánto dinero generé el año que recuperaré el dinero y me sobró (año 3: 90.000)
2. Cuánto dinero faltaba por recuperar justo el año antes de conseguirlo (año 2: 30.000)

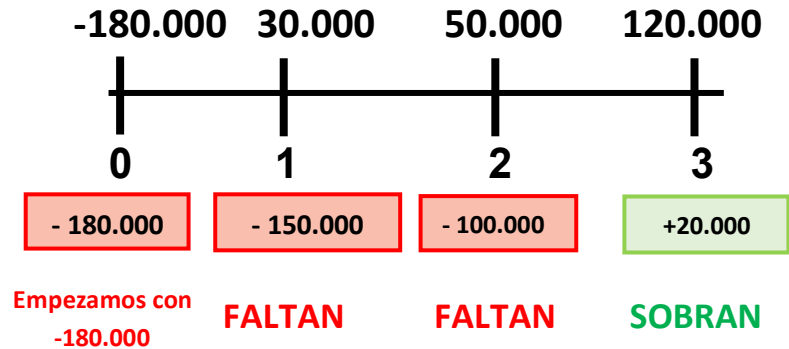
Genera 90.000----- 12 meses

Faltan 30.000----- x meses

$$X = (30.000 \cdot 12) / 90.000 = 4 \text{ meses}$$

Pay back A = Tarda en recuperar la inversión 2 años y 4 meses

Proyecto B



Tenemos en cuenta dos puntos.

1. Cuánto dinero generé el año que recuperaré el dinero y me sobró (año 3: 120.000)
2. Cuánto dinero faltaba por recuperar justo el año antes de conseguirlo (año 2: 100.000)

Para saber el momento exacto que recuperamos la inversión entre el año 2 y 3, suponemos que los 120.000 euros del año 3, cuando recuperamos más del desembolso inicial se reciben a lo largo de los 12 meses, y queremos saber cuántos meses tardará en recuperar los 100.000 que le faltaban.

Genera 120.000----- 12 meses

Faltan 100.000----- x meses

$$X = (100.000 \cdot 12) / 120.000 = 10 \text{ meses}$$

Pay back B = Tarda en recuperar la inversión 2 años y 10 meses

b) Cálculo del VAN

$$VAN A = -180.000 + \frac{65.000}{(1+0,06)^1} + \frac{85.000}{(1+0,06)^2} + \frac{90.000}{(1+0,06)^3} = 32.536,19$$

$$VAN B = -180.000 + \frac{30.000}{(1+0,06)^1} + \frac{50.000}{(1+0,06)^2} + \frac{120.000}{(1+0,06)^3} = -6.443,98$$

c) Interpretación

El mejor método es el A, tanto por el método payback como por el método del VAN. Por el método payback porque recupera antes la inversión. Por el método VAN porque el proyecto A tiene un VAN mayor. De hecho, el proyecto B tiene un VAN negativo y ni siquiera sería rentable.

UNIDAD 8.

Contenido

1. Las obligaciones contables de la empresa.....	131
El plan general contable.....	131
Las cuentas anuales.....	131
Libro diario y libro mayor.....	131
2. El patrimonio de la empresa.....	132
3. Las masas patrimoniales.....	133
4. Los elementos patrimoniales.....	134
5. El balance de situación.....	136
6. La cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	139
La estructura de la cuenta de PyG.....	139
Cómo hacer la cuenta de PyG.....	141
7. Fiscalidad empresarial.....	143
¿qué es un tributo?.....	143
Los elementos de todo impuesto.....	143
8. Los impuestos de las empresas.....	144
El impuesto de sociedades (IS).....	144
El impuesto de la renta de las personas físicas (IRPF).....	144
El impuesto del valor añadido (IVA).....	145
El impuesto de actividades económicas (IAE).....	145



Versión Galicia

ACTIVIDADES

DIAPOSITIVAS 8.

2026-2027 La Contabilidad.



Material elaborado por:

Material editado por:



@Econosublime

@Economarina



@Economyriam



www.econosublime.com

YouTube

Vídeos explicativos de cada clase en
www.youtube.com/c/econosublime

1. LAS OBLIGACIONES CONTABLES DE LA EMPRESA.

En la vida, para tomar las decisiones adecuadas siempre hay que tener información fiable. Por ello, las empresas necesitan la contabilidad, un sistema que les permite registrar dicha información para cuando sea necesaria.



La **CONTABILIDAD** es un instrumento que permite registrar todas las operaciones de la empresa y obtener información para poder analizarla y así tomar decisiones.

La contabilidad es útil para la propia empresa para tomar decisiones informadas. Pero además, la información es pública porque hay varios grupos interesados a los que les afecta la marcha económico-financiera de la empresa, como:

- **Directivos.** Desean tener información para la toma de decisiones de la propia empresa.
- **Propietarios o accionistas.** Quieren comprobar qué se hace con su dinero invertido.
- **Trabajadores.** Ya que su trabajo, salario y posibilidades de ascenso dependen de la marcha de la empresa.
- **Acreedores.** Desean saber si la empresa podrá devolverles el dinero que les han prestado en los plazos establecidos.
- **Estado.** Que necesita saber las operaciones y resultados de la empresa para el cobro de impuestos, concesión de subvenciones, etc.

• El Plan General Contable.

Una vez que sabemos que hay que registrar la información la siguiente pregunta es ¿cómo lo hacemos? Si cada empresa elige la manera que cree conveniente, muchas personas no entenderían esos datos. Por tanto, está claro que **necesitamos una serie de normas para que todas las empresas hablen el mismo “lenguaje económico”** y así, cualquier persona que lea la contabilidad de una empresa podrá entender lo que dice.

El libro en el que aparecen todas estas normas es el Plan General Contable.

El **PLAN GENERAL CONTABLE (PGC)** es un documento en el que se establecen todas las normas sobre cómo se debe registrar la contabilidad de las empresas con el objetivo de representar la imagen fiel de la empresa, lo que quiere decir que la información presentada debe ser relevante, fiable, comparable y clara.

Además, el PGC se divide en 5 partes:

- 1. Marco Conceptual.** Incluye los conceptos necesarios para preparar y presentar las cuentas anuales.
- 2. Normas de Registro y Valoración.** Incluye la información sobre la contabilización y la valoración. Aquí se reflejan todos los principios contables.
- 3. Cuentas Anuales.** Indica las normas necesarias para elaborar las cuentas anuales.
- 4. Cuadro de Cuentas.** Con la estructura de las cuentas contables, divididas en 9 grupos.
- 5. Definiciones y Relaciones Contables.** Se define el contenido de cada cuenta y los cargos y abonos más comunes de cada cuenta.



[Obligaciones contables y cuentas anuales](#)

• Las cuentas anuales.

Las cuentas anuales son unos documentos que las empresas tienen que elaborar todos los años y que tienen como finalidad informar de los resultados de la empresa, su patrimonio y su situación financiera y así representar la imagen fiel de la empresa

Existen 5 cuentas anuales.

- 1 El balance de situación.** Refleja todos los elementos del patrimonio de una empresa al acabar el año. Por tanto, vemos que es un documento estático ya que refleja una situación a una fecha, a diferencia de la cuenta de PyG que da información de lo que ocurre durante todo un año.
- 2 La cuenta de pérdidas y ganancias (PyG).** Muestra todos los ingresos y los gastos de la empresa durante el último año. Si los ingresos son mayores que los gastos habrá una **ganancia**. En el caso contrario tendremos una **pérdida**.
- 3 Estado de cambios del patrimonio neto.** Informa de todos los cambios que ha habido en el patrimonio neto de la empresa. Se centra especialmente en reflejar los cambios que ha habido en el capital o reservas de la empresa.
- 4 La memoria.** Es un documento que comenta, amplía y detalla toda la información del resto de cuentas anuales. Es un documento importante, ya que los otros documentos son principalmente numéricos. La memoria, sin embargo, permite dar explicaciones que tal vez los números no hagan por sí solos.
- 5 Estado de flujos de efectivo.** Informa de todos los movimientos de tesorería de la empresa.



Las grandes empresas están obligadas a elaborar las 5 cuentas. Las Pymes pueden usar modelos abreviados que faciliten la elaboración de las cuentas. Para estas Pymes, el estado de flujos de efectivo y el estado de cambios de patrimonio neto son voluntarios.

Las cuentas anuales deben ser depositadas en el registro mercantil en el plazo de un mes desde su aprobación.



• Libro diario y libro mayor.

El libro diario y el libro mayor permiten llevar a cabo el registro de las operaciones de contabilidad de una empresa en su día a día. Ambos libros están relacionados, ya que las operaciones que aparecen en el libro diario se deben trasladar al libro mayor.

La diferencia principal entre ambos es que **en el libro diario se anotan de manera diaria y cronológicamente todas las operaciones de la empresa**. En cambio, **en el libro mayor se anotan los movimientos de las cuentas, lo que nos permite ver su evolución a lo largo del tiempo y su saldo en un momento dado**.

2. EL PATRIMONIO DE LA EMPRESA.

Si le preguntamos a una persona cuál es su patrimonio, probablemente nos diga que son todas sus posesiones. Es decir, su vivienda y todo lo que tiene dentro de ella, su coche y todo el dinero en el banco. Eso es cierto, pero ¿qué ocurre si esa casa la ha comprado con un préstamo y todavía debe 100.000 euros al banco? Y ¿qué pasa si esa persona le prestó 15.000 euros a su hermano y este todavía se los debe? Lo primero es una deuda (le debemos al banco) y lo segundo un derecho de cobro (nos deben dinero) ¿Forman parte del patrimonio? Sigue leyendo y lo descubrirás.

Cuando nos referimos al patrimonio de una empresa, tenemos que diferenciar 3 grupos:

a) Los bienes: es todo aquello que tiene un valor para la empresa (un local, las mercancías del almacén, el dinero de la caja, el mobiliario, etc.).

b) Los derechos (de cobro): es dinero que nos deben pagar otras empresas o clientes, ya sea porque les hemos prestado dinero, o porque les hemos vendido algo y el cobro ha quedado pendiente. Por ejemplo, nuestra empresa vende cápsulas de café y una cafetería nos compra 500 cápsulas el 1 de febrero y nos dice que nos pagará el 1 de marzo. Todo el mes de febrero tendremos un derecho de cobro.

c) Las obligaciones: son deudas que tiene la empresa con bancos y otras empresas o personas. Puede ser porque nos han prestado dinero, o porque les hemos comprado algo y hemos dejado el pago pendiente. Por ejemplo, compramos una furgoneta para repartir y le decimos al concesionario que le pagaremos el año siguiente. Todo ese año tendremos una deuda, es decir, una obligación de pago.

Por tanto, el patrimonio de una empresa está formado por sus bienes, sus derechos de cobro y sus obligaciones. Obviamente, **los bienes y derechos de cobro son riqueza de la empresa, pero las obligaciones nos restan esa riqueza**. Por tanto, el patrimonio neto será la suma de los bienes y derechos, restando las obligaciones (deudas) de la empresa.

El **PATRIMONIO EMPRESARIAL** es el valor de la riqueza de la empresa, y se expresa como la suma de sus bienes y derechos menos las obligaciones de pago.

Pero al señor que inventó la contabilidad esta clasificación le pareció demasiado fácil (es broma) y decidió que **toda la parte positiva del patrimonio, es decir, los bienes y derechos, se llamaba activo**. Por otro lado, la parte que resta, las obligaciones o deudas, se llama **pasivo**. Y así tenemos que:

$$\text{Patrimonio} = \text{Bienes} + \text{Derechos} - \text{Obligaciones}$$

$$\text{PATRIMONIO NETO} = \text{ACTIVO} - \text{PASIVO}$$

Si reestructuramos, **tenemos la ecuación fundamental de la contabilidad:**

$$\text{ACTIVO} = \text{PATRIMONIO NETO} + \text{PASIVO}$$

Esta correspondencia ya fue tratada en el tema 7 y se podía representar a través de la estructura económica y financiera de la empresa.

ACTIVO es la estructura económica de la empresa. Nos indica en qué se están empleando los fondos de la empresa (máquinas, existencias en almacén, mobiliario, etc.). Son por tanto las inversiones de la empresa.

PATRIMONIO NETO y **PASIVO** es la estructura financiera. Nos muestra el origen de los fondos de la empresa. Es decir, las diferentes fuentes de financiación que hemos elegido. Mientras que el patrimonio neto son los fondos propios que la empresa no debe devolver, el pasivo serán las deudas u obligaciones a devolver.



ECUACIÓN FUNDAMENTAL DE LA CONTABILIDAD

$$\text{ACTIVO} = \text{PATRIMONIO NETO} + \text{PASIVO}$$

3. LAS MASAS PATRIMONIALES.

Todos los elementos del patrimonio de una empresa pueden ser agrupados en masas más grandes para poder ser analizadas. Como acabamos de ver, las 3 grandes masas son activo, pasivo y patrimonio neto.

Las **MASAS PATRIMONIALES** son agrupaciones de elementos patrimoniales que tienen alguna característica en común.

• El activo y sus masas patrimoniales

El activo son todos los bienes y derechos de cobro con los que cuenta la empresa. Muestra el destino de los fondos de la empresa (en qué se han empleado los fondos). Se divide en dos grandes masas: activo no corriente y activo corriente.

A ACTIVO NO CORRIENTE. Son aquellos elementos de activo que le permiten a la empresa llevar su actividad productiva, por lo que permanecen en la empresa más de un año. Son inversiones permanentes. Como sirven para poder producir, no están destinados a ser vendidos, por ello reciben el nombre de inmovilizado.

Dentro del activo no corriente diferenciamos tres submasas patrimoniales: inmovilizado intangible, inmovilizado material e inversiones a largo plazo.

Inmovilizado intangible. Son elementos inmateriales que sirven para producir (como las aplicaciones informáticas).

Inmovilizado material. Son los bienes tangibles destinados al desarrollo de la actividad productiva de la empresa (como las máquinas o una furgoneta).

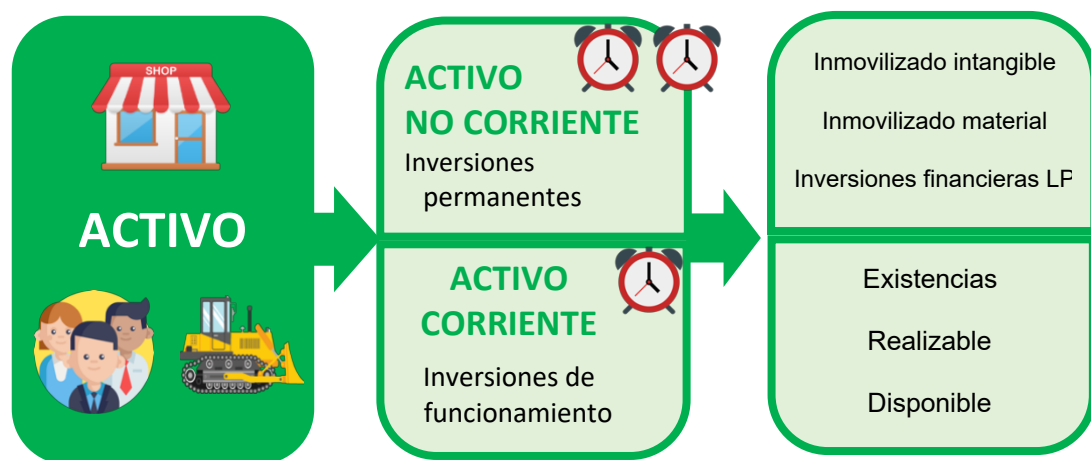
Inversiones financieras a largo plazo. Son inversiones a largo plazo en otras empresas (compra de acciones de otras empresas, créditos a largo plazo). Es un derecho de cobro a largo plazo.

ACTIVO CORRIENTE. Son aquellos elementos del activo que aseguran el funcionamiento de la empresa en su día a día (como las existencias en almacén o el dinero en caja). Son inversiones de funcionamiento. Por ello permanecen en la empresa menos de un año. Dentro del activo corriente diferenciamos tres submasas patrimoniales: las existencias, el realizable y el disponible.

Existencias. Son las mercancías acabadas o en elaboración que permanecen en los almacenes. Para convertirse en dinero todavía deben venderse y cobrarse.

Realizable. Son derechos de cobro a menos de un año por operaciones en las que la empresa ya ha vendido los bienes o prestado servicios, pero todavía no se han cobrado. Para que estos activos se conviertan en dinero todavía falta el cobro.

Disponible. Es el dinero en los bancos o en efectivo.



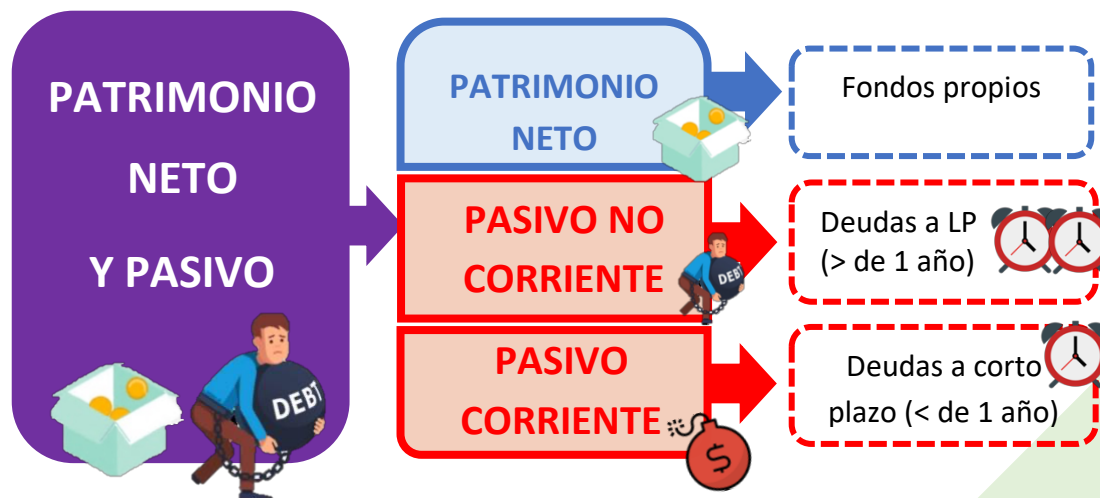
• El patrimonio neto y pasivo y sus masas patrimoniales

El patrimonio neto y el pasivo nos muestran el origen de los fondos. Este origen puede ser propio de la empresa, y por tanto no se debe devolver (patrimonio neto), o ajeno a la empresa ya que se ha pedido prestado (pasivo) y por tanto se debe devolver.

A PATRIMONIO NETO. Son los fondos propios de la empresa. Está formado principalmente por el capital que aportan los socios y las reservas que la empresa ha acumulado a lo largo de los años. Como son propios no deben ser devueltos.

PASIVO NO CORRIENTE. Son aquellos fondos ajenos (deudas) que la empresa debe devolver en un periodo superior a un año. Por eso al pasivo no corriente también se le llama exigible a largo plazo.

PASIVO CORRIENTE. Son aquellas deudas que la empresa debe devolver en un periodo inferior a un año. Por eso también recibe el nombre de exigible a corto plazo.



4. LOS ELEMENTOS PATRIMONIALES.

Las diferentes masas y submasas patrimoniales se dividen a su vez en elementos patrimoniales. Los **ELEMENTOS PATRIMONIALES** son los bienes, derechos y obligaciones que forman el patrimonio de la empresa.

ELEMENTOS PATRIMONIALES DE ACTIVO NO CORRIENTE

SUBMASAS	ELEMENTOS
Inmovilizado intangible Bienes inmateriales que sirven para producir 	Propiedad industrial: Refleja el valor de propiedades como patentes o marcas. Aplicaciones informáticas. Se refiere al valor de programas informáticos. Amortización acumulada del inmovilizado intangible. Muestra la pérdida de valor del inmovilizado intangible. Es importante recordar que tiene signo negativo.
Inmovilizado material Bienes tangibles destinados al desarrollo de la actividad productiva  	Terrenos. Refleja el valor de solares, fincas, etc. Construcciones. Se refiere al valor de los edificios que se utilizan para producir. Instalaciones técnicas. Unidades más complejas de producción. (una gasolinera o depuradora de agua). Maquinaria. Máquinas de la empresa que se utilizan para transformar los productos Utillaje. Son las herramientas y utensilios de la empresa Mobiliario: Es el valor de los muebles de la empresa Equipos de procesos de información. Ordenadores, móviles, etc. Elemento de transporte. Vehículos en general Amortización acumulada del inmovilizado material. Muestra la pérdida de valor del inmovilizado material. Es importante recordar que tiene signo negativo.
Inversiones financieras Inversiones a largo plazo en otras empresas. Es un derecho de cobro a largo plazo. 	Inversiones financieras a l/p en instrumentos de patrimonio. Son acciones de otras empresas. Créditos a l/p. Son los préstamos concedidos por la empresa a cobrar a más de un año Imposiciones a l/p. Dinero de la empresa depositado en el banco a un plazo superior a un año.

ELEMENTOS PATRIMONIALES DE ACTIVO CORRIENTE

SUBMASAS	ELEMENTOS
Existencias Mercancías acabadas o en elaboración que permanecen en los almacenes 	Mercaderías. Son productos adquiridos por la empresa para venderlos sin hacer ninguna transformación Materias primas. Materiales comprados para realizar transformaciones y obtener un producto. Combustibles. Materias energéticas susceptibles de almacenamiento Repuestos. Piezas de repuesto de todo tipo de la empresa Material de oficina. Folios, bolígrafos, carpetas, etc. Productos en curso. Son productos que todavía están en fase de elaboración Productos terminados. Productos que han sido fabricados por la empresa y ya están terminados
Realizable Derechos de cobro a menos de un año por operaciones de venta de bienes o prestación de servicios.  	Cientes. Son derechos de cobro de la empresa sobre productos que son actividad normal Cientes efectos comerciales a cobrar. Son derechos de cobro de la empresa sobre productos que son actividad normal formalizados con letras de cambio. Deudores. Son derechos de cobro de la empresa sobre productos que NO son actividad normal. Deudores efectos comerciales a cobrar. Son derechos de cobro de la empresa sobre productos que NO son actividad normal formalizados con letras de cambio. Inversiones financieras a c/p. Es compra de acciones con el objetivo de obtener un beneficio a c/p. Créditos a c/p. Son los préstamos concedidos por la empresa a cobrar en menos de un año. Créditos a c/p por enajenación de inmovilizado. Derechos de cobro de la empresa por la venta no cobrada de un inmovilizado. Imposiciones a c/p. Dinero de la empresa depositado en el banco a un plazo menor a un año.
Disponible Dinero en bancos o efectivo 	Banco. Dinero de la empresa en cuentas corrientes Caja. Dinero en efectivo

ELEMENTOS PATRIMONIALES DE PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
MASAS	ELEMENTOS
<u>Patrimonio neto</u> Fondos propios de la empresa 	Capital. Son las aportaciones del propietario de la empresa individual. Si la empresa es societaria lo llamamos <u>Capital social</u> . Reservas. Son los beneficios no distribuidos por la empresa. Pueden ser: reserva legal, voluntaria o estatutaria. Resultado del ejercicio. Son los beneficios de la empresa en el último año, antes de decidirse si se distribuirán entre los socios o no. Si son pérdidas irán con signo negativo.
<u>Pasivo no corriente</u> Fondos ajenos que la empresa debe devolver en más de un año 	Deudas a l/p con entidades de crédito. Préstamos recibidos por bancos a devolver en más de un año. Otras deudas a l/p. Deudas a pagar a más de un año diferentes a las anteriores. Proveedores de inmovilizado a l/p. Deudas con suministradores de inmovilizado a pagar a más de un año Efectos a pagar a l/p. Deudas a pagar a más de un año y formalizadas con letras de cambio.
<u>Pasivo corriente</u> Fondos ajenos que la empresa debe devolver en menos de un año 	Deudas con entidades de crédito a c/p. Son préstamos recibidos por bancos a devolver en menos de un año. Otras deudas a c/p. Deudas a pagar a menos de un año diferentes a las anteriores. Proveedores de inmovilizado a c/p. Deudas con suministradores de inmovilizado a pagar a menos de un año Efectos a pagar a c/p. Deudas a pagar a menos de un año y formalizadas con letras de cambio. Proveedores. Son las deudas con los suministradores de materias primas, mercancías, etc. y de servicios que tienen que ver con la actividad principal que realiza la empresa. Proveedores efectos comerciales a pagar. Deudas con proveedores formalizadas con letras de cambio. Acreedores. Son deudas con suministradores de servicios que no tienen la condición de proveedores. Acreedores efectos comerciales a pagar. Deudas con suministradores de servicios formalizadas con letras.

Actividad resuelta 1. La selección de la masa.

Indica a qué elemento y masa patrimonial debería la empresa anotar lo siguiente.

- **Una fábrica:** es un elemento que sirve para producir a largo plazo, por lo que debe estar en la masa Activo no corriente. Puesto que es material, la submasa será inmovilizado material. Dentro de ella, vemos que coincide con la descripción del elemento construcciones.
- **Una venta de existencias que queda pendiente de cobro dentro de 50 días.** Como queda pendiente de cobro, estamos ante un derecho de cobro. Al ser 50 días, debe ser a corto plazo, por lo que nos situamos dentro de la masa Activo corriente y submasa realizable. Al vender existencias consideramos que se trata de nuestra actividad habitual y se trata del elemento clientes.
- **El Microsoft office.** Es un elemento que sirve para producir durante mucho tiempo, por lo que debe ser la masa de Activo no corriente. En este caso es inmaterial (no podemos tocar el office) y estamos dentro de la submasa de inmovilizado intangible. Dentro de ella coincide con la descripción del elemento aplicaciones informáticas.
- **Un préstamo al banco a devolver en dos años.** Al ser un préstamo automáticamente hablamos de una deuda, es decir, de Pasivo. Ya que es a más de 2 años, la masa será Pasivo no corriente. Dentro de ella coincide con la descripción del elemento deudas a largo plazo con entidades de crédito.
- **El beneficio del último año sin distribuir.** Siempre que hablamos de beneficios nos encontramos con fondos que no hay que devolver, y por tanto estamos ante Patrimonio neto. Si el beneficio fuera el acumulado de varios años anteriores, estaríamos ante reservas, pero como es el último año sin distribuir, hablamos del elemento resultado del ejercicio.
- **Compramos un ordenador para nuestra oficina y lo dejamos pendiente de pago dentro de 30 días.** El ordenador es un elemento que sirve para producir a largo plazo, por lo que debe estar en la masa Activo no corriente. Puesto que es material, la submasa será inmovilizado material. Dentro de ella, vemos que coincide con la descripción del elemento equipos de procesos de información.
Al mismo tiempo, al dejarlo a deber, estamos ante una deuda y por tanto hablamos de Pasivo. Puesto que la pagaremos dentro de 30 días, es a corto plazo, y nos encuadramos dentro de la masa de Pasivo corriente. Ya que el ordenador es un inmovilizado, estaremos dentro del elemento de proveedores de inmovilizado a corto plazo.



5. EL BALANCE DE SITUACIÓN.

Si agrupamos todos los elementos patrimoniales que forman el patrimonio de la empresa, llegamos al balance de situación.

El **BALANCE DE SITUACIÓN** es el documento que forma parte de las cuentas anuales de la empresa en donde se reflejan todos los elementos patrimoniales de la empresa y ordenados en las diferentes masas patrimoniales.

• La estructura del balance de situación.

El balance recibe este nombre porque tiene que estar equilibrado de manera que siempre se cumpla la ecuación fundamental de la contabilidad:

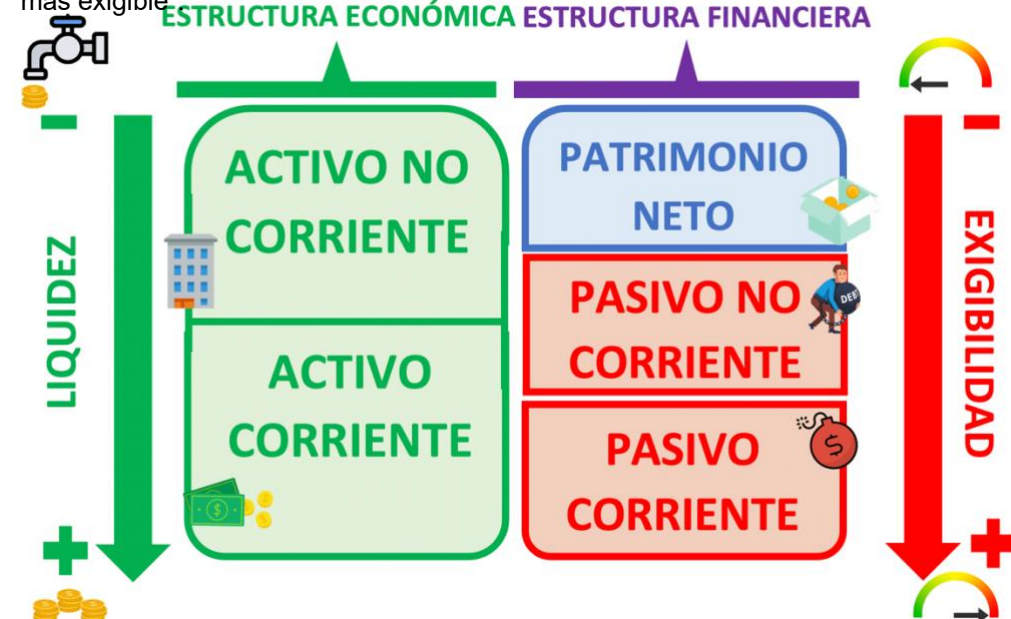
$$A = PN + P$$

En cuanto al orden de los elementos debemos seguir los dos siguientes criterios:

- **El activo lo ordenaremos de menor a mayor liquidez.** Es decir, arriba del activo irán aquellos elementos que tardan más tiempo en convertirse en dinero, como el inmovilizado, que tarda años en convertirse en dinero. Abajo los más líquidos, por ello el último elemento del activo será el dinero mismo.



- **El patrimonio y el pasivo se ordenan de menor a mayor exigibilidad.** Por ello, arriba va el capital social (dinero aportado por los socios que solo pueden exigir cuando se disuelva la sociedad) y abajo el pasivo exigible (deudas). Cuanto menos tiempo falte para pagar una deuda, irá más abajo, ya que es "más exigible".



ACTIVO	PATRIMONIO NETO Y PASIVO
A) ACTIVO NO CORRIENTE	A) PATRIMONIO NETO
Inmovilizado intangible Propiedad industrial Aplicaciones informáticas Investigación y desarrollo Amortización acumulada del inmovilizado intangible Inmovilizado material Terrenos Construcciones Maquinaria Mobiliario Equipos de procesos de información Elemento de transporte Amortización acumulada del Inmovilizado Material Inversiones inmobiliarias Inversiones en terrenos y bienes naturales Inversiones en construcciones Inversiones financieras a largo plazo Inversiones financieras a largo plazo Valores representativos de deuda a largo plazo	Capital Reservas Resultado de ejercicios anteriores Resultado del ejercicio
B) ACTIVO CORRIENTE	B) PASIVO NO CORRIENTE
Existencias Mercaderías Materias primas Productos en cursos Productos terminados Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar (Realizable) Clientes Clientes, efectos comerciales a cobrar Deudores varios Anticipo de remuneración Inversiones financieras a corto plazo Inversiones financieras a corto plazo Valores representativos de deuda a corto plazo Efectivo (Disponible) Bancos Caja	Deudas a largo plazo Deudas a l/p con entidades de crédito Efectos a pagar a largo plazo Proveedores del inmovilizado a largo plazo Obligaciones y bonos
C) PASIVO CORRIENTE	C) PASIVO CORRIENTE
	Deudas a corto plazo Deudas con entidades de crédito a corto plazo Proveedores de inmovilizado a corto plazo Efectos a pagar a corto plazo Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar Proveedores Proveedores, efectos comerciales a pagar Remuneraciones pendientes de pago Acreedores por prestación de servicios
TOTAL ACTIVO: A + B	TOTAL PAT.NETO + PASIVO (A+B+C)

MODELO ABREVIADO PARA SELECTIVIDAD

GALICIA 2026

PROBLEMAS BALANCES 1. El balance equilibrado.

SELECTIVIDAD GALICIA 2023. La valoración (en euros) de los elementos que constituyen el patrimonio de una empresa es la siguiente:

Proveedores: 20.000	Bancos 3.000	Préstamos a l/p: 60.000	Cientes: 7.000	Reservas: 30.000
Maquinaria: 50.000	Construcciones 100.000	Materias primas: 5.000	Aplicaciones informáticas: 5.000	

Clasifique el balance en masas patrimoniales y calcule la cifra de capital.

Solución:

ACTIVO		PN Y PASIVO	
A) ACTIVO NO CORRIENTE	155.000	A) PATRIMONIO NETO	30.000+cap
Inmovilizado intangible Aplicaciones informáticas	5.000 5.000	Capital Reservas	?? 30.000
Inmovilizado material Construcciones. Maquinaria.	150.000 100.000 50.000		
Inversiones inmobiliarias Inversiones financieras l/p	0 0	B) PASIVO NO CORRIENTE	60.000
		Préstamos a l/p.	60.000
B) ACTIVO CORRIENTE	15.000	C) PASIVO CORRIENTE	20.000
Existencias Materias primas.	5.000 5.000	Proveedores	20.000
Deudores (Realizable) Clientes.	7.000 7.000		
Inversiones financieras a c/p (Realizable)	0		
Efectivo (Disponible) Bancos	3.000 3.000		
TOTAL ACTIVO	170.000	TOTAL PN + PASIVO	110.000 +cap

*Para calcular la cifra de **capital** tenemos que partir de la ecuación fundamental de la contabilidad:

$$\text{ACTIVO} = \text{PATRIMONIO NETO} + \text{PASIVO}$$

$$170.000 = 110.000 + \text{Capital}$$

$$\text{Capital} = 170.000 - 110.000 = 60.000 \text{ euros}$$

PROBLEMAS BALANCES 2. El balance equilibrado 2.

SELECTIVIDAD GALICIA 2022. La valoración (en euros) de los elementos que constituyen el patrimonio de una empresa es la siguiente:

Reservas: 6.000	Préstamos a l/p: 5.800	Maquinaria: 3.000	Mercaderías: 2.800	Proveedores: 6.000
Propiedad industrial: 8.000	Construcciones 6.500	Cientes: 1.500	Bancos: 800	

Clasifique el balance en masas patrimoniales y calcule la cifra de capital.

Solución:

ACTIVO		PN Y PASIVO	
B) ACTIVO NO CORRIENTE	17.500	A) PATRIMONIO NETO	6.000+cap
Inmovilizado intangible Propiedad industrial	8.000 8.000	Capital Reservas	?? 6.000
Inmovilizado material Construcciones. Maquinaria.	9.500 6.500 3.000		
Inversiones inmobiliarias Inversiones financieras l/p	0 0	B) PASIVO NO CORRIENTE	5.800
		Préstamos a l/p.	5.800
B) ACTIVO CORRIENTE	5.100	C) PASIVO CORRIENTE	6.000
Existencias Mercaderías.	2.800 2.800	Proveedores	6.000
Deudores (Realizable) Clientes.	1.500 1.500		
Inversiones financieras a c/p (Realizable)	0		
Efectivo (Disponible) Bancos	800 800		
TOTAL ACTIVO	22.600	TOTAL PN + PASIVO	17.800+ cap

*Para calcular la cifra de **capital** tenemos que partir de la ecuación fundamental de la contabilidad:

$$\text{ACTIVO} = \text{PATRIMONIO NETO} + \text{PASIVO}$$

$$22.600 = 17.800 + \text{Capital}$$

$$\text{Capital} = 22.600 - 17.800 = 4.800 \text{ euros}$$

Y aquí te voy a dejar tres ejercicios más resueltos en vídeo para que puedas seguir practicando.

PROBLEMAS DE BALANCES EXTRA 3.

PROBLEMAS DE BALANCES EXTRA 1.

Una empresa tiene los siguientes elementos patrimoniales. Elabora el balance de situación y calcula el saldo de “materias primas”.

Capital: 10.000	Maquinaria: 14.000	Propiedad industrial: 5.000	Cientes: 15400	Cientes efectos a cobrar 1.000
Proveedores: 4.000	Amortización acumulada inmovilizado material: 8.000	Banco: 1.000	Caja: 500	Proveedores de inmovilizado a largo plazo: 6.000

Materias primas: X



[YouTube Ejercicio extra resuelto 1](#)

PROBLEMAS DE BALANCES EXTRA 2.

Una empresa tiene los siguientes elementos patrimoniales. Elabora el balance de situación y calcula el saldo de “resultado del ejercicio”

Terrenos: 125	Aplicaciones informáticas: 35	Amortización acumulada Inmovilizado intangible: 10	Efectos a pagar a largo plazo: 30	Créditos a largo plazo: 10
Material de oficina: 5	Acreedores: 35	Proveedores: 15	Capital: 100	Resultado del ejercicio: X
Banco: 17	Caja: 3	Deudores: 25		



[YouTube Ejercicio extra resuelto 2](#)

Capital: 35.000	Construcciones: 40.000	Deudas a largo plazo: 30.000	Mercaderías: 8.000	Maquinaria 13.000
Amortización acumulada Inmovilizado intangible: 4.000	Amortización acumulada inmovilizado material: 3.000	Proveedores: 15.000	Créditos a largo plazo: 20.000	Cientes: 11.000
Acreedores: 10.000	Deudores: 9.000	Aplicaciones informáticas: 14.000	Material oficina: 2.000	Banco: 5.000
Reservas: 10.000	Resultado del ejercicio: X			



[YouTube Ejercicio extra resuelto 3](#)

**EJERCICIOS BALANCES, RATIOS Y FM.
ABAU GALICIA 2016-2026**



6. LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.

Uno de los aspectos más importantes que desea saber una empresa es si está obteniendo ganancias o pérdidas con su actividad.

La **CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (O CUENTA DE RESULTADOS)** es una de las cuentas anuales obligatorias, formada por los ingresos y gastos de la empresa de la empresa. Por tanto, nos informa sobre el resultado de la empresa en el último año.

Tenemos dos posibilidades:

- Si los ingresos son mayores que los gastos, diremos que el resultado del ejercicio es positivo y por tanto **hay una ganancia o beneficio**.

- Si los gastos son mayores que los ingresos, diremos que el resultado del ejercicio es negativo y por tanto **hay pérdidas**.

El resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias irá al balance a la parte de patrimonio neto, con el nombre **"Resultado del ejercicio"**.

• La estructura de la cuenta de PyG

En la cuenta de pérdidas y ganancias se van sumando los diferentes ingresos y gastos y se van obteniendo los siguientes resultados de manera sucesiva.

A RESULTADO DE EXPLOTACIÓN

Es el resultado de la empresa fruto de llevar a cabo su actividad normal. Se obtiene como la diferencia entre los ingresos de explotación y los gastos de explotación. Los ingresos de explotación son principalmente las ventas de la empresa. Los gastos de explotación son todos aquellos necesarios para producir (gastos de personal, materias primas, etc.).

Como todavía la empresa aún no ha restado los gastos financieros que vienen de los intereses ni tampoco los impuestos, este resultado también recibe el nombre de **Beneficios antes de intereses e impuestos (BAII)**.

$$\text{RESULTADO DE EXPLOTACIÓN} = \text{Ingresos explotación} - \text{gastos explotación}$$

B RESULTADO FINANCIERO

Es el resultado de la actividad financiera de la empresa. Se obtiene como la diferencia entre los ingresos financieros y los gastos financieros. Estos gastos financieros son fruto de pagar intereses por pedir prestado. Los ingresos financieros son intereses recibidos.

$$\text{RESULTADO FINANCIERO} = \text{Ingresos financieros} - \text{gastos financieros}$$

C

RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS

Es una suma del resultado de explotación y el resultado financiero. Como ya se han restado los intereses, recibe el nombre de beneficio antes de impuestos (BAI).

$$\text{RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS} = \text{Res. explotación} + \text{Res. financiero}$$

D

RESULTADO DEL EJERCICIO

Si al resultado antes de impuestos le restamos los impuestos sobre los beneficios, obtendremos el resultado del ejercicio o beneficio neto.

$$\text{RESULTADO DEL EJERCICIO} = \text{Resultado antes de impuestos} - \text{impuestos}$$

Otro resultado es el **EBITDA** (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones). Para calcularlo, al BAI le sumamos las depreciaciones y las amortizaciones. **EBITDA = BAI + depreciaciones + amortizaciones**



ESTRUCTURA CUENTA PYG (modelo GALICIA 2024)



INGRESOS

Ingresos de explotación



- **Venta de mercaderías.** Son los ingresos por la venta de las existencias de la empresa.
- **Prestaciones de servicios.** Ingresos por servicios que presta la empresa (por ejemplo, servicio técnico)
- **Devoluciones de compras.** Son pedidos que devolvemos a nuestros proveedores, normalmente porque no han cumplido algunas de las condiciones
- **Rappels por compras.** Son descuentos que nos dan los proveedores cuando superamos un volumen de pedido.
- **Ingresos por arrendamientos.** Son ingresos generados por el alquiler de algunos de nuestros bienes.
- **Descuentos sobre compra por pronto pago.** Son descuentos que nos conceden los proveedores por pagar antes del tiempo estimado.

Ingresos financieros



- **Ingresos de créditos.** Son ingresos procedentes de intereses recibidos de créditos a otras entidades
- **Otros ingresos financieros.** Ingresos por intereses por cuentas bancarias o similares.



GASTOS

Gastos de explotación



- **Compra de mercaderías.** Es decir, el gasto en adquirir un stock de existencias.
- **Devoluciones de ventas.** Son devoluciones de clientes cuando nuestra empresa no cumple algunas condiciones
- **Rappels de ventas.** Descuentos concedidos a los clientes por haber alcanzado un determinado volumen de ventas.
- **Descuento de ventas por pronto pago.** Parecido a los rappels, en este caso le descontamos a los clientes por pagarnos antes de lo establecido.
- **Variación de existencias.** Se registra al final del ejercicio como la diferencia de las existencias finales y las iniciales. Se considerará un gasto siempre que las existencias iniciales son mayores que las finales. Será un ingreso cuando las iniciales son menores que las finales.
- **Sueldos y salarios.** Remuneraciones al personal
- **Seguridad social.** Las cuotas de la seguridad social que la empresa paga por sus trabajadores
- **Arrendamientos y cánones.** Como el gasto del alquiler.
- **Servicios de profesionales independientes.** Como el gasto de abogados, asesores, notarios, etc.
- **Transportes.** Son los gastos de transporte necesarios al vender un producto (por ejemplo, vendemos un producto y le pagamos a Seur por llevar el pedido).
- **Servicios bancarios.** Como las comisiones o similares.
- **Suministros.** Son los gastos por electricidad, gas o agua.
- **Otros tributos.** Es el pago de impuestos diferentes al beneficio por parte de la empresa.
- **Amortización del inmovilizado.** Es el gasto por la depreciación del inmovilizado material o intangible.

Gastos financieros

- **Intereses de deudas.** Son el pago de intereses por todos los préstamos recibidos.



• Cómo hacer la cuenta de PyG.

Una empresa presenta el siguiente resumen de gastos e ingresos. **Elabora la cuenta de pérdidas y ganancias** hasta llegar al resultado del ejercicio.



Ventas de mercaderías	200	Cotizaciones a la seguridad social a cargo de la empresa	10
Compra de materias primas	40	Sueldos y salarios:	30
Suministros:	5	Ingresos por dividendos	15
Arrendamientos	20	Amortización	15
Intereses por deudas:	35	Impuesto de beneficio	25%

Paso 1. Identificamos los ingresos y gastos de explotación y obtenemos el resultado de explotación o BAI.

RESULTADO DE EXPLOTACIÓN = Ingresos explotación – gastos explotación

A

Paso 2. Identificamos los ingresos y gastos de financieros y obtenemos el resultado financiero

RESULTADO FINANCIERO = Ingresos financieros. – gastos financieros

B

Paso 3. Calculamos el resultado antes de impuestos o BAI.

RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS = Res. explotación + Res. financiero

C

Paso 4. Calculamos los impuestos sobre los beneficios

IMPUESTOS = tipo impositivo x Resultado antes de impuestos

Paso 5. Calculamos el resultado del ejercicio

RESULTADO DEL EJERCICIO = Resultado antes de impuestos - impuestos

D

INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		200	1	
Venta de mercaderías		200		
GASTOS DE EXPLOTACIÓN		120	2	
Compra de materias primas		40		
Sueldos y salarios		30		
Seguridad social		10		
Suministros		5		
Arrendamientos		20		
Amortización del inmovilizado		15		
A RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (BAI) (1-2)			80	
3. INGRESOS FINANCIEROS		15	3	
Ingresos por dividendos		15		
4. GASTOS FINANCIEROS		35	4	
Intereses por deudas		35		
B RESULTADO FINANCIERO (3-4)			-20	
C RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A+B)			60	
5. IMPUESTOS SOBRE BENEFICIOS (25% * 60)		15	5	
D RESULTADO DEL EJERCICIO (C-5)			45	



PROBLEMA PyG 1. El dilema de la ganancia.

SELECTIVIDAD GALICIA 2023. En el último ejercicio económico, una sociedad anónima registró unas ventas del producto que comercializa de 5.000 unidades. Esta empresa vendió su producto a un precio de 100€ la unidad. Las demás cifras de ingresos y gastos (en euros) correspondientes al mencionado ejercicio son las siguientes:

Dividendos cobrados:	16.000	Amortización del inmovilizado:	40.000
Salarios	120.000	Intereses pagados por un préstamo:	30.000
Pagos por reparaciones:	12.000	Consumo de materias primas:	160.000

- Determine el resultado de explotación y explique brevemente su significado.
- Calcule los resultados financieros y explique brevemente su significado.
- ¿A qué impuesto están sometidos los beneficios de esta empresa? Calcule los beneficios después de impuestos para un tipo impositivo del 25%.

a) **Resultado de explotación** = Ingreso de explotación – gastos de explotación
 $= 500.000 - 332.000 = 168.000$

Es el resultado de la empresa fruto de llevar a cabo su actividad normal.

Nota: El ingreso de explotación son las ventas del producto, resultado de multiplicar el precio al que se vende por la cantidad de unidades vendidas ($IT = P \cdot Q = 100 \cdot 5.000 = 500.000$). Los gastos de explotación son la suma de consumo de materias primas, reparaciones, sueldos y salarios y amortización del inmovilizado.

b) **Resultado financiero** = Ingresos financieros – gastos financieros
 $= 16.000 - 30.000 = -14.000$ euros

Es el resultado de la actividad financiera de la empresa

- c) La empresa debe pagar el impuesto de sociedades

Impuestos = $25\% \cdot \text{Resultado antes de impuestos} = 0,25 \cdot 154.000 = 38.500$ euros

Resultado antes de impuestos = Resultado de explotación + Resultado financiero
 $= 168.000 + (-14.000) = 154.000$ euros

Resultado del ejercicio = Resultado antes de impuestos – impuestos
 $= 154.000 - 38.500 = 115.500$ euros

1. INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		500.000	1
Venta de mercaderías (5.000*100)		500.000	
2. GASTOS DE EXPLOTACIÓN		332.000	2
Consumo de materias primas		160.000	
Reparaciones		12.000	
Sueldos y salarios		120.000	
Amortización del inmovilizado		40.000	
A	RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (BAII) (1-2)		168.000
3. INGRESOS FINANCIEROS		16.000	3
Dividendos cobrados		16.000	
4. GASTOS FINANCIEROS		30.000	4
Intereses por un préstamo		30.000	
B	RESULTADO FINANCIERO (3-4)		-14.000
C	RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A+B)		154.000
5. IMPUESTOS SOBRE BENEFICIOS		38.500	5
(25% * 154.000)			
D	RESULTADO DEL EJERCICIO (C-5)		115.500

EJERCICIOS CUENTA PYG Y RENTABILIDAD
ABAU. GALICIA 2016-2026



• ¿Qué es un tributo?

Las empresas están obligadas a hacer a las diferentes Administraciones Públicas (Estado, CCAA y Ayuntamientos) una serie de pagos. Estos pagos son los tributos.

UN TRIBUTO es una obligación de pago de una cantidad de dinero a la Administración Pública por parte de los ciudadanos y empresas, a consecuencia de haber realizado un hecho con el que la ley considera que se debe contribuir a los servicios públicos

- 1 • **Es obligatorio.** Debe pagarse por ley. 
- 2 • **Es dinerario.** Es decir, se paga una cantidad de dinero. 
- 3 • **Es contributivo.** Se paga para contribuir a los servicios públicos. 



Así, existen 3 tipos de tributos: impuestos, tasas y contribuciones especiales.

1 **LOS IMPUESTOS.** Son pagos obligatorios sin que el ciudadano o la empresa reciban algo a cambio de manera directa. Dentro de ellos distinguimos directos e indirectos.

Los impuestos directos se pagan por tener un determinado patrimonio o por ganar una renta. Es decir, se pagan por tener capacidad económica. Los principales son:

- Impuesto sobre la renta de las personas físicas (IRPF)
- Impuesto sobre sociedad
- Impuesto de actividades económicas
- Impuesto de bienes inmuebles (IBI)

Los impuestos indirectos se pagan cuando se consumen bienes y servicios. Es decir, se pagan por tener capacidad de gasto. Los principales son:

- Impuesto del valor añadido (IVA)
- Impuestos especiales (al tabaco, a la gasolina, al alcohol, etc.)

2 **LAS TASAS.** Son tributos que se pagan por un ciudadano o una empresa por realizar un hecho que les beneficia. Este hecho puede ser disfrutar un servicio público (retirada de basuras), utilizar un espacio público (poner un puesto para vender algo en una plaza) o pedir al Estado algún tipo de servicio (como las tasas universitarias para ir a clase).

3 **LAS CONTRIBUCIONES ESPECIALES.** Son tributos que surgen por el hecho de que varias personas se beneficien de obras públicas o de la ampliación de servicios públicos. Debido a esto, estas personas ven cómo aumenta el valor de sus bienes.

Un ejemplo lo tenemos cuando un ayuntamiento arregla una acera o el alumbrado de una calle de la que se beneficia principalmente un grupo de vecinos.



• Los elementos de todo impuesto

Los elementos que componen todo impuesto son:

Sujeto pasivo. Es la persona física o jurídica obligada a pagar el impuesto.

Hecho imponible. Es la circunstancia que origina la obligación de pago. Por ejemplo, cuando un trabajador gana un salario o cuando una empresa gana beneficios.

Base imponible. Es la valoración económica del hecho imponible. Por ejemplo, en el caso del IVA, la base sobre la que aplica el impuesto es el precio del producto.

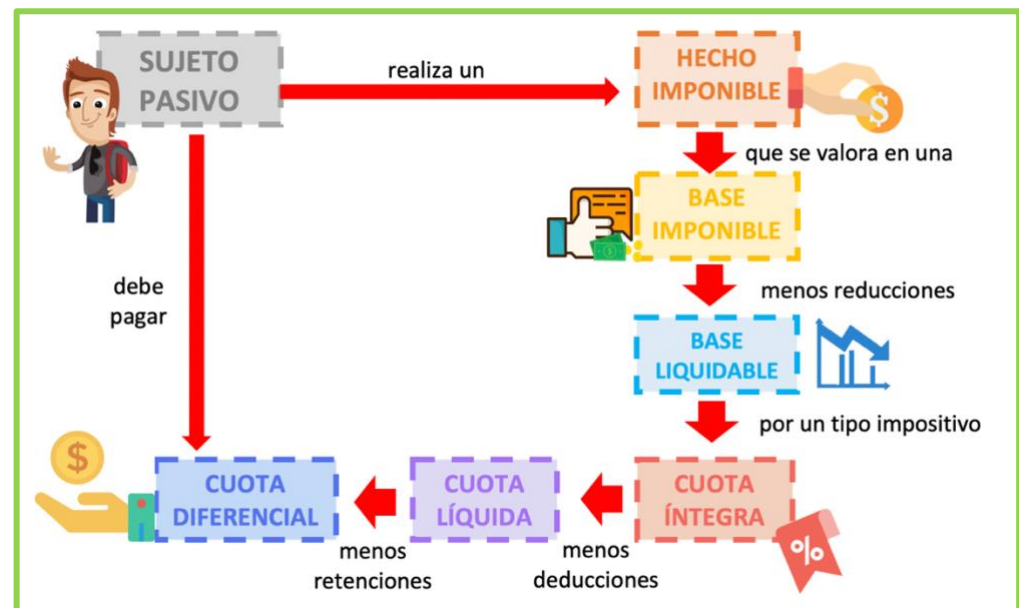
Base liquidable. Es la cantidad que resulta de restarle a la base imponible algunas reducciones que fija la ley.

Tipo impositivo. Es el porcentaje que se aplica a la base liquidable.

Cuota íntegra. Es el resultado de aplicar el tipo impositivo a la base liquidable.

Cuota líquida. Es el resultado de restar las deducciones y sumar recargos a la cuota íntegra. Será la cantidad a pagar.

Cuota diferencial. En ocasiones no se paga todo el impuesto de una vez, como el IRPF, sino que el Estado nos hace retenciones cada cierto periodo de tiempo. La cuota diferencial es el resultado de restar a la cuota líquida estas retenciones.



8. LOS IMPUESTOS DE LAS EMPRESAS

La empresa al tener que pagar sus impuestos lo hace desde una doble vía:

Como contribuyente, ya que tiene que pagar impuestos por generar beneficios.

Como intermediario, ya que en ocasiones otros sujetos que están obligados a pagar impuestos, no lo hacen directamente a Hacienda, sino que se los pagan a la empresa y esta debe dárselo al Estado. Este es el caso del IVA que pagan los consumidores y del IRPF que pagan los trabajadores. Por tanto, la empresa retiene este IVA e IRPF y después lo ingresa en Hacienda.

Por tanto, vamos a ver los principales impuestos que le influyen a la empresa

• El impuesto de sociedades (IS)

El IS es un impuesto directo, que las empresas pagan por el hecho de haber obtenido beneficios. Es un impuesto proporcional, porque las empresas deben pagar un porcentaje fijo de su base imponible. Sus elementos son:

HECHO IMPONIBLE

- La obtención de beneficios de la empresa.

SUJETO PASIVO

- Todas las sociedades mercantiles.

BASE IMPONIBLE

- Es el beneficio obtenido en el último ejercicio económico.

TIPO IMPOSITIVO

- Es el 25% de manera general, aunque existen otros según el tipo de sociedad.

MOMENTO DE PAGO

- Hay diferentes plazos de pago, pero la mayoría de las empresas deben pagar este impuesto entre el 1 y 25 de julio.

IRPF
2024

Cantidad que gana al año	Porcentaje a pagar
Hasta 12.450 euros	19%
Los siguientes 7.750	24%
Los siguientes 15.000	30%
Los siguientes 24.800	37%
Los siguientes 240.000 euros	45%
A partir de ahí	47%

• El Impuesto de la renta de las personas físicas (IRPF)

El IRPF es un impuesto directo, que las personas pagan por el hecho de ganar una renta. Es un impuesto progresivo, lo que quiere decir que a medida que se gana más, el porcentaje a pagar es cada vez mayor. Sus elementos son:

HECHO IMPONIBLE

- La obtención de rentas.

SUJETO PASIVO

- Todas las personas que obtienen rentas.

BASE IMPONIBLE

- Es la renta total de la persona en el último año.

TIPO IMPOSITIVO

- Sube de manera progresiva con la renta y hay algunas diferencias por Comunidades Autónomas.

MOMENTO DE PAGO

- **Como contribuyente (al ser autónomo)**. Tendrán que pagar de manera trimestral este impuesto (un 20%) y luego entre abril y junio tendrán que hacer la declaración final, donde se establecerá si tienen que pagar más o si les tienen que devolver dinero de ese 20%.
- **Como intermediarios (si tiene trabajadores)**. Si la empresa tendrá que descontar el IRPF de las nóminas de los trabajadores cada mes transferir este dinero a Hacienda

Es conveniente saber que **las rentas que forman parte de la base imponible son:**

- **Rentas del trabajo** (como salarios o pensiones)
- **Rentas del capital inmobiliarios** (como el alquiler de una casa)
- **Rentas del capital mobiliario** (como intereses de cuentas o depósitos)
- **Rentas de las actividades económicas** (son rentas que se recibe si se ejerce de autónomo o profesional)
- **Ganancias o pérdidas patrimoniales** (como la venta de bienes)

Aquí podemos ver las tablas del IRPF por tramos en 2024. Es importante saber que el porcentaje se paga solo por el tramo correspondiente. Por ejemplo, siguiendo las tablas, una persona que gana 25.000 euros al año, pagará por los primeros 12.450 euros el 19%, por los siguientes 7.750 el 24% y por los restantes 4.800 (hasta llegar a 25.000) pagará el 30%. Sin embargo, hay importantes deducciones. Además, hay cambios en las diferentes Comunidades Autónomas. En Canarias, los porcentajes son ligeramente diferentes.

Así, una persona soltera y sin hijos que gane 30.000 euros al año en Galicia, pagará en total casi 5.000 euros de impuesto (más de un 16%). La misma persona, si gana 100.000 euros al año, pagará casi 33.000 euros de impuesto (un 33%).

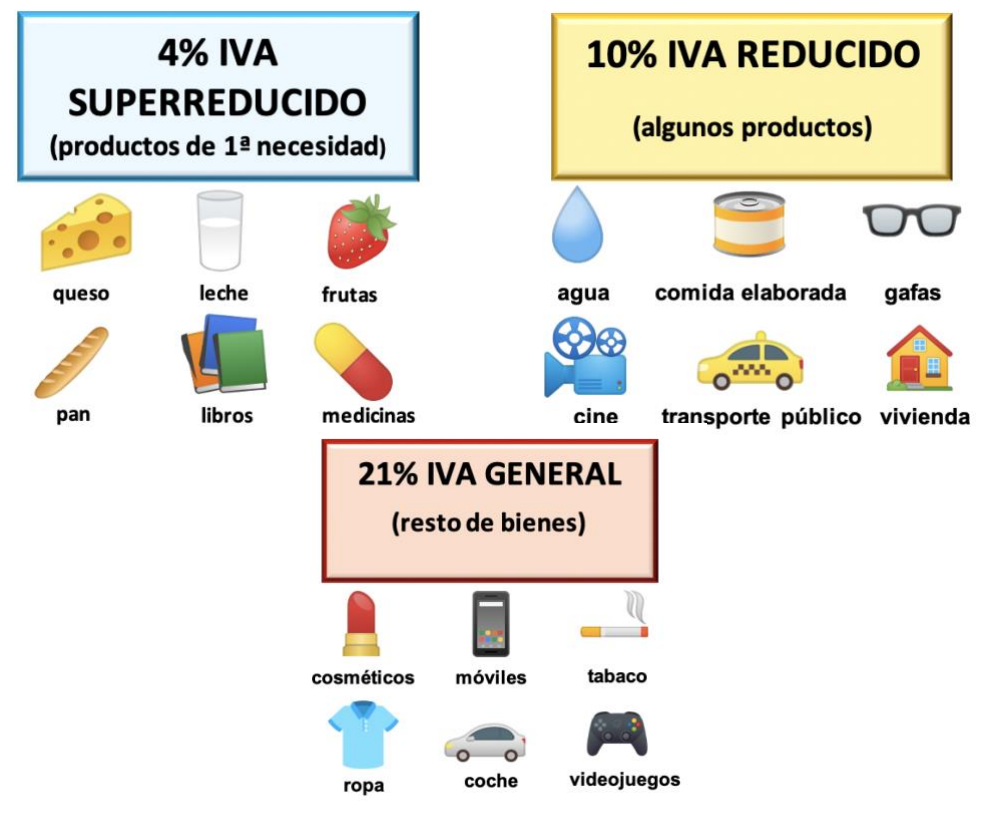
• El impuesto del valor añadido (IVA)

El IVA es un impuesto sobre el consumo que deben pagar todos los consumidores comprar un bien o servicio. Es un impuesto proporcional, ya que se paga un porcentaje fijo de producto. Sus elementos son:

HECHO IMPONIBLE	La compra de bienes y servicios.	
SUJETO PASIVO	Es el consumidor quien debe pagar el impuesto, sin embargo, la empresa le cobrará este impuesto y luego tendrá la obligación de ingresarlo en Hacienda.	
BASE IMPONIBLE	Es el valor del bien o servicio comprado, es decir, el precio de venta.	
TIPO IMPOSITIVO	Tenemos tres tipos. El 21% para la mayoría de productos. El reducido del 10% para productos como alimentación en general o transporte. El superreducido del 4% para bienes básicos (leche, pan, medicinas etc.)	
MOMENTO DE PAGO	Estos pagos deberán realizarse de manera mensual o trimestral a elección de la empresa	

Debe quedar claro que **el IVA es neutro para los empresarios, ya que recuperan el IVA que pagan por sus compras y devuelven el que han cobrado en sus ventas.**

Para hacer la declaración del IVA, las empresas cogen el IVA repercutido (el que les han cobrado a sus clientes) y le restan el soportado (el que la empresa ha pagado a otras empresas por realizar sus compras). Así, si la empresa debe ingresar a Hacienda o recibir dinero depende de cuál sea mayor.



• El impuesto de actividades económicas (IAE)

El IAE es un impuesto directo que se paga al ejercer una actividad empresarial, profesional o artística (por ejemplo, un colegio de abogados). Es un impuesto fijo, ya que se pagan una serie de tarifas y cuotas que suele cobrar el ayuntamiento de cada municipio.

HECHO IMPONIBLE	Llevar a cabo actividades empresariales, profesionales o artísticas.
SUJETO PASIVO	Las personas o empresas que lleven a cabo las actividades que indica el hecho imponible dentro de territorio nacional.
TIPO IMPOSITIVO	Se pagan unas tarifas fijas dependiendo de la actividad y del municipio. Aquellas empresas que facturen menos de un millón de euros están exentas.

UNIDAD 9.

2026-2027 Análisis financiero y económico.

Contenido

1. El análisis contable	147
2. El análisis patrimonial	147
3. El análisis financiero	149
El fondo de maniobra	150
Las situaciones financieras	151
Los ratios financieros.....	153
4. El análisis económico	158
Rentabilidad económica = rendimiento del activo.	158
Rentabilidad financiera = rentabilidad para accionistas	159



Versión Galicia



Material elaborado por:

Material editado por:



@Econosublime

@Economarina

@Economyriam



www.econosublime.com

1. EL ANÁLISIS CONTABLE

La elaboración de las cuentas anuales (balance, cuenta de pérdidas y ganancias, etc.) nos permitía **reflejar la imagen fiel de la empresa**. Sin embargo, estos datos por sí solos no son suficientes para conocer qué ocurre en la empresa. Se hace imprescindible que se haga un análisis de toda la información contable que tenemos.

EL ANÁLISIS CONTABLE son el conjunto de técnicas que permiten analizar el balance de situación y la cuenta de pérdidas y ganancias principalmente, para poder interpretar los datos y conocer la situación patrimonial, económica y financiera de la empresa.

Tipos de análisis de los estados contables

Diferenciamos 3 tipos de análisis.

- Análisis patrimonial.** Estudia la estructura del activo, patrimonio neto y pasivo, así como las relaciones que hay entre ellos. Se estudia a través de análisis de porcentajes, variaciones absolutas y relativas y la representación gráfica.
- Análisis financiero.** Estudia la capacidad que va a tener la empresa para devolver sus deudas a largo plazo (solvencia) y a corto plazo (liquidez). **Se centra en el estudio del fondo de maniobra y de las situaciones financieras y en el análisis de ratios financieros.**
- Análisis económico.** Estudia la estructura de los resultados de la empresa (cuenta PyG) para conocer la rentabilidad de las inversiones (**rentabilidad económica**) y las aportaciones de los socios (**rentabilidad financiera**).

ANÁLISIS	¿QUÉ ANALIZA?	¿QUÉ BUSCA CONOCER?	¿CON QUÉ TÉCNICAS?
PATRIMONIAL 	El balance 	- La estructura patrimonial - Las relaciones entre las masas	- Porcentajes - Variaciones relativas y absolutas - Representación gráfica
FINANCIERO 	El balance 	- Liquidez - Solvencia	- Fondo de maniobra - Situaciones financieras - Ratios financieros
ECONÓMICO 	La cuenta de pérdidas y ganancias	La estructura de los resultados	Rentabilidad económica y financiera

2. EL ANÁLISIS PATRIMONIAL

EL ANÁLISIS PATRIMONIAL estudia la estructura del patrimonio que viene reflejado en el balance de la empresa y la evolución de cada una de las masas patrimoniales.

Recordemos que el balance se divide en dos partes: la estructura económica formada por el activo, y la estructura financiera formada por el patrimonio neto y el pasivo. Por tanto, **el análisis patrimonial va a estudiar la estructura económica y financiera de la empresa**.

Por ello se hace un doble análisis:

1 Análisis estático

Ya que estudia la estructura del patrimonio en un momento dado.



2 Análisis dinámico

Al estudiar la evolución de las masas patrimoniales a lo largo de diferentes años.

Para ello se usan varias técnicas.

- Porcentajes.** Permiten medir la importancia de cada masa patrimonial respecto al total del activo, pasivo o patrimonio neto (es un análisis vertical).
- Variaciones absolutas y relativas.** Miden cuánto varía cada masa patrimonial respecto al año anterior (análisis horizontal).
- Representación gráfica.** Nos permite ver a simple vista la composición del balance.

DOBLE ANÁLISIS	1. Análisis estático 	1 Porcentajes % • Permiten medir la importancia de cada masa patrimonial respecto al total del activo, pasivo o patrimonio neto (es un análisis vertical)
	2. Análisis dinámico 	2 Variaciones absolutas y relativas • Miden cuanto varía cada masa patrimonial respecto al año anterior (análisis horizontal).
		3 Representación gráfica.

ACTIVIDAD RESUELTA 1. Análisis patrimonial

Una empresa presenta los siguientes datos en dos años consecutivos:

Masa	AÑO 0	AÑO 1
Activo no corriente	25.000	15.000
Existencias	4.000	8.000
Realizable	5.000	5.000
Disponible	1.000	2.000
Patrimonio neto	10.000	5.000
Pasivo No corriente	15.000	6.000
Pasivo corriente	10.000	19.000



Vamos a realizar el análisis patrimonial.

- Cálculo de porcentajes.** Vemos que se trata de un análisis vertical, ya que en cada año comparamos cada masa con el total del activo o del patrimonio neto y pasivo

ACTIVO	AÑO 0	%	AÑO 1	%
Activo no corriente	25.000	71,43%	15.000	50 %
Existencias	4.000	11,43%	8.000	26,66%
Realizable	5.000	14,29%	5.000	16,67%
Disponible	1.000	2,85%	2.000	6,66%
TOTAL	35.000	100%	30.000	100%

PAT NETO + PASIVO	AÑO 0	%	AÑO 1	%
Patrimonio neto	10.000	28,57%	5.000	16,67%
Pasivo no corriente	15.000	42,85%	6.000	20%
Pasivo corriente	10.000	28,57%	19.000	63,33%
TOTAL	35.000	100%	30.000	100%

ACTIVO

A través del análisis patrimonial podemos comprobar como **dentro del activo**, el no corriente tiene un gran peso en año 0 (71%), y tiene pocos activos corrientes. Algo que se soluciona en parte en el año 1.

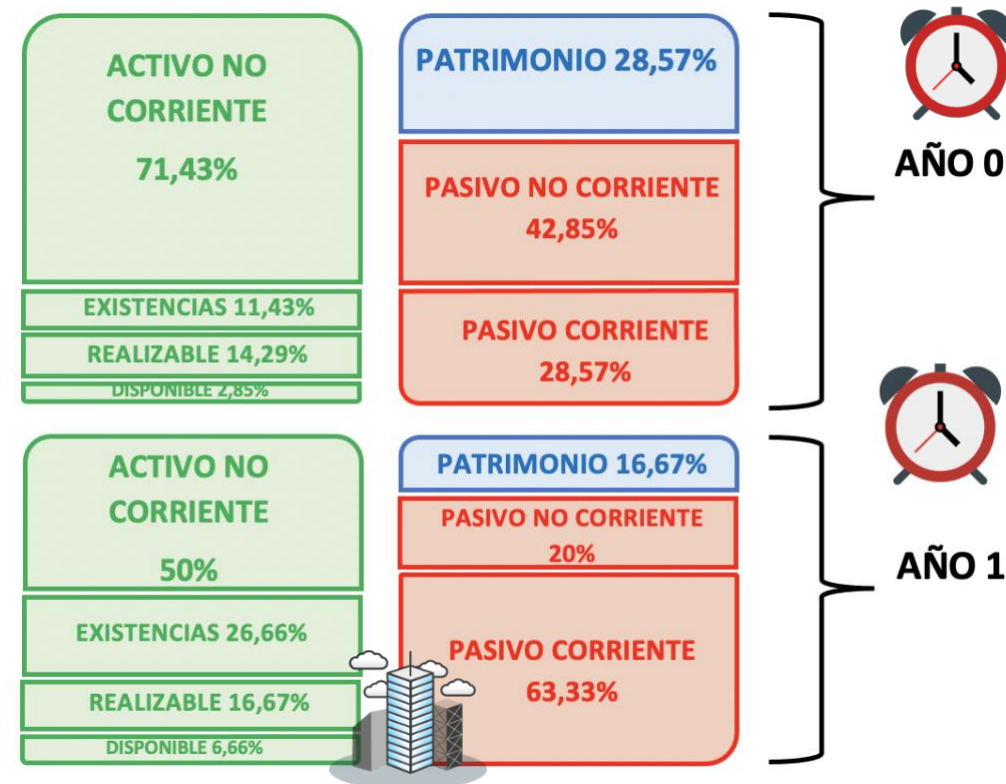
PAT. NETO + PASIVO

En cuando a la parte financiera, las **deudas a corto plazo** sufren un gran aumento en el año 1 (son más del 60%) y el **patrimonio neto** se divide por dos y supone apenas el 16%. Necesitamos hacer un análisis más exhaustivo a través de un análisis financiero, pero vemos que es posible que la empresa tenga problemas de liquidez y solvencia en el futuro.

- Variaciones relativas y absolutas.** Ahora comparamos como varían masas entre dos años consecutivos, tanto de manera global como en porcentaje.

	AÑO 0	AÑO 1	Var. abs.	Var. rel.
Activo no corriente	25.000	15.000	- 10.000	-40%
Existencias	4.000	8.000	+4.000	+100%
Realizable	5.000	5.000	0	0
Disponible	1.000	2.000	+1.000	+100%
Patrimonio neto	10.000	5.000	-5.000	-50%
Pasivo no corriente	15.000	6.000	-9.000	-60%
Pasivo corriente	10.000	19.000	+9.000	+90%

- Representación gráfica**

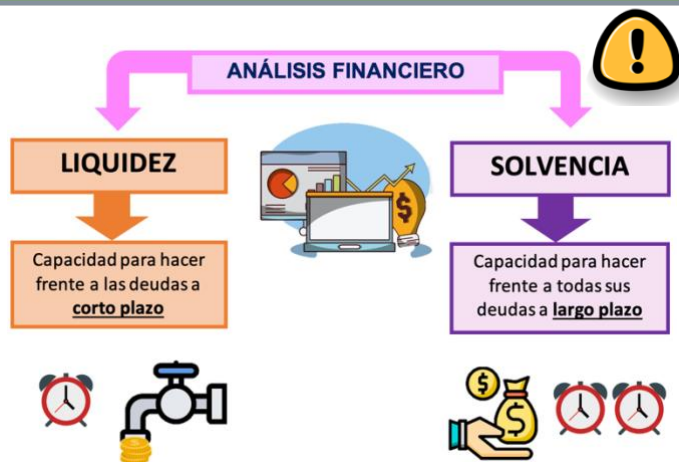


3. EL ANÁLISIS FINANCIERO

EL ANÁLISIS FINANCIERO estudia el equilibrio financiero a corto plazo y largo plazo a través de la solvencia y liquidez de la empresa.

La liquidez indica la capacidad de la empresa de convertir sus activos en dinero para así poder hacer frente al pago de sus deudas más a corto plazo.

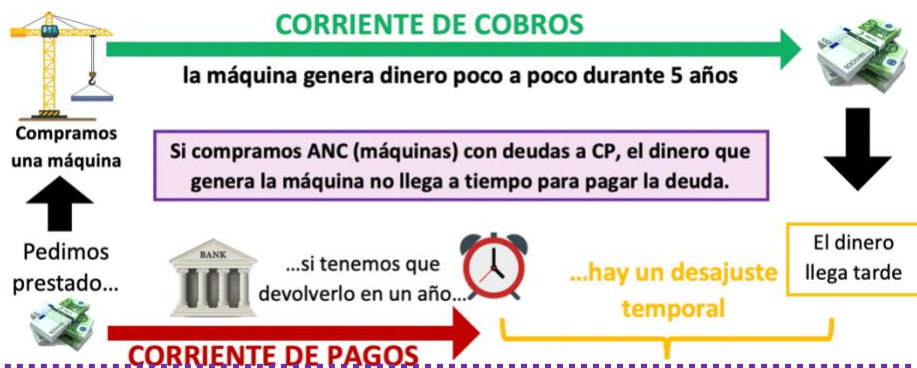
La solvencia indica la capacidad de la empresa para hacer frente al pago de todas sus deudas a largo plazo. Para ello es necesario que el valor del activo (inversiones) sea superior al pasivo (deudas).



Una empresa tiene equilibrio financiero cuando es capaz de financiarse para llevar inversiones rentables y a su vez afrontar el pago de las deudas en su plazo. Es decir, tiene liquidez y solvencia.

Para conseguir este equilibrio financiero, es importante **cumplir el principio de prudencia financiera** que dividimos en dos:

1. Los activos no corrientes, que son los que van a estar mucho tiempo en la empresa, deben estar financiados por fondos permanentes, es decir, por el patrimonio neto y el pasivo no corriente (deudas a largo plazo). Es lógico, sería un error comprar una gran máquina que nos van a generar cobros durante 20 años y pedir un préstamo a 8 meses (pasivo corriente), ya que no habrá pasado el tiempo suficiente para generar el dinero necesario para devolver el préstamo.

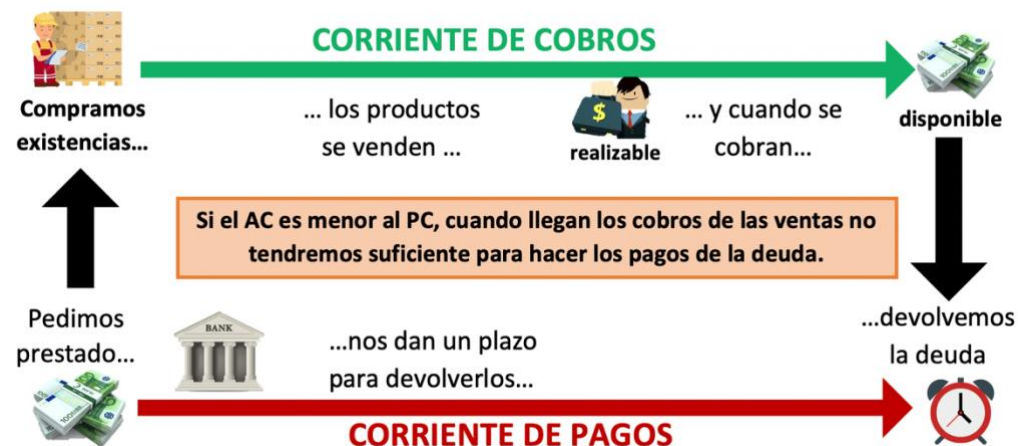


2. Los activos corrientes, que son los elementos que se renuevan varias veces en un año (por ejemplo, vendemos existencias varias veces en un año), **deben estar financiados por deudas a corto plazo** (pasivo corriente), **pero también por fondos permanentes**. Es necesario que el activo corriente sea mayor al pasivo corriente.

La razón de ese último requisito se debe a la corriente de cobros y la de pagos:

Corriente de cobros. Las materias primas se transforman en productos (existencias), se venden (y pasan a realizable) y más tarde se cobran (y pasan a dinero disponible).

Corriente de pagos. La empresa para llevar su actividad tiene deudas a corto plazo (pasivo corriente) que debe pagar con el dinero disponible en un plazo menor a un año.



La idea es que la empresa coja el dinero disponible de la corriente de cobros y lo use para hacer los pagos a medida que van surgiendo. **El problema es que el ritmo de cobros y pagos no tiene por qué coincidir**. Tal vez no vendamos las existencias a tiempo y no podamos llegar a tiempo para hacer frente a la corriente de pagos.

Por ello, siguiendo el principio de prudencia financiera, siempre guardaremos un fondo de seguridad por si tenemos algún retraso en la corriente de cobros. Este colchón de seguridad es lo que llamamos fondo de maniobra.



• El fondo de maniobra

Si los activos a corto plazo de la empresa fueran iguales a sus pasivos a corto plazo, la empresa tendría la liquidez justa (a través de sus cobros) para hacer frente a sus deudas más cercanas. Esto sería un riesgo ya que ante cualquier imprevisto no podríamos pagar las deudas. Necesitamos un cierto colchón, es decir, fondos a largo plazo que financien parte de estos activos a más corto plazo.

EL FONDO DE MANIOBRA es aquella parte del activo corriente que está financiada con pasivos a largo plazo y patrimonio neto (fondos permanentes). Es un fondo de seguridad que permite hacer frente a los posibles desajustes entre la corriente de cobros y la de pagos.



El fondo de maniobra tiene doble sentido.

1. Es la parte del activo corriente que la empresa necesita para seguir el ritmo de su actividad. Es decir, con sus activos más a corto plazo (AC) puede pagar todas las deudas a corto plazo (PC) y todavía tiene un margen de maniobra para posibles inversiones o imprevistos.

$$\text{FM} = \text{AC} - \text{PC}$$

2. Es la parte de los capitales permanentes (patrimonio neto y pasivo no corriente) que se necesita para llevar a cabo la actividad en el corto plazo. Es decir, la parte de los capitales permanentes que la empresa destina para financiar una parte del activo corriente.

$$\text{FM} = \text{PN} + \text{PNC} - \text{ANC}$$

Capitales permanentes

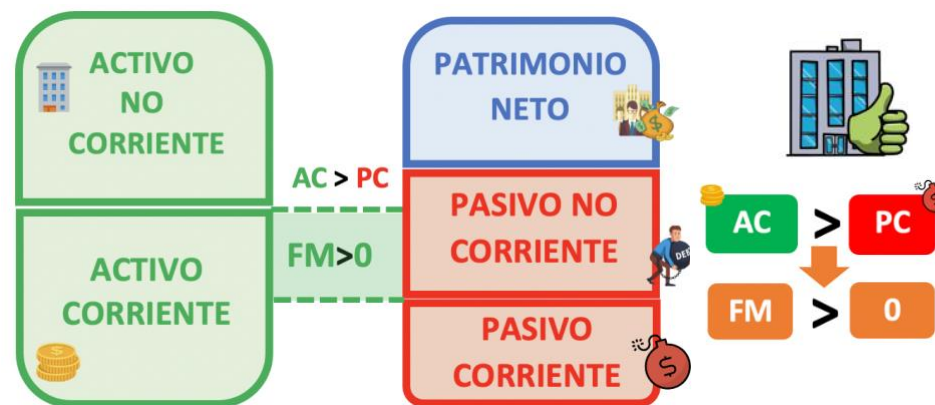
Hay empresas que pueden funcionar con un fondo de maniobra negativo. Por ejemplo, un supermercado compra existencias y las paga a un plazo de 90 días, pero en cambio, las vende a un plazo mucho menor. Es decir, estas empresas cobran la venta de existencias antes de que tengan que pagar a sus proveedores. Si la corriente de cobros se produce mucho antes que la corriente de pagos, no será necesario ese colchón de seguridad que es el fondo de maniobra.

• Fondo de maniobra positivo y negativo

A

Fondo de maniobra positivo (FM > 0 → AC > PC).

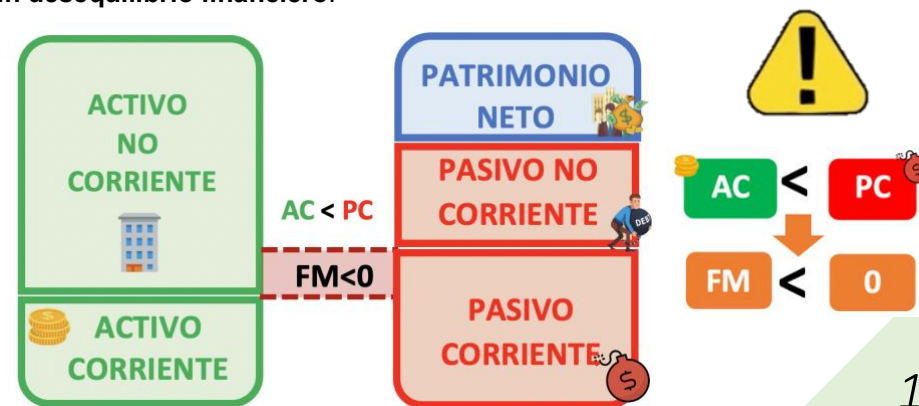
Cuando el fondo de maniobra es positivo, se cumple que el activo corriente es mayor que el pasivo corriente. Gracias a ello, las empresas disponen de más liquidez para poder hacer frente a las deudas a corto plazo. Así, la empresa podrá pagar todas sus deudas a corto plazo con su activo corriente y todavía le quedará un margen para maniobrar ante posibles imprevistos. **Existe equilibrio financiero entre inversiones y financiación y la empresa puede desarrollar su actividad con normalidad, incluso aunque haya retrasos en los cobros.**



B

Fondo de maniobra negativo (FM < 0 → AC < PC).

Cuando el fondo de maniobra es negativo, el pasivo corriente será mayor que el activo corriente. Eso significa que parte de los activos más a largo plazo están financiados con deudas a corto plazo. Como esos activos generan cobros a más largo plazo, la empresa puede tener problemas para pagar sus deudas a corto plazo. Cuando el fondo de maniobra es negativo, la empresa no podrá pagar sus deudas más a corto plazo con su activo corriente, por lo que **podría no llegar a tiempo para hacer frente a sus pagos. Existe un desequilibrio financiero.**



3 Las situaciones financieras

Una empresa estará en equilibrio financiero si tiene capacidad de atender a las obligaciones de pago en los plazos previstos, sin que ello afecte al desarrollo de la actividad de la empresa. **En caso contrario, estará en desequilibrio financiero.**

Las situaciones financieras que nos podemos encontrar son las siguientes:

1 Equilibrio financiero total o máxima estabilidad

Esta situación se da cuando el activo no corriente como el corriente están financiados completamente por patrimonio neto. Es decir, **la empresa no tiene deudas (pasivo)**.

Esta situación suele presentarse al constituirse la empresa. Como no hay deudas, la estabilidad financiera es máxima, puesto que no existe ninguna obligación que pagar.



2 Equilibrio financiero normal (situación financiera ideal)

Es una situación más habitual que la anterior donde la empresa tiene algunas deudas (pasivo). En esta situación, los fondos permanentes (patrimonio neto y pasivo no corriente) financian no solo el activo no corriente, sino parte del corriente.

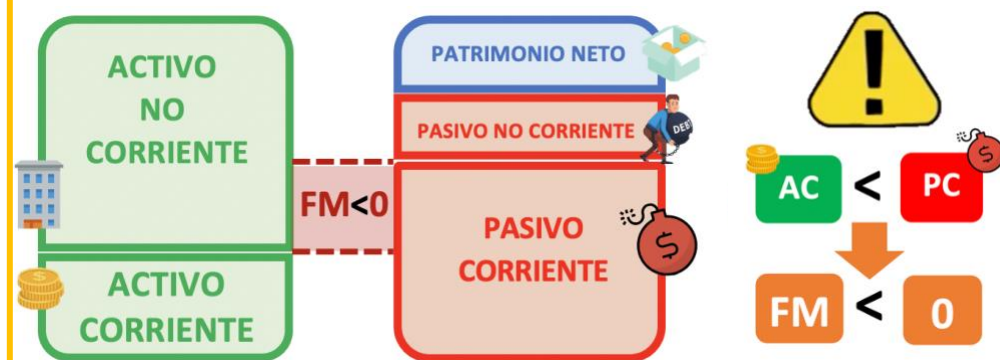
Es por tanto una **situación de equilibrio financiero con un fondo de maniobra positivo**, ya que los recursos generados por el activo a corto plazo son suficientes para hacer frente a las deudas a corto plazo.



3 Desequilibrio financiero a corto plazo (posible suspensión de pagos)

En ocasiones las empresas acumulan deudas por encima de lo deseable. La empresa entra en una situación financiera de desequilibrio a corto plazo cuando el activo corriente está financiado solo por el pasivo corriente. Los recursos generados por los activos a corto plazo no son suficientes para hacer frente a las deudas a corto plazo y el **fondo de maniobra es negativo**.

La empresa tiene problemas de liquidez y debe intentar aumentar el plazo de pago con los proveedores, o no podrá pagar sus deudas y deberá pedir a un juez la suspensión de sus pagos.



4 Desequilibrio financiero a largo plazo (quiebra)

El problema se vuelve aún más grave cuando la empresa no tiene fondos propios (el patrimonio es cero) y **todos los activos se financian con deudas (pasivo)**. Se dice que la empresa está descapitalizada debido a que las pérdidas de años anteriores han ido acabando con los fondos propios de la empresa.

La empresa tiene un grave problema de solvencia, por lo que es difícil que pueda hacer frente a las obligaciones de pago sin vender activos o aportar más capital. La empresa está en quiebra.



A continuación, un esquema resumen explicando las razones por las que surge cada situación financiera, sus consecuencias y posibles medidas correctoras

SITUACIONES	CAUSAS	CONSECUENCIAS	MEDIDAS CORRECTORAS 
Equilibrio financiero total	Pasivo igual a cero $A = PN \rightarrow P = 0$	Posibles fondos insuficientes para realizar sus inversiones	Aceptar un cierto endeudamiento 
Equilibrio financiero normal	Fondo de maniobra positivo $FM > 0$	La empresa no tiene problema para pagar sus deudas	Vigilar el fondo de maniobra para que sea el adecuado 
Desequilibrio financiero a corto plazo	Fondo de maniobra negativo $FM < 0$	Problemas de liquidez y riesgo de suspensión de pagos	Renegociar deudas con los proveedores para aumentar el plazo de pago 
Desequilibrio financiero a largo plazo	Patrimonio neto igual a cero (descapitalización) $PN = 0 \rightarrow A = P$	Problemas de solvencia y riesgo de quiebra	Aumentar el capital de la empresa o desaparecer 

Ratios relacionados con la liquidez

1

Ratio de Liquidez - Óptimo (1,5-2)

Mide la liquidez. La capacidad de la empresa para hacer frente al pago de sus deudas a corto plazo con los activos corrientes y que todavía quede un margen de seguridad.

$$\text{Ratio de Liquidez} = \frac{\text{Existencias} + \text{Realizable} + \text{Disponible}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{AC}{PC}$$



Ratio < 1,5

Indica escasez de liquidez ya que, si no vendemos algunas existencias o hay problemas de cobro, la empresa podría tener problemas para pagar sus deudas a corto plazo. El problema se agrava si el ratio es menor a 1 ya que habría un serio riesgo de suspensión de pagos

Ratio 1,5-2

Se encuentra en el óptimo y la empresa tiene una buena situación de liquidez. Podrá hacer frente a sus deudas a corto plazo

Ratio > 2

Hay un exceso de liquidez. La empresa podría aprovechar este exceso y realizar algunas inversiones con las que obtener rentabilidad

2

Ratio de Tesorería - Óptimo (0,8-1,2)

Mide la capacidad de la empresa para poder hacer sus pagos inmediatos con el disponible y realizable. Indica la liquidez más inmediata.

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



Ratio < 0,8

Indica escasez de liquidez inmediata. Puede haber dificultad para los pagos más inmediatos.

Ratio 0,8-1,2

Se encuentra en el óptimo y la empresa tiene una buena situación de liquidez inmediata. Podrá hacer frente a sus pagos más cercanos

Ratio > 1,2

Hay un exceso de liquidez inmediata. La empresa podría aprovechar el exceso y realizar algunas inversiones y obtener

3

Ratio de disponibilidad - Óptimo (0,2-0,3)

Mide la capacidad de la empresa de pagar deudas a corto plazo con el disponible en caja o banco. Es decir, mide la liquidez ya disponible.

$$\text{Ratio de disponibilidad} = \frac{\text{Disponible}}{\text{pasivo corriente}}$$



Ratio < 0,2

Escasez de liquidez ya disponible, lo que provocar problemas para hacer frente a los pagos todavía más inmediatos.

Ratio 0,2-0,3

Se encuentra en el óptimo y la empresa tiene una buena situación de liquidez disponible. Podrá hacer frente a sus pagos más cercanos

Ratio > 0,3

Hay exceso de liquidez disponible. La empresa podría aprovechar este exceso y realizar algunas inversiones y obtener rentabilidad

4

Ratio de garantía o solvencia - Óptimo (1,5-2)

Mide la capacidad de la empresa para hacer frente al pago de todas sus deudas. Indica la solvencia de la empresa y riesgo de quiebra.

$$\text{Ratio de garantía o solvencia} = \frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}}$$



Ratio < 1,5

Indica escasez de solvencia y riesgo de quiebra al no poder pagar las deudas a largo plazo. El problema se agrava si el ratio es menor a 1, ya que la empresa no puede pagar sus deudas ni **vendiendo todos los activos**.

Ratio 1,5-2

Se encuentra en el óptimo y la empresa tiene una buena situación de solvencia. Podrá pagar todas sus deudas

Ratio > 1,5

Hay exceso de solvencia, la empresa podría permitirse aumentar sus deudas y así hacer inversiones con las que ganar más rentabilidad.

5

Ratio de endeudamiento- Óptimo (0,4-0,6)

Mide la proporción que existe entre la financiación ajena y sus recursos propios, de forma que podremos saber si el montante de las deudas es el adecuado para la cuantía de los fondos propios que posee. Es decir, mide el nivel de endeudamiento.

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo}}$$



Ratio < 0,4

Poco endeudamiento. La empresa está poco endeudada y tal vez podría aprovechar un mayor nivel de deudas para hacer inversiones

Ratio 0,4-0,6

Se encuentra en el óptimo y la empresa tiene una buena situación de endeudamiento.

Ratio > 0,6

Mucho endeudamiento. La empresa está excesivamente endeudada lo que le puede suponer grandes costes

6

Ratio de calidad de la deuda- Óptimo (0,2-0,5)

Nos muestra la relación entre el pasivo corriente frente al pasivo total. Nos muestra por tanto el porcentaje de nuestras deudas que son a pagar a corto plazo.

$$\text{Ratio de calidad de la deuda} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo}}$$



Ratio < 0,2

Muy buena calidad de la deuda. La empresa tiene pocas deudas a corto plazo y si hay buena situación de liquidez y solvencia, podría endeudarse a largo plazo para hacer inversiones rentables.

Ratio 0,2-0,5

Se encuentra en el óptimo y la empresa tiene una buena calidad de la deuda.

Ratio > 0,5

Mala calidad de la deuda. La empresa tiene mucha deuda a pagar en menos de un año lo que podría dar problemas para pagarla.

En la siguiente tabla vemos un resumen de los ratios financieros y cuándo puede ocurrir un exceso o escasez de liquidez o solvencia.



Si detectamos un exceso o escasez de liquidez o solvencia, estaremos en desequilibrio financiero, y será necesario llevar alguna de las siguientes medidas correctoras.

PROBLEMAS	MEDIDAS CORRECTORAS
Exceso de liquidez La empresa tiene un exceso de AC muy por encima de sus deudas a corto plazo	Sería conveniente invertir el exceso en otros activos para obtener una rentabilidad interesante.
Escasez de liquidez La empresa puede tener problemas para hacer frente a sus pagos más inmediatos con sus activos corrientes	- Vender algunos activos no corrientes y cobrarlos en efectivo para así tener disponible. - Renegociar un aumento en el plazo de las deudas. - Pedir un préstamo a largo plazo y pagar la deuda a corto plazo.
Exceso solvencia La empresa tiene un activo muy por encima del total de sus deudas (pasivo).	No es un problema grave, pero se puede aceptar un mayor endeudamiento para así realizar inversiones con el objetivo de aumentar su rentabilidad.
Escasez de solvencia La empresa tiene problemas para pagar todas sus deudas con sus activos.	Hay riesgo de quiebra. La única solución es realizar una ampliación de capital con nuevas aportaciones de los socios.

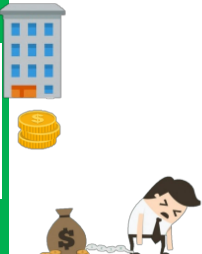
RATIO	FÓRMULA	ÓPTIMO	¡ATENCIÓN!!!
LIQUIDEZ	$\frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}}$	1,5 - 2	
TESORERÍA	$\frac{\text{realizable} + \text{disponible}}{\text{pasivo corriente}}$	0,8 - 1,2	> ÓPTIMO Exceso de liquidez < ÓPTIMO Escasez de liquidez
DISPONIBILIDAD	$\frac{\text{disponible}}{\text{pasivo corriente}}$	0,2 - 0,3	
GARANTÍA	$\frac{\text{activo}}{\text{pasivo}}$	1,5 - 2	> ÓPTIMO Exceso de solvencia < ÓPTIMO Escasez de solvencia
ENDEUDAMIENTO	$\frac{\text{pasivo}}{\text{pat neto} + \text{pasivo}}$	0,4 - 0,6	
CALIDAD DE LA DEUDA	$\frac{\text{pasivo corriente}}{\text{pasivo}}$	0,2 - 0,5	

**EJERCICIOS BALANCES, RATIOS Y FM.
ABAU GALICIA 2016-2026**



ACTIVIDAD RESUELTA 2. Análisis financiero (1)

Una empresa presenta un balance con la siguiente situación:

ACTIVO			PATRIMONIO Y PASIVO	
Inmovilizado	11.000		Fondos propios	10.000
Existencias	5.000		Pasivo no corriente	6.000
Realizable	2.500		Pasivo corriente	4.000
Disponible	1.500			
total	20.000		total	20.000

a) Realiza el análisis financiero estudiando el fondo de maniobra, la situación financiera en la que se encuentra la empresa y el ratio de liquidez y solvencia.

Fondo de maniobra

El **fondo de maniobra** es un fondo de seguridad de la empresa que le va a permitir seguir realizando sus inversiones y llevar su actividad normal en el corto plazo. Con los datos conocidos de la empresa, calcularemos el fondo de maniobra (FM) mediante la siguiente fórmula:

$$\text{FM} = \text{AC} - \text{PC}$$

FM = (5.000 + 2.500 + 1.500) - 4.000 = 5.000

La empresa tiene un fondo de maniobra positivo. Con sus activos corrientes podrá pagar sus deudas a corto plazo y todavía tendrá un margen de seguridad.

Situación financiera

Al tener un fondo de maniobra positivo, podemos decir que la empresa se encuentra en una **situación de equilibrio financiero normal (es la segunda de las situaciones que estudiamos)**. Los recursos generados por el activo corriente son suficientes para hacer frente a las deudas a corto plazo y hay un margen de seguridad.



Ratio de Liquidez - Óptimo (1,5-2)

$$\text{Ratio de Liquidez} = \frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}} = \frac{9.000}{4.000} = 2,25$$



El ratio de liquidez pone de manifiesto la capacidad de la empresa para hacer frente al pago de sus deudas que vencen a corto plazo a través de sus activos corrientes. Este dato nos indica que, por cada euro de deudas a corto plazo, la empresa tiene 2,25 euros de activo corriente.

Ratio > 2

El ratio de 2,25 está por encima de 2, e indica que la empresa presenta un exceso de liquidez. Esto significa que la empresa puede tener algunos activos corrientes improductivos que podrían ser invertidos y obtener una rentabilidad.

Ratio de garantía o solvencia - Óptimo (1,5-2)

$$\text{Ratio de Solvencia o Garantía} = \frac{\text{activo}}{\text{pasivo}} = \frac{20.000}{10.000} = 2$$



Mientras que la liquidez nos habla de la capacidad para afrontar los pagos a corto plazo, la garantía nos habla de la capacidad de la empresa de pagar sus deudas en general. Una empresa puede tener problemas de pago en un momento puntual (liquidez), pero ser extremadamente solvente debido simplemente a que tiene un gran activo no corriente y escaso activo corriente en ese momento.

Si el ratio fuera menor que 1, la empresa no podría pagar sus deudas ni vendiendo todos sus activos, por lo que estaría en quiebra técnica. Por ello a este ratio se le llama de distancia a la quiebra.

Ratio 1,5-2

Nuestro ratio nos indica que por cada euro de deudas, la empresa tiene 2 euros de activo en cada año. Vemos que la empresa se encuentra en una buena situación de solvencia al estar dentro del óptimo.

MEDIDAS CORRECTORAS

Ante el exceso de liquidez, podemos dar la recomendación de invertir el exceso en otros activos para obtener una rentabilidad interesante.



ACTIVIDAD RESUELTA 3. Análisis financiero (2)

Una empresa presenta un balance con la siguiente situación:

ACTIVO		PATRIMONIO Y PASIVO	
Inmovilizado	320	Fondos propios	60
Existencias	50	Pasivo no corriente	240
Realizable	40	Pasivo corriente	120
Disponible	10		
total	420	total	420

a) Realiza el análisis financiero estudiando el fondo de maniobra, la situación financiera en la que se encuentra la empresa y el ratio de liquidez y solvencia.

Fondo de maniobra

El fondo de maniobra es aquella parte del activo corriente que está financiada con pasivos a largo plazo y patrimonio neto.

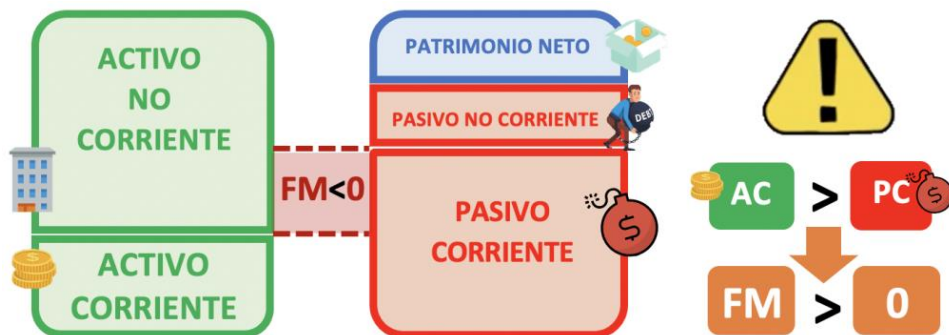
$$FM = AC - PC$$

$$FM = \text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE} = 40 + 50 + 10 - 120 = -20$$

La empresa tiene un fondo de maniobra negativo, por lo que se encuentra en riesgo de suspensión de pagos. Es decir, la empresa no tiene fondos suficientes para poder hacer frente a sus pagos más a corto plazo.

Situación financiera

Al tener un fondo de maniobra negativo, podemos decir que la empresa se encuentra en una **situación de desequilibrio financiero a corto plazo (es la tercera de las situaciones que estudiamos)**. La empresa cuenta con problemas de liquidez para pagar sus deudas a corto plazo.



Ratio de Liquidez - Óptimo (1,5-2)

$$Liquidez = \frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}} = \frac{100}{120} = 0,83$$

Ratio < 1,5

El ratio de 0,83 está muy por debajo de 1,5, e indica que la empresa presenta escasez de liquidez. Esto significa que la empresa puede tener problemas para pagar sus deudas a corto plazo (como ya nos establecía el fondo de maniobra).

Ratio de garantía o solvencia - Óptimo (1,5-2)

$$Solvencia \text{ o } garantía = \frac{\text{activo}}{\text{pasivo}} = \frac{420}{360} = 1,16$$

Ratio < 1,5

Nuestro ratio nos indica que por cada euro de deudas, la empresa tiene 1,16 euros de activo en cada año y se acerca peligrosamente a ese valor de 1 de riesgo de quiebra. Como la empresa está por debajo del óptimo, existe escasez de solvencia.

MEDIDAS CORRECTORAS

Ante la escasez de liquidez, la empresa puede tener problemas para hacer frente a sus pagos más inmediatos con sus activos corrientes. Se recomienda:

- Vender algunos activos no corrientes y cobrarlos en efectivo para así tener disponible.
- Renegociar un aumento en el plazo de vencimiento de las deudas.
- Pedir un préstamo a largo plazo para pagar la deuda a corto plazo.

Ante la escasez de solvencia, la empresa tiene problemas para pagar todas sus deudas con sus activos. Es un grave problema que puede llevar a la quiebra. Se recomienda:

- Realizar una ampliación de capital con nuevas aportaciones de los socios.
- Dar entrada como socios a acreedores de la entidad transformando el importe de su deuda en aportación al capital social, con lo que el pasivo disminuye.

4. EL ANÁLISIS ECONÓMICO

EL ANÁLISIS ECONÓMICO de la empresa se basa en el análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa y la capacidad que tiene la empresa para obtener beneficios y de generar rentabilidad.



• Beneficio y rentabilidad no son lo mismo.

La cuenta de pérdidas y ganancias nos da el beneficio de la empresa, es decir, la diferencia entre los ingresos y los gastos de la empresa. Sin embargo, la rentabilidad nos relaciona estos beneficios con la inversión que ha realizado una empresa.

Por ejemplo, si una empresa gana 10.000 euros y ha invertido 1.000 y otra gana 20.000, pero ha invertido 5.000, la primera será más rentable, ya que ha multiplicado su inversión por 10, mientras que la segunda "solo" la ha multiplicado por 4.

En el análisis económico estudiaremos la rentabilidad económica y la financiera.

BENEFICIO



Diferencia entre los ingresos y los gastos de la empresa (se expresa en euros)



RENTABILIDAD



Beneficio ganado sobre la cantidad invertida (se expresa en porcentaje)



• Rentabilidad económica = rendimiento del activo.

LA RENTABILIDAD ECONÓMICA mide el rendimiento del activo. Es decir, muestra el beneficio que obtenemos por cada euro invertido en la empresa. Por ello relaciona el beneficio antes de intereses e impuestos con el activo.

$$\text{RENTABILIDAD ECONÓMICA} = \frac{\text{BAI}}{\text{ACTIVO}} \times 100$$

El resultado nos indicaría cuántos euros obtiene la empresa de resultado de explotación (beneficio antes de intereses e impuestos) por cada euro invertido en la actividad. Es decir, es la tasa a la que los activos son remunerados.

Esta fórmula la podemos desagregar en la siguiente.

$$\text{RENTABILIDAD ECONÓMICA} = \frac{\text{BAI}}{\text{ventas}} \times \frac{\text{ventas}}{\text{ACTIVO}}$$

Margen Rotación

Margen

Que nos indica los beneficios por unidad vendida. Es decir, podríamos aumentar la rentabilidad económica si aumentamos los precios. (Esta táctica podría ser interesante para productos caros como perfumes). Otra opción es mantener el precio, pero disminuir los costes unitarios, algo que también aumenta el margen.

Rotación

Es decir, podríamos aumentar la rentabilidad económica si conseguimos aumentar nuestras ventas con el mismo activo. Para ello hay que aprovechar mejor la capacidad productiva. Esta táctica suele hacerse para productos de compra más habitual y con elevada competencia, ya que las empresas operan con márgenes muy reducidos que ya no pueden modificarse. Por ejemplo, un restaurante con mucha competencia no podrá modificar precios ni costes y por tanto mantendrá el margen. En esa situación, la única posibilidad de mejorar la RE será aumentando su rotación, es decir, aprovechando mejor su activo para conseguir vender a más clientes con las mismas mesas.

Por tanto, podemos aumentar la RE si aumenta el margen o la rotación.

• Rentabilidad financiera = rentabilidad para accionistas

LA RENTABILIDAD FINANCIERA nos indica los beneficios netos que estamos obteniendo en relación a los capitales aportados por los socios. Por ello relaciona el beneficio neto y el patrimonio neto.

$$\text{RENTABILIDAD FINANCIERA} = \frac{\text{B. Neto}}{\text{P. Neto}} \times 100$$

El resultado nos indicaría cuántos euros obtiene la empresa de beneficio neto por cada euro de patrimonio neto. Es decir, es la rentabilidad de los accionistas.

Esta fórmula la podemos desagregar en la siguiente.

$$\text{RENTABILIDAD FINANCIERA} = \frac{\text{B. Neto}}{\text{ventas}} \times \frac{\text{ventas}}{\text{ACTIVO}} \times \frac{\text{ACTIVO}}{\text{P. Neto}}$$

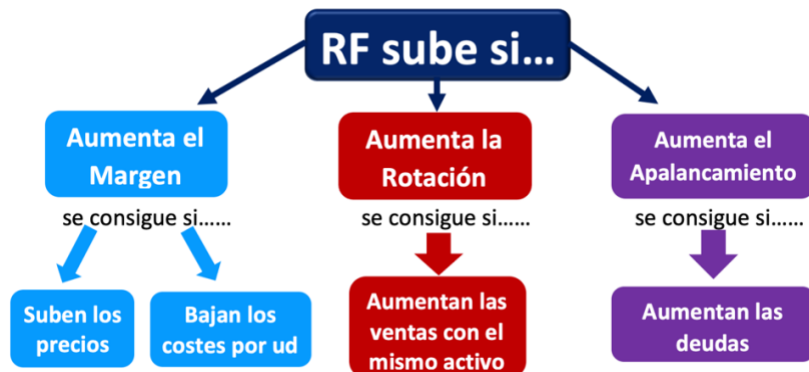
Margen
Rotación
Apalancamiento

1. El primer componente es el margen. Es diferente al de la RE ya que ahora contamos con el beneficio neto y no el BAII.

2. El segundo componente es la rotación del activo respecto a las ventas.

3. El tercer componente es el apalancamiento. Este nos muestra la relación entre activo y fondos propios. Cuanto mayor sea el cociente, mayor es la diferencia entre activo y fondos propios y por tanto también será mayor el pasivo (recuerda: $A=PN+P$).

Por tanto, podremos aumentar la rentabilidad financiera si:



Pero, ¿cómo podemos aumentar la rentabilidad si aumentamos las deudas? Para ello tenemos que entender el efecto apalancamiento.

• El efecto apalancamiento: la relación RE – CFA

EL APALANCAMIENTO FINANCIERO es la utilización de deudas para aumentar la cantidad de recursos que podemos destinar a una inversión. Al invertir más, generamos un “efecto palanca” que puede aumentar la rentabilidad.

Se produce un efecto apalancamiento cuando la empresa al endeudarse puede aumentar la rentabilidad financiera. ¿Cómo puede ser esto? La respuesta viene determinada por el coste de las deudas (el tipo de interés). Si pedimos dinero, por ejemplo, a un 5% de interés y luego obtenemos un rendimiento con esos fondos superior al 5%, entonces nuestra rentabilidad financiera aumenta.

Para ello hay que considerar el coste medio de la financiación ajena de la empresa o coste del endeudamiento.

$$\text{COSTE DE LA FINANCIACIÓN AJENA (CFA)} = \frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Pasivo}}$$

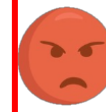
Teniendo en cuenta este ratio, podemos determinar el signo del apalancamiento, comparándolo con la rentabilidad económica:

Efecto apalancamiento positivo $RE > CFA$



Si la rentabilidad que obtenemos con las inversiones (RE) es mayor que el tipo de interés del dinero que pedimos prestado (CFA), entonces sale rentable pedir prestado para invertir. Por tanto, la rentabilidad financiera aumenta con las deudas.

Efecto apalancamiento negativo $RE < CFA$



Si la rentabilidad que obtenemos con las inversiones (RE) es menor que el tipo de interés del dinero que pedimos prestado (CFA), entonces NO sale rentable pedir prestado para invertir. Por tanto, la rentabilidad financiera disminuye con las deudas.

Si $RE > CFA$



...efecto apalancamiento financiero positivo (sale rentable pedir prestado)

Si $RE < CFA$



... efecto apalancamiento financiero negativo (NO sale rentable pedir prestado)

ACTIVIDAD RESUELTA 4. Ejercicio básico

Una empresa tiene un activo de 10.000 € y un pasivo de 6.000. El tipo de interés a pagar por las deudas es del 5%. Los ingresos de explotación son 3.000 y los gastos de explotación 2.000. El tipo impositivo a pagar es del 25%. Calcula la rentabilidad económica y financiera.



a) Calcular la rentabilidad económica de la empresa.

En primer lugar, es interesante hacer una mini cuenta de pérdidas y ganancias en la que veamos los principales conceptos que necesitamos.

	+ INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	= 3.000 €	1
	- GASTOS DE EXPLOTACIÓN	= 2.000 €	2
A	BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	1 - 2 = 1.000 €	
	+ INGRESOS FINANCIEROS	= 0	3
	- GASTOS FINANCIEROS ^{nota} (5% * pasivo)	= 300€	4
B	RESULTADO FINANCIERO	3 + 4 = - 300 €	
C	BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)	A + B = 700 €	
	- IMPUESTO DEL BENEFICIO (25% * 700)	= 175 €	5
D	BENEFICIO NETO	C - 5 = 525 €	

NOTA: Para calcular los gastos financieros tenemos que multiplicar el tipo de interés por el pasivo (5% * 6.000 = 300).

Empezamos calculando la rentabilidad económica, que nos dirá el beneficio obtenido por la empresa antes de intereses e impuestos por cada 100 euros que ha invertido.

$$\text{RENTABILIDAD ECONÓMICA} = \frac{\text{BAI}}{\text{ACTIVO}} \times 100$$

$$\text{RENTABILIDAD ECONÓMICA} = \frac{1.000\text{€}}{10.000\text{€}} \times 100 = 10\%$$

La empresa obtiene 10 € de beneficio antes de interés e impuestos por cada 100 euros que ha invertido.

La rentabilidad financiera nos dice el beneficio neto que hemos obtenido por cada 100 euros de fondos propios. Por tanto, puede ser una buena medida para saber la remuneración de los accionistas.

Primero necesitamos calcular los fondos propios, es decir, el patrimonio neto. Para ello partimos de la ecuación fundamental de la contabilidad.

$$\text{ACTIVO} = \text{PATRIMONIO NETO} + \text{PASIVO}$$

$$10.000 = \text{PATRIMONIO NETO} + 6.000$$

$$\text{PATRIMONIO NETO} = 4.000\text{€}$$

$$\text{RENTABILIDAD FINANCIERA} = \frac{\text{B. Neto}}{\text{P. Neto}} \times 100$$

$$\text{RENTABILIDAD FINANCIERA} = \frac{525}{4.000} \times 100 = 13,12\%$$

La empresa obtiene 13,12 euros de beneficio neto por cada 100 euros aportados por los accionistas

ACTIVIDAD RESUELTA 5. Varias opciones

La empresa UNIVERSIADA, S.A., dedicada a la fabricación de componentes para bicicletas y ciclomotores posee un activo total que asciende a 30 millones de euros. Con esta inversión ha obtenido en el último ejercicio un beneficio antes de intereses e impuestos de 5,5 millones de euros (tasa impositiva 30%). Se pide:

a) Calcular la rentabilidad económica de la empresa.

Empezamos calculando la rentabilidad económica, que nos dirá el beneficio obtenido por la empresa antes de intereses e impuestos por cada 100 euros que ha invertido. Como ya tenemos los datos que necesitamos, no es necesario hacer ningún cálculo más:

$$\text{RENTABILIDAD ECONÓMICA} = \frac{\text{BAI}}{\text{ACTIVO}} \times 100$$

$$\text{RENTABILIDAD ECONÓMICA} = \frac{5.500.000}{30.000.000} \times 100 = 18,33\%$$

La empresa obtiene 18,33 € de beneficio antes de interés e impuestos por cada 100 euros que ha invertido.

b) Calcular la rentabilidad financiera, en caso de que se financie exclusivamente con capital propio.

La rentabilidad financiera nos dice el beneficio neto que hemos obtenido por cada 100 euros de fondos propios. Por tanto, puede ser una buena medida para saber la remuneración de los accionistas.

En este caso, la empresa no tiene pasivo, ya que todo el activo es financiado por fondos propios.

$$\begin{aligned} \text{ACTIVO} &= \text{PATRIMONIO NETO} + \text{PASIVO} \\ \text{ACTIVO} &= 30.000.000 + 0 \end{aligned}$$

Esto implica que no tendrá que pagar intereses.

Para llegar al beneficio neto, solo tenemos que restar los impuestos del BAI.

	+ INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	1
	- GASTOS DE EXPLOTACIÓN	2
A	BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	1 - 2 = 5.500.000 €
	+ INGRESOS FINANCIEROS	= 0 3
	- GASTOS FINANCIEROS (% interés * pasivo)	= 0 4
B	RESULTADO FINANCIERO	3 + 4 = 0
C	BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)	A + B = 5.500.000 €
	- IMPUESTO DEL BENEFICIO (30% * 5.500.000)	= 1.650.000 € 5
D	BENEFICIO NETO	C - 5 = 3.850.000 €

$$\text{RENTABILIDAD FINANCIERA} = \frac{\text{B. Neto}}{\text{P. Neto}} \times 100$$

$$\text{RENTABILIDAD FINANCIERA} = \frac{3.850.000}{30.000.000} \times 100 = 12,83\%$$

La empresa obtiene 12,83 euros de beneficio neto por cada 100 euros aportados por los accionistas

c) Calcular la rentabilidad financiera, suponiendo que se financia con un 60% de capital propio y un 40% con capital ajeno, teniendo este último un coste del 14%.

Si la empresa se financia con un 60% de capital propio (patrimonio neto) y un 40% de capital ajeno (pasivo), tendremos:

$$\begin{aligned} \text{ACTIVO} &= \text{PATRIMONIO NETO} + \text{PASIVO} \\ \text{PN} &= 60\% \times \text{ACTIVO } 30.000.000 = 18.000.000 \\ \text{PASIVO} &= 40\% \times \text{ACTIVO } 30.000.000 = 12.000.000 \end{aligned}$$

Ahora del BAI restaremos primero los intereses y luego los impuestos.

	+ INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	1
	- GASTOS DE EXPLOTACIÓN	2
A	BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	1 - 2 = 5.500.000
	+ INGRESOS FINANCIEROS	= 0 3
	- GASTOS FINANCIEROS ^{nota} (14% * pasivo)	= 1.680.000 € 4
B	RESULTADO FINANCIERO	3 + 4 = -1.680.000 €
C	BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)	A + B = 3.820.000 €
	- IMPUESTO DEL BENEFICIO (30% * 3.820.000)	= 1.146.000 € 5
D	BENEFICIO NETO	C - 5 = 2.674.000 €

NOTA: Ahora como tenemos pasivo, la empresa tendrá que pagar unos intereses. Por tanto, los gastos financieros serán el resultado de multiplicar el tipo de interés por el pasivo (14% * 12.000.000 = 1.680.000)

Ahora podemos calcular la nueva rentabilidad financiera en la que, con los nuevos datos, tanto beneficio neto como patrimonio neto han cambiado.

$$\text{RENTABILIDAD FINANCIERA} = \frac{\text{B. Neto}}{\text{P. Neto}} \times 100$$

$$\text{RENTABILIDAD FINANCIERA} = \frac{2.674.000}{18.000.000} \times 100 = 14,85\%$$

La empresa obtiene 14,85 euros de beneficio neto por cada 100 euros aportados por los accionistas.

ACTIVIDAD RESUELTA 6. Repaso

La empresa AVANZ, SLL, presenta un activo total de 4.500.000 euros, los accionistas han aportado 2.500.000 euros y el resto ha sido financiado mediante préstamos, por los que se paga un interés del 10%. El tipo impositivo del impuesto sobre beneficios es del 25%, y el resultado de explotación o BAI es de 500.000 euros. Se pide: calcular la rentabilidad económica y financiera.

En primer lugar, es interesante hacer una mini cuenta de pérdidas y ganancias en la que veamos los principales conceptos que necesitamos.

	+ INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	=	3.000 €	1
	- GASTOS DE EXPLOTACIÓN	=	2.000 €	2
A	BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	1 - 2 =	1.000 €	
	+ INGRESOS FINANCIEROS	=	0	3
	- GASTOS FINANCIEROS ^{nota} (5% * pasivo)	=	300€	4
B	RESULTADO FINANCIERO	3 + 4 =	- 300 €	
C	BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)	A + B =	700 €	
	- IMPUESTO DEL BENEFICIO (25% * 700)	=	175 €	5
D	BENEFICIO NETO	C - 5 =	525 €	

NOTA: para calcular los gastos financieros tenemos que calcular el tipo de interés (i) por las deudas de la empresa (pasivo). Para conocer el pasivo partimos de la ecuación fundamental de la contabilidad.

$$\begin{aligned}
 \text{ACTIVO} &= \text{PATRIMONIO NETO} + \text{PASIVO} \\
 4.500.000 &= 2.500.000 + \text{PASIVO} \\
 \text{PASIVO} &= 2.000.000\text{€} \\
 \text{GASTOS FINANCIEROS} &= \text{Tipo de interés} * \text{PASIVO} \\
 \text{GASTOS FINANCIEROS} &= 10\% * 2.000.000\text{€} = 200.000
 \end{aligned}$$

Empezamos calculando la rentabilidad económica, que nos dirá el beneficio obtenido por la empresa antes de intereses e impuestos por cada 100 euros que ha invertido.

$$\begin{aligned}
 \text{RENTABILIDAD ECONÓMICA} &= \frac{\text{BAI}}{\text{ACTIVO}} \times 100 \\
 \text{RENTABILIDAD ECONÓMICA} &= \frac{500.000}{4.500.000} \times 100 = 11,11\%
 \end{aligned}$$

La empresa obtiene 11,11 € de beneficio antes de interés e impuestos por cada 100 euros que ha invertido.

La rentabilidad financiera nos dice el beneficio neto que hemos obtenido por cada 100 euros de fondos propios. Por tanto, puede ser una buena medida para saber la remuneración de los accionistas.

$$\begin{aligned}
 \text{RENTABILIDAD FINANCIERA} &= \frac{\text{B. Neto}}{\text{P. Neto}} \times 100 \\
 \text{RENTABILIDAD FINANCIERA} &= \frac{225.000}{2.500.000} \times 100 = 9\%
 \end{aligned}$$

La empresa obtiene 9 euros de beneficio neto por cada 100 euros aportados por los accionistas



ACTIVIDAD RESUELTA 7. PyG y rentabilidad

SELECTIVIDAD GALICIA 2023. La empresa JOSNIA S.A. presenta la siguiente información relativa a los ingresos y gastos del último ejercicio económico (valores expresados en euros):

Salarios del personal: 200.000

Intereses pagados por deudas: 3.400

Ingresos financieros: 150

Ventas totales: 530.000

Coste de las mercancías vendidas: 290.000

Amortizaciones: 3.400

Se pide:

a) Determine el resultado de explotación.

b) Calcule el resultado del ejercicio después de impuestos si el tipo impositivo del Impuesto sobre Sociedades es del 25 %.

c) Calcule la rentabilidad financiera, teniendo en cuenta que el valor de los recursos propios de la empresa es de 100.000 euros.

SOLUCIÓN

Los apartados a y b los podemos calcular haciendo la cuenta de PyG.

3. INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		530.000	1
Ventas totales		530.000	
4. GASTOS DE EXPLOTACIÓN		493.400	2
Coste de las mercancías vendidas		290.000	
Salarios del personal		200.000	
Amortizaciones		3.400	
A	RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (BAII) (1-2)	36.600	
3. INGRESOS FINANCIEROS		150	3
4. GASTOS FINANCIEROS		3.400	4
Intereses por deudas		3.400	
B	RESULTADO FINANCIERO (3-4)	-3.250	
C	RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A+B)	33.350	
5. IMPUESTOS SOBRE BENEFICIOS (25% *33.350)		8.337,50	5
D	RESULTADO DEL EJERCICIO (C-5)	25.012,50	

c) Rentabilidad financiera:

La rentabilidad financiera nos dice el beneficio neto que hemos obtenido por cada 100 euros de fondos propios. Por tanto, puede ser una buena medida para saber la remuneración de los accionistas.

$$\text{RENTABILIDAD FINANCIERA} = \frac{\text{B. Neto}}{\text{P. Neto}} \times 100$$

$$\text{RENTABILIDAD FINANCIERA} = \frac{25.012,5}{100.000} \times 100 = 25,01\%$$

La empresa obtiene 25,01 euros de beneficio neto por cada 100 euros aportados por los accionistas.

**EJERCICIOS CUENTA PYG Y RENTABILIDAD
ABAU. GALICIA 2016-2026**



UNIDAD 10.

Contenido

1. Los modelos de negocio.....	165
• Modelos de negocio tradicionales.....	165
• Nuevos modelos de negocio.....	165
2. La idea de negocio.....	166
3. La creatividad.....	167
4. Técnicas para generar ideas de negocio.....	168
5. Técnicas para organizar ideas de negocio.....	169
• Visual thinking o pensamiento visual.....	169
6. El lienzo del modelo de negocios (modelo canvas).....	170
7. Los bloques del lienzo del modelo de negocios (modelo canvas).....	172
8. Competencia y nichos de mercado.....	177
9. Otras herramientas para innovar en modelos de negocio:.....	177
• La estrategia del océano azul y la matriz ERIC.....	177
• Design thinking y kinder garden.....	178
10. Los escenarios.....	179
• Escenarios futuros y nuevos modelos de negocio.....	179
• Nuevos modelos de negocio: globales, sostenibles y digitales.....	179

ACTIVIDADES

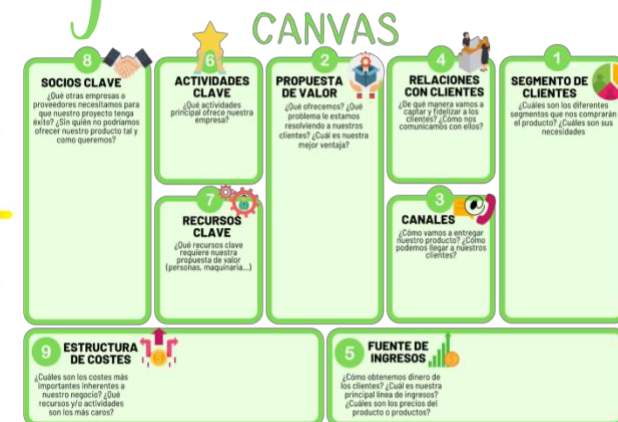
DIAPPOSITIVAS 10.

www.econosublime.com



Versión Galicia

2026-2027 La idea y los modelos de negocio.



Material elaborado por: Material editado por:



@Econosublime



@Economarina



@Economyriam



YouTube

Vídeos explicativos de cada clase en
www.youtube.com/c/econosublime

1. LOS MODELOS DE NEGOCIO.

Un **MODELO DE NEGOCIO** es la forma en la que la empresa va a satisfacer las necesidades de los clientes a través de un producto o servicio (creación de valor), cómo este será entregado a los clientes (entrega de valor), y cómo la empresa va a generar ingresos (captura de valor). Dicho de manera más técnica, es la forma en la que la empresa crea, entrega y captura valor.

Podemos diferenciar diversos modelos de negocio, entre los que tenemos los modelos tradicionales y los nuevos modelos.

• Modelos de negocio tradicionales.

Son modelos que han sido utilizados por empresas durante muchas décadas y han resultado eficaces para obtener ingresos. Algunos ejemplos son:

- **Fabricante.** Consiste en transformar una serie de materias primas y materiales para obtener un producto final que posteriormente será vendido. *Un ejemplo lo tenemos en las empresas productoras de coches como Toyota.*
- **Distribuidor.** Una empresa compra los productos al fabricante para luego venderlos directamente a los clientes. *Un ejemplo son los concesionarios de coches.*
- **Venta directa.** Implica la venta directa de productos sin que haya intermediarios. Con este modelo, al vender directamente de la fábrica al consumidor final, sin que haya intermediarios, se pueden ofrecer precios más baratos. *Un ejemplo es Avon, cuyos representantes de ventas venden productos de la empresa directamente a los consumidores a través de catálogos y demostraciones.*
- **Franquicia.** Una empresa vende los derechos de uso de su marca, su proceso de producción y venta de productos a otra llamada franquiciado. La empresa que usa este modelo recibe ingresos al cobrar una comisión por el uso de nombre y un porcentaje de las ventas. *Un ejemplo es McDonald's o Burger King*
- **Cebo y anzuelo.** Consiste en ofrecer un producto muy barato para luego cobrar por los recambios. *Por ejemplo, vender la impresora barata para luego cobrar por los cartuchos de tinta.*



• Nuevos modelos de negocio.

Son modelos que han surgido de manera más reciente, muchos, gracias al desarrollo de nuevas tecnologías, y que permiten que las empresas se enfrenten a entornos cambiantes y actúen con agilidad.

- **Freemium.** Una empresa ofrece un producto o servicio básico de manera gratuita, con el que se da a conocer. Para obtener ingresos cobra a los usuarios que deseen utilizar las funciones más avanzadas o la versión completa del producto. *Un ejemplo es Spotify o Google Drive.*
- **Publicidad.** Lo utilizan las empresas que comparten diferente tipo de contenido para captar la atención de los usuarios. Posteriormente la empresa puede obtener ingresos a través de publicidad. *Es el ejemplo de YouTube o Facebook.*
- **Multiplataforma.** Consiste en ofrecer un producto o servicio a través de muchos canales de distribución diferentes, como aplicaciones móviles, páginas web, redes sociales, etc. De esta manera la empresa consigue adaptarse a las necesidades de los clientes y llegar a más personas. *Un ejemplo lo tenemos con Netflix, que permite acceder a sus contenidos a través de la televisión, la página web o la aplicación del teléfono móvil o tablet.*
- **Suscripción.** La empresa cobra una tarifa periódica (semanal, mensual, anual, etc.) a los usuarios para que tengan acceso a un servicio o a productos. *Un ejemplo lo tenemos en Amazon prime.*
- **Afiliación.** Consiste en incitar a otros a comprar productos de otras empresas a cambio de una comisión. *Es el modelo utilizado por muchos "influencers" que recomiendan la compra de algunos productos.*
- **Aplicaciones móviles (apps).** Con este modelo se desarrollan aplicaciones móviles que se descargan y se utilizan en diferentes dispositivos. Las empresas pueden obtener ingresos a través de publicidad o de las compras a través de la aplicación. *Un ejemplo son las aplicaciones de juegos como Candy Crush.*
- **Long tail (larga cola).** Se centra en vender menos cantidad de más productos. Lo que se busca en esta clase de negocios es tener una muy amplia variedad de productos de los que vende pequeñas cantidades. De esta manera, la empresa se puede centrar en los productos que son menos populares y de los que no hay muchas empresas que los vendan, por lo que puede cobrar un precio superior. Esa suma de pocas ventas de muchos productos puede superar en ingresos a la tradicional venta de pocos productos en grandes cantidades. *Un ejemplo lo tenemos en Amazon, que ofrece millones de libros de todos los tipos.*
- **Marketplace.** Es una plataforma que reúne vendedores y compradores en un mismo espacio digital. La empresa no vende productos propios, sino que cobra una comisión por cada transacción. **Ejemplo: Wallapop** permite a particulares comprar y vender objetos de segunda mano directamente entre ellos.



2. LA IDEA DE NEGOCIO.

• Características de la idea de negocio.

La **IDEA DE NEGOCIO** es la descripción de una oportunidad de mercado para ofrecer un producto o servicio que permita satisfacer una necesidad o aportar una solución a un problema.

Para que una idea de negocio pueda tener éxito debe cumplir las siguientes características:

- **Debe satisfacer una necesidad o resolver un problema.** Muchas ideas de negocio fracasan porque lo que ofrecen no es algo que necesiten los clientes. Por ejemplo, el coche individual o las Google Glass no triunfaron porque los clientes no les vieron utilidad.
- **Debe ser viable.** La idea debe ser posible de llevar a cabo. Es decir, el producto debe ser posible de fabricar, o el servicio posible de prestar.
- **Debe ser rentable.** La idea debe tener potencial para poder generar beneficios.
- **Debe ser innovadora.** Debe tener algún aspecto que le diferencie de los competidores. No es necesario que sea algo disruptivo (completamente novedoso), sino que basta con aportar una solución original para que sea atractiva para los consumidores.



• Fuentes de ideas de negocio. ¿De dónde obtener ideas de negocio?

La idea de negocio puede surgir de diversas formas. A continuación, explicamos algunas de las principales fuentes de idea de negocio.

1 Identificar necesidades no satisfechas o problemas no resueltos.

Al observar a nuestro alrededor podemos encontrar necesidades o problemas que puedan ser resueltos a través de un producto o servicio. Una vez identificado el problema o las necesidades, podemos pensar en una solución creativa que pueda ser rentable.

Por ejemplo, la idea de Airbnb surgió porque su creador daba conferencias y los asistentes se desplazaban desde otras ciudades y necesitaban reservar hotel. Ante la escasez de habitaciones, se le ocurrió la idea de crear una plataforma donde las personas pudieran alquilar sus casas o algunas de sus habitaciones.



YouTube [Fuentes de ideas de negocio](#)

2 Mejorar un producto o servicio.

La oportunidad puede aparecer si vemos que hay un producto que puede ser mejorado o que un servicio está mal prestado.

Por ejemplo, aunque ya se podían mandar mensajes de texto antes de 2009, cada mensaje tenía un coste de dinero y un máximo que podías escribir (140 caracteres). WhatsApp se dio cuenta que podía lanzar una app en la que con conexión a internet se podían mandar mensajes de manera gratuita. WhatsApp fue vendida Facebook en 2014 por 20.000 millones de dólares.



3 Observar una oportunidad de mercado poco abastecido.

En otras ocasiones, la idea puede surgir simplemente de comprobar que hay un mercado concreto en el que hay pocos vendedores de un producto o servicio.

4 Aprovechar nuestras habilidades, experiencia o conocimientos.

Otra opción es utilizar tus habilidades, experiencia y conocimientos para crear un negocio (si eres buen cocinero, puedes montar un restaurante).

Por ejemplo, Coco Chanel aprovechó sus conocimientos como diseñadora para observar cómo la moda era demasiado tradicional y comenzó un negocio basado en "ropa informal de lujo" que revolucionó el mundo de la moda.



5 Observar tendencias.

En el entorno vemos cambios sociales, demográficos, culturales, etc. que van creando nuevas necesidades en la sociedad. *Por ejemplo, al trabajar los dos miembros de la pareja hay menos tiempo para cocinar, lo que ha impulsado negocios de comida envasada o comida para llevar.*

6 El estudio de otros mercados.

Podemos observar algún negocio que haya sido exitoso en otros países o ciudades y decidir implantarlo en la nuestra. *Por ejemplo, "Cereal Killer" era una tienda que se dedicaba a vender únicamente cereales con leche. Tras ser un éxito en Londres, muchas otras personas decidieron imitarlo en otros países.*



7 Partir de intereses personales o hobbies.

Podemos pensar en aquello que nos apasiona y montar un negocio a partir de ello. Por ejemplo, si nos apasiona la preparación física, podemos crear un negocio que dé consejos de preparación, que ofrezca productos y accesorios deportivos o que planifique entrenamientos personales. Esto nos permitirá disfrutar de nuestro trabajo y al mismo tiempo ganar dinero.

3. LA CREATIVIDAD.

- “No se me ocurre nada”. Es una de las respuestas más repetidas en todos los colegios del planeta cuando se le pide a un alumno una respuesta que no viene en un libro de texto. ¿Somos de verdad tan poco creativos? ¿O es una excusa que ponemos cuando no queremos esforzarnos para buscar una solución? ¿Podemos mejorar nuestra creatividad?

• ¿Qué es la creatividad?

La **CREATIVIDAD** es la capacidad de generar ideas o mejorar las ya existentes, desde otro punto de vista, para así solucionar problemas de forma diferente.

Mucha gente cree que no es creativa o que la creatividad es algo con lo que uno nace. Sin embargo, la creatividad se puede entrenar. Para esto es importante conocer el proceso creativo.



El proceso creativo.

Podemos dividir el proceso creativo en las siguientes etapas.

1 Inspiración. Es el momento en que se busca una idea nueva para solucionar algún problema. Puede ser a través de la observación, la investigación, la reflexión o la combinación de ellas. Lo más importante de esta primera fase es la **generación de ideas, sin importar que estas puedan ser irracionales**. Por tanto, la inspiración no es algo que viene por arte de magia, sino que tenemos que poner de nuestra parte, observando o investigando posibles soluciones.



“La inspiración existe, pero tiene que encontrarte trabajando.”

2 Incubación. En esta fase, se procesa toda la información que hemos recogido en la primera fase. Durante esta fase podemos sentirnos atascados y que no avanzamos, pero es importante no desanimarse y dejar al cerebro seguir procesando, bien sea de forma activa o de forma pasiva, la cual supone evitar pensar en el problema y en su lugar tomar descansos, salir a pasear o hacer otra actividad.

3 Iluminación. Es el momento “eureka”, cuando vemos las cosas claras y tenemos la solución al problema. A veces esta fase ocurre después de la fase de incubación en la que la persona no está trabajando directamente en la solución.



4 Evaluación. En esta fase, se analiza la idea y se determina si se puede llevar a cabo. En este punto del proceso, **debemos retomar la racionalidad**. Ya no se trata de pensar en ideas que pueden ser un poco “locas”, sino comprobar si se pueden llevar a cabo.



5 Elaboración y comunicación. Es el momento de desarrollar la idea, transformándola en algo real a través del trabajo. Posteriormente se presenta y se comparte el resultado con los demás.



Convergencia y divergencia.



Cuando se intenta resolver un problema de manera racional, utilizando la razón, estamos haciendo uso del pensamiento convergente. Sin embargo, si tratamos de resolverlo de manera diferente, menos organizada, estaríamos ante lo que llamamos pensamiento divergente.

“Si siempre hacemos lo mismo, obtendremos los mismos resultados”

Pero el pensamiento divergente solo puede aplicar durante un tiempo limitado, ya que tarde o temprano debemos volver al pensamiento convergente, ese que es más racional y crítico y capaz de analizar si es posible llevarlo a la práctica.

Los bloqueos a la creatividad.

- “Oye profe, que yo he seguido todas estas fases del proceso creativo, pero que a mí no se me ocurre nada”

Aunque como veremos la actitud suele ser un problema para no ser creativo, en ocasiones los problemas pueden venir porque surgen ciertos bloqueos de creatividad.



Los bloqueos a la creatividad son obstáculos o barreras psicológicas que limitan la capacidad de una persona para ser creativa y producir ideas nuevas y originales.

Estos bloqueos pueden ser de tres tipos:

BLOQUEOS EMOCIONALES

Los bloqueos emocionales son límites que se ponen las propias personas a sí mismas, que impiden desarrollar nuevas ideas. Algunos de estos bloqueos pueden ser: miedo a hacer el ridículo cuando expresemos nuestra idea, miedo a equivocarnos, intolerancia a la crítica, falta de seguridad, falta de interés. Eso nos impide desarrollar nuestra creatividad.

BLOQUEOS DE LÓGICA

Los bloqueos de lógica aparecen cuando nos limitamos a ver todo de manera racional o convencional lo que hace que tengamos rigidez de pensamiento. Eso hace que queramos encontrar soluciones de la manera más “lógica” sin pensar en que pueden existir otras alternativas.

BLOQUEOS CULTURALES

Los bloqueos culturales ocurren por la existencia de normas sociales. En ocasiones es la propia sociedad la que limita nuestra creatividad, al “enseñarnos” normas de lo que se puede o no se puede hacer. Hay estudios que parecen demostrar que la creatividad disminuye a medida que crecemos, y que los niños pequeños son más creativos que los adultos.

4. TÉCNICAS PARA GENERAR IDEAS DE NEGOCIO.

En ocasiones podemos tener algunos bloqueos en nuestra creatividad. Por esa razón, se han desarrollado una serie de técnicas en grupo que nos ayudan a generar ideas.

1. BRAINSTORMING.

Se utiliza para desarrollar la creatividad y buscar algunas soluciones originales. Los miembros del equipo expresan durante 10-15 minutos todas las ideas que se les van ocurriendo, sin que se haga ninguna crítica de la misma, ya que lo importante es la cantidad de ideas, no la calidad. Así que recuerda ¡no vale criticar!



Se van apuntando todas las ideas en una pizarra de manera que las ideas de unos irán alimentando las de otros. Una vez acabado el proceso, se procederá a hacer la evaluación de las ideas, pero nunca antes.

2. SCAMPER.

Esta técnica busca mejorar o modificar un producto existente haciéndose una serie de preguntas.



Sustituir ¿Qué se puede reemplazar? colores, materiales, componentes, personas... Ejemplo. ¿cómo puedo hacer que pastel no tenga tantas calorías? Sustituyendo el azúcar por sacarina.

Combinar ¿Qué podemos unir? características, ideas, objetos, juegos...). Ejemplo ¿cómo puedo limpiar el suelo de una forma más cómoda? Combinando un cepillo con un palo (así se creó la escoba).

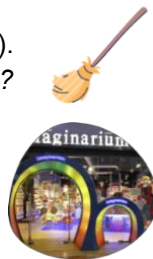
Adaptar ¿Qué puedo añadir? funciones, disponibilidad para nuevos usuarios... Ejemplo ¿cómo puede dejar claro que mi tienda se centra en niños? Poniendo una entrada pequeña para ellos.

Modificar ¿Qué podemos cambiar? transformarlo, cambiar el tamaño, el material... Ejemplo ¿Cómo podemos mantener un circo sin que haya animales encerrados? Centrándonos en las acrobacias, la magia y los musicales.

Proponer. ¿Qué otros usos le puedo dar? (para otras personas, para otros mercados...). ¿Qué otro uso le puedo dar a una sábana muy bonita? Puedo convertirla en una cortina, o incluso en un vestido.

Eliminar ¿De qué puedo prescindir? materiales, personas, diseños... ¿Cómo puedo jugar a la play desde cualquier lugar de la habitación? Haciendo mandos inalámbricos.

Reordenar. ¿Qué puedo organizar de una manera distinta? cambiar de lugar, de forma... Ejemplo ¿Cómo puede un restaurante con muchos clientes despreocuparse de que se vayan sin pagar? Sirviéndole la comida después de que pague (como McDonald's).



3. 6 SOMBREROS DE PENSAR.

Esta técnica sirve para mostrar los distintos puntos de vista ante una situación. Consiste en definir roles en el equipo. Cada miembro adopta un enfoque distinto que ofrezca **distintos puntos de vista sobre un problema.**

La técnica consiste en hacer un debate entre los miembros, que llevan puestos seis sombreros imaginarios de colores distintos, de manera que en el debate cada uno tiene una postura diferente. Según el sombrero imaginario que nos toca tendremos que adoptar la postura que mande el color. Los 6 sombreros y las posturas que defienden son:



BLANCO. Se centra en defender hechos. Es un punto de vista objetivo, realista y neutro (no está a favor ni en contra, se limita a presentar hechos de manera objetiva). Este sombrero es el que comienza.



AMARILLO. Defiende un punto de vista optimista. En el debate se encarga de destacar todos los aspectos positivos de la idea.



NEGRO. Defiende un punto de vista pesimista. Destaca todos los aspectos negativos de la idea.



ROJO. Se centra en emociones y sentimientos. Se encarga de enfatizar cómo se siente con la idea y cómo se sentirían las demás personas.



AZUL. Se encarga de controlar el debate. Puede organizar los turnos de los sombreros.



VERDE. Es el punto de vista de la creatividad. Se centra en qué otra forma se podría hacer, o cómo se puede mejorar esa idea.

4. LOS 5 PORQUÉS.

La técnica de los **5 Porqués** es una herramienta de análisis creada para entender en profundidad las causas reales de un problema. Se basa en un principio muy simple: **formular la pregunta "¿por qué?" cinco veces seguidas** para llegar a la **causa raíz de un problema**. Solo cuando entendemos esa causa profunda podemos encontrar soluciones verdaderamente eficaces y sostenibles.

Ejemplo: Problema detectado: "Los estudiantes no se conectan a las clases online."

1. ¿Por qué no se conectan? Porque no les resulta interesante. 2. ¿Por qué no les resulta interesante? Porque las clases son muy teóricas y pasivas. 3. ¿Por qué son tan teóricas? Porque no se aplican dinámicas participativas o herramientas digitales atractivas. 4. ¿Por qué no se aplican esas dinámicas? Porque el profesorado no ha sido formado en metodologías activas para el entorno online. 5. ¿Por qué no se ha formado el profesorado? Porque no existe una oferta formativa específica y accesible sobre este tema.

Conclusión. El verdadero problema no es el desinterés del alumnado, sino la falta de formación docente en recursos educativos digitales y activos.

5. TÉCNICAS PARA ORGANIZAR IDEAS DE NEGOCIO.

Existen muchas técnicas para organizar ideas, pero entre todas ellas vamos a destacar el visual thinking o pensamiento visual.

• Visual thinking o pensamiento visual.

El **VISUAL THINKING** es una herramienta que permite organizar ideas o contenidos a través de dibujos sencillos y textos cortos. Es decir, el visual thinking es una especie de mapa visual que nos puede ayudar a organizar todas nuestras ideas o todos los conceptos relacionados sobre un tema importante.

Beneficios del visual thinking o pensamiento visual para los alumnos.

El visual thinking puede ser muy útil para los alumnos. Dentro de los muchos beneficios de este, podemos destacar los siguientes.

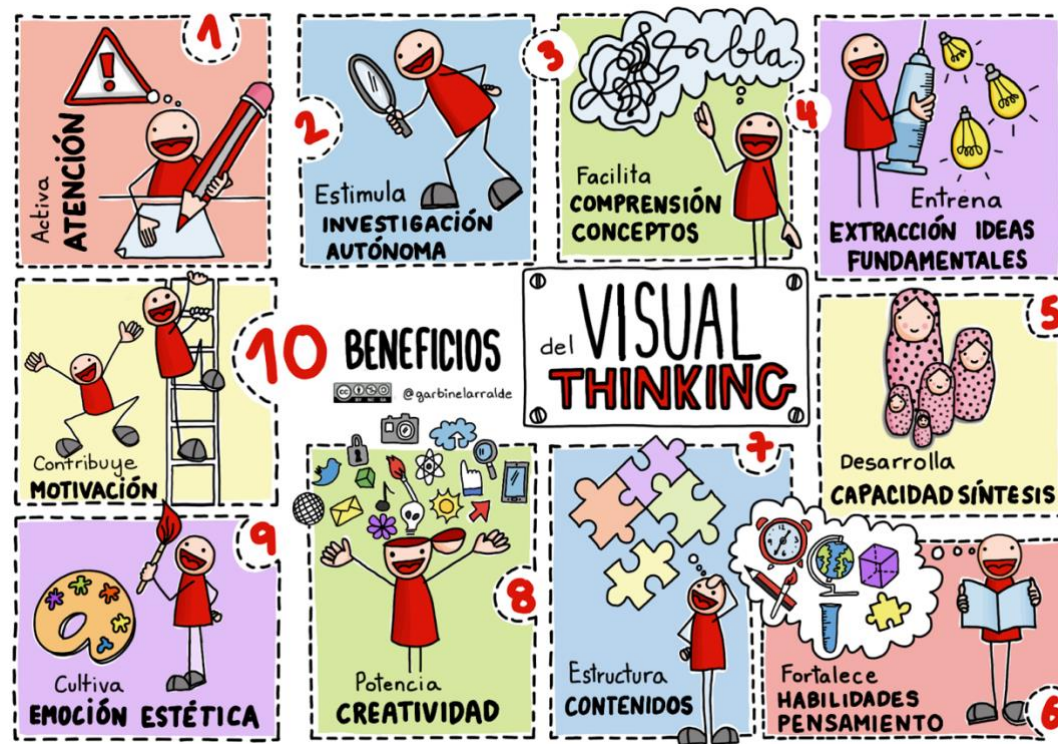
- 1 Ayuda a activar la atención** de quien lo aplica, ya que como tenemos que resumir todos los conceptos, nos permite **entrenar la extracción de las ideas fundamentales**.
- 2 Se estimula la investigación autónoma**, ya que no es necesario dar todos los detalles. Por lo tanto, el propio alumno tiene que reflexionar sobre lo que es más importante. Todo esto favorece que sea más **fácil comprender los conceptos más difíciles**.
- 3** Al ser necesario el pensamiento gráfico se **potencia la creatividad** y se genera una mejor **estructura de los contenidos**, para así desarrollar la **capacidad de síntesis** (capacidad de resumir).
- 4 Favorece habilidades de pensamiento**, es decir, la comprensión de las ideas y contenidos. Aunque estamos muy acostumbrados a expresarnos a través de palabras, la expresión gráfica puede ser muy eficiente. El cerebro tiene una gran facilidad para entender y analizar imágenes, por lo que se facilita tanto la comprensión como la memorización. Esto se debe a que la comprensión y el aprendizaje se absorben en un 75% por la vista. Además, la memoria se puede ver multiplicada por 6 si a las palabras les añadimos imágenes.
- 5** Proporciona más alternativas de expresión al alumno, lo que **contribuye a la motivación**. Estamos acostumbrados a únicamente expresarnos por la palabra oral o escrita, pero el dibujo tiene un gran poder (fíjate lo que les gusta a los niños dibujar). De esta manera **podemos cultivar lo que se denomina la emoción estética**, que es la emoción que sentimos al percibir una obra de arte.



Dicho de otra manera, organizar las ideas de manera visual, con pequeños textos, puede ser una herramienta muy interesante para los alumnos. Puede ser muy útil, para hacer un esquema visual que nos sirva para resumir los principales conceptos de un tema de historia, de matemáticas, de lengua, etc., que luego será más fácil de recordar.

Para que veas un ejemplo práctico, los beneficios del visual thinking o pensamiento visual vienen en 5 párrafos, pero si miramos un poco más a fondo, dentro de cada párrafo podemos encontrar los 10 principales beneficios, vistos anteriormente.

Así, si hiciéramos un mapa visual de estos 10 beneficios, podrías llegar a un dibujo como el siguiente (el dibujo no es mío, te dejo aquí la [Fuente](#))



Lo interesante de este método es que podemos llegar a resultados muy diferentes. Si tu hubieras sacado las ideas principales, tal vez hubieras extraído 8, o tal vez 12 o 15. Seguro que tu dibujo sería muy diferente, pero no importa. La clave es que reflexiones hasta llegar a él y sobre todo que te ayude con los muchos beneficios que tiene.

6. EL LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIOS (MODELO CANVAS).

Una vez que tenemos nuestra idea de negocio llega el momento de desarrollar el modelo de negocio. Para ello podemos usar el lienzo de modelo de negocio o Modelo Canvas.

• Definición y bloques del lienzo de modelo de negocios.

El **LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO (Modelo Canvas)** es una herramienta que nos permite visualizar de manera gráfica todos los aspectos claves a tener en cuenta antes de poner en marcha un negocio.

El lienzo está formado por 9 bloques relacionados entre sí, de manera que la información de un bloque complementa a los demás. Esto quiere decir que los bloques no son independientes y una modificación en uno de ellos suele provocar cambios en el resto de bloques.

Los 9 bloques son los siguientes:

1 Segmento de clientes. Hace referencia a los diferentes grupos de clientes a los que nos vamos a dirigir. Se trata de establecer cuáles son las características concretas que tienen cada uno de esos grupos diferentes de clientes (gustos, nivel de renta, edad, etc.). Hay que tener en cuenta que, a cada grupo, en función de sus características, se le hará una diferente propuesta de valor.



2 Propuesta de valor. Son todos los productos o servicios que la empresa ofrece a sus clientes y todos aquellos elementos diferenciadores que harán que nos prefieran sobre la competencia. Es decir, la razón por la que el cliente va a decidir comprar nuestro producto o servicio. Debemos ajustar la propuesta de valor a cada grupo de clientes.



Como vemos, segmento de clientes y propuesta de valor están íntimamente relacionados.

3 Canal de distribución. Hace referencia a la manera en la que le voy a entregar el producto o servicio al cliente (la entrega de la propuesta de valor a cada segmento de clientes). Este canal puede ser físico (por ejemplo, una tienda) o digital (por ejemplo, a través de una página web).



4 Relación con clientes. Es la manera en la que nos vamos a relacionar con nuestros clientes, es decir, cómo hacer que se interesen por el producto para que deseen comprarlo y cómo vamos a mantener esa relación.

5 Fuentes de ingresos. Es la manera en la que obtenemos dinero con nuestra propuesta de valor. Dicho de otra manera, la forma en la que capturamos valor. Algunas de estas formas pueden ser: venta de producto o servicio, suscripción, alquiler, publicidad, intermediación, etc.



6 Recursos clave. Son todos los recursos que la empresa necesita para poder llevar a cabo sus actividades clave para poder crear, entregar y capturar el valor. Pueden ser recursos económicos (dinero), recursos físicos (una máquina), recursos humanos (un trabajador) o recursos intangibles (una patente).

7 Actividades clave. Son todas las acciones que debe llevar a cabo una empresa para poder llevar a cabo su modelo de negocio. Por ejemplo, si tenemos un restaurante que entrega pizzas a domicilio, las actividades serían: el almacenamiento de las materias primas, la elaboración de las mismas, el servicio de entrega, etc.

8 Socios clave. Son todas las personas o empresas que nos pueden ayudar, ya que no siempre podremos tener todos los recursos clave o llevar a cabo todas las actividades clave por nosotros mismos. Algunos de estos socios clave son los proveedores que nos venden las materias primas y otros materiales, alianzas con otras empresas para hacer negocios o la contratación de actividades subcontratadas (como gestión, limpieza, etc.).



9 Estructura de costes. Es lo que le cuesta llevar a cabo las diferentes actividades clave. Distinguimos entre costes fijos y costes variables.

• La utilidad del modelo de lienzo de negocios.

El lienzo de modelo de negocio es una herramienta muy útil para emprendedores y nuevas empresas ya que permite describir de manera clara el modelo de negocio de la empresa.

1. Visualización clara y concisa: el lienzo de modelo de negocio ofrece una representación visual clara y concisa del modelo de negocio de una empresa. Esto permite a los empresarios tener una idea rápida de cómo funciona la empresa y cómo se relacionan los diferentes componentes del modelo de negocio.

2. Enfoque en el cliente: el lienzo de modelo de negocio se centra en el cliente y en cómo la empresa puede satisfacer sus necesidades. Esto ayuda a las empresas a centrarse en ofrecer una propuesta de valor clara y diferenciada para atraer y retener a sus clientes.

3. Flexibilidad y adaptabilidad: permite a los empresarios cambiar su modelo de negocio a medida que cambian las condiciones del mercado o se hacen nuevos descubrimientos.

8



SOCIOS CLAVE

¿Qué otras empresas o proveedores necesitamos para que nuestro proyecto tenga éxito? ¿Sin quién no podríamos ofrecer nuestro producto tal y como queremos?

7



ACTIVIDADES CLAVE

¿Qué actividades principal ofrece nuestra empresa?

2



PROPUESTA DE VALOR

¿Qué ofrecemos? ¿Qué problema le estamos resolviendo a nuestros clientes? ¿Cuál es nuestra mejor ventaja?

4



RELACIONES CON CLIENTES

¿De qué manera vamos a captar y fidelizar a los clientes? ¿Cómo nos comunicamos con ellos?

1



SEGMENTO DE CLIENTES

¿Cuáles son los diferentes segmentos que nos comprarán el producto? ¿Cuáles son sus necesidades?

6



RECURSOS CLAVE

¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor (personas, maquinaria...)?

3



CANALES

¿Cómo vamos a entregar nuestro producto? ¿Cómo podemos llegar a nuestros clientes?

9

ESTRUCTURA DE COSTES



¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro negocio? ¿Qué recursos y/o actividades son los más caros?

5

FUENTE DE INGRESOS



¿Cómo obtenemos dinero de los clientes? ¿Cuál es nuestra principal línea de ingresos? ¿Cuáles son los precios del producto o productos?

7. LOS BLOQUES DEL LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIOS (MODELO CANVAS).

Para este apartado vamos a suponer que tenemos una idea de negocio que consiste en una academia centrada en dar clases particulares a alumnos de segundo de bachillerato. Y lo llamaremos, como no podía ser de otro modo, ACADEMIA SUBLIME (obviously!).

A continuación, explicamos con más detalle cada uno de los bloques del lienzo.

1 Segmento de clientes ¿a quién me dirijo?

Debemos preguntarnos quiénes son nuestros clientes y por qué motivo van a comprar nuestro producto o servicio. También debemos saber qué problemas quieren resolver y qué ventajas obtener.

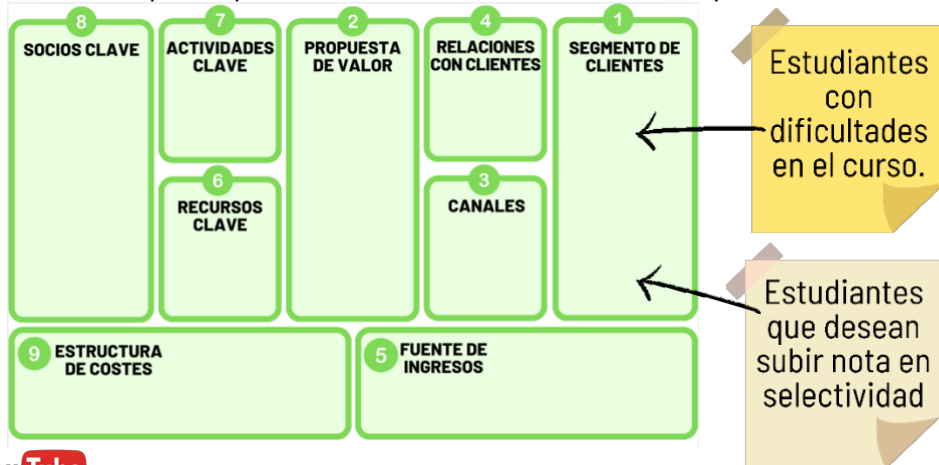
Para poder conocerlos mejor, tenemos que averiguar todas las características geográficas, económicas, sociales y demográficas de nuestros clientes. El objetivo es comprender a nuestros clientes a fondo para así conocer la personalidad de la persona para la que estamos creando el producto (el arquetipo de cliente).

Así, el grupo de consumidores que tiene unas características y deseos parecidos es lo que llamamos segmento de clientes.

Una vez que conocemos al cliente y los motivos que le llevan a comprar nuestro producto, podemos ajustar nuestra propuesta de valor más a sus necesidades, lo que llevará a este cliente a desear mucho más lo que nosotros vendemos. **Es lo que llamamos ajuste producto-mercado.**

Obviamente podemos tener más de un segmento de clientes al que queramos vender, por lo que será necesario que ajustemos la propuesta de valor para que se adapte a cada uno de estos segmentos.

Para la ACADEMIA SUBLIME podemos diferenciar dos segmentos de clientes. Por un lado, los estudiantes de segundo de bachillerato que tienen dificultades para aprobar el curso. Por otro lado, los alumnos sin dificultades, pero que desean sacar una buena nota en la selectividad, que les permita estudiar la carrera universitaria que desean.



2 La propuesta de valor ¿por qué los clientes me eligen a mí?

La propuesta de valor nos indica qué producto o servicio se va a crear y para quién (para qué segmento de clientes en concreto). En la propuesta de valor se trata de definir qué necesidades satisface el producto o servicio o qué problemas se resuelven con él.

Así, la propuesta de valor se divide en 3 componentes.

1. El producto que tiene o el servicio que presta la empresa.
2. Los beneficios que se están creando. Es decir, cuáles son las ventajas que obtienen los clientes al consumir el producto.
3. Los problemas que se están resolviendo. Es lo que se conoce como aliviar el dolor, es decir, si nuestro producto o servicio reduce tiempo, dinero, esfuerzo, emociones negativas, riesgos, etc.



Por lo tanto, la propuesta de valor no se trata solo de nuestro producto sino de los beneficios que genera o los problemas que resuelve (los dolores que alivia). Es decir, la propuesta de valor no es únicamente las características que puede tener nuestro producto, sino cómo ayuda a los clientes.

Para la ACADEMIA SUBLIME, como tenemos dos segmentos de clientes, tenemos una propuesta de valor diferente.

- Para los alumnos con dificultades en el curso les ofreceremos clases semanales con repasos especiales para los exámenes. Los beneficios son que les ayudaremos a planificar todo su estudio. El problema que resolvemos es que reduciremos el esfuerzo al centrarnos en resolver todas las dudas (alivio del dolor).

- Para los alumnos que desean subir nota en selectividad, les ofreceremos un curso intensivo de 2 semanas una vez que ya ha acabado el curso en mayo. Los beneficios son que ayudamos a enfocar el estudio en lo más importante justo en el momento antes de la selectividad. El problema que resolvemos es que eliminamos la ansiedad de no saber cómo enfocar un examen con tantos contenidos (alivio del dolor).



3 Canales de distribución ¿cómo llego a los clientes?

Los canales de distribución hacen referencia a la manera en la que le voy a entregar el producto o servicio al cliente. Los canales pueden ser físicos o virtuales.

A. Canales de distribución físicos.

Los canales de distribución físicos son aquellos en los que se utilizan lugares físicos (como tiendas) y/o personas para ofrecer el producto o servicio a los clientes. Ofrecen la ventaja de que los consumidores pueden ver, tocar y probar los productos antes de comprarlos, pero como desventaja suelen ser más costosos.

B. Canales de distribución virtuales.

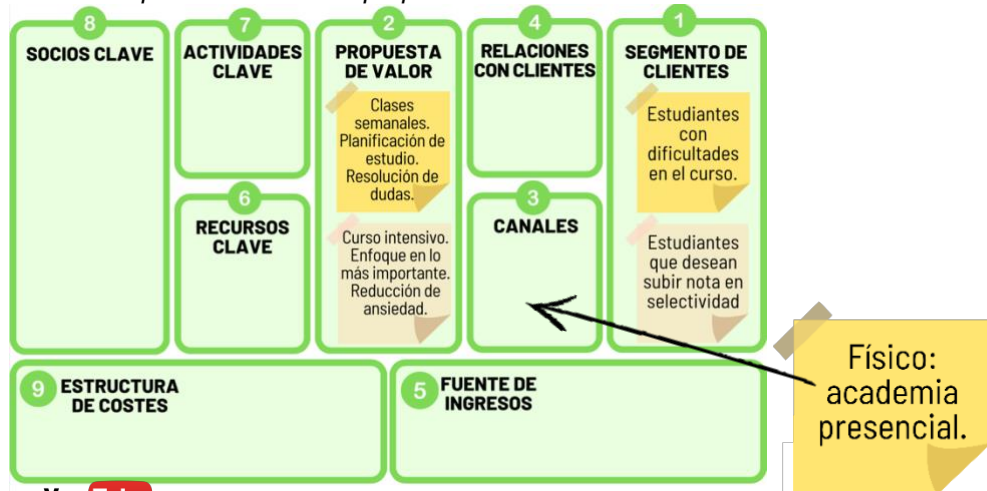
Antes de los 90 los únicos canales eran los físicos, pero con el desarrollo de internet han surgido los canales de distribución virtuales.



Los canales de distribución virtuales son aquellos en donde el consumidor puede comprar sus productos de manera electrónica. Ofrecen la ventaja de que los consumidores pueden comprar productos o servicios desde cualquier lugar y en cualquier momento. Algunos tipos de estos canales virtuales son:

- **Comercio electrónico (página web).** Es la opción más habitual que consiste en crear una tienda online a través de una web donde el cliente compra el producto.
- **Una aplicación móvil.** Permite comprar el producto o servicio a través de una aplicación descargada en un smartphone o tablet (como por ejemplo Uber).
- **Distribución en 2 etapas.** Se utilizan otros distribuidores con gran presencia en la web. Por ejemplo, si escribimos un libro podemos venderlo a través de Amazon y serán ellos quienes lo pongan a la venta.
- **Redes sociales.** El producto se vende a través de Instagram, Facebook, Twitter etc.

Para la ACADEMIA SUBLIME utilizaremos el canal de distribución físico, donde las clases serán presenciales en la propia academia



4 Relaciones con clientes.

Una vez que sabemos cómo son los clientes, el bloque de relaciones con clientes nos dice cómo captarlos, como fidelizarlos y cómo incrementarlos.



A. Captar clientes.

Una vez que sabemos cuáles son las características y personalidad del segmento de cliente al que nos queremos dirigir, debemos llevar el proceso de captación del cliente. Para ello debemos dar a conocer nuestro producto a dichos clientes e informarles de las ventajas que obtendrían si lo compran. Para ello se puede recurrir a medios de comunicación de pago (como publicidad) o medios de comunicación gratuitos (redes sociales, blog, recomendaciones de otros clientes, etc.).

B. Fidelizar clientes (mantenerlos).

Una vez que tenemos clientes, el siguiente paso es asegurarse de que los clientes no se vayan y nos sigan comprando. Para ello algunas empresas hacen descuentos cuando un cliente lleva un tiempo determinado comprando, o da una serie de recompensas o premios si compra una determinada cantidad. Otras crean un programa de fidelización otorgando puntos para que los clientes sigan comprando (como por ejemplo Carrefour).

C. Incrementar clientes.

Se refiere a vender más cosas o de más valor a los clientes que ya tenemos. Algunas empresas venden complementos, o productos de diferentes calidades. Por ejemplo, Apple vende complementos como cascos, altavoces, etc. y crear modelos más caros de sus productos (como el iPhone Pro-Max). Por otro lado, también se refiere a las recomendaciones. Por ejemplo, hay empresas que ofrecen descuentos a los clientes si traen a uno nuevo.

Para la ACADEMIA SUBLIME captaremos a los clientes a través de las redes sociales y dando publicidad con folletos en la puerta de los institutos. Para fidelizar a los clientes ofreceremos descuentos a partir del 5º mes. Para incrementarlos, ofreceremos un 10% de descuento extra a los clientes ya existentes que nos traigan un nuevo cliente.



5 Fuentes de ingresos.

Consiste en determinar cómo generamos ingresos con la venta de nuestro producto a los clientes a cada segmento de mercado. Dicho de manera sencilla, es cómo la empresa gana dinero. Diferenciamos estrategia de precios y tácticas de fijación de precios.

A. **La estrategia:** es el modelo que nos permitirá ganar dinero de cada segmento de clientes (la manera en la que cobramos dinero). Algunas de estas estrategias son:

- **Venta del producto.** Como una tienda que vende videojuegos.
- **Venta de servicio.** Se ofrece un servicio a cambio de un precio (como una peluquería).
- **Cuota por uso.** Los clientes pagan una cantidad que depende del uso del producto. Por ejemplo, Uber cobra una cantidad según la distancia y/o tiempo de transporte.
- **Suscripción.** El cliente paga una cantidad fija (al mes, al año, etc.) para acceder a un producto o servicio. Es el ejemplo de Netflix o Spotify.
- **Licencia.** El cliente paga una tarifa única por adquirir una licencia de uso del producto o servicio con el que usar el producto. Es el ejemplo de EA Sports.
- **Intermediario.** La empresa cobra una cantidad de dinero por poner en contacto a los clientes y los vendedores del producto. Ejemplo, una inmobiliaria.
- **Publicidad.** La empresa ofrece un servicio o contenido que los clientes pueden usar de manera gratuita, y luego se cobra a los anunciantes que quieren ofrecer publicidad a estos clientes. Es el ejemplo de Facebook, Instagram o YouTube.

B. **La táctica:** son los precios que vamos a fijar a cada segmento de clientes. Es decir, cuánto dinero vamos a cobrar. Para ello será necesario analizar el coste de producir el producto o servicio (el precio siempre debe ser mayor), el valor que los clientes podrían estar dispuestos a pagar (por ejemplo, el iPhone se vende mucho más caro que lo que cuesta producirlo) y los precios de la competencia.

Para la ACADEMIA SUBLIME la estrategia será la venta del servicio (clases particulares a cambio de un precio al mes o por curso intensivo). Para el segmento de alumnos que tienen clases semanales, se fijará un precio de 50 euros al mes. Para el segmento de alumnos que hacen un curso intensivo en mayo, el coste será de 250 euros por el curso.

6 Recursos clave.

Son todos los recursos que necesitamos para que nuestro modelo de negocio pueda funcionar. Diferenciamos los siguientes tipos.

- **Recursos económicos.** Para iniciar la empresa necesitamos dinero. Para obtenerlo podemos recurrir a nuestros ahorros, familias y amigos, o tendremos que pedir un préstamo.
- **Recursos físicos.** Son las instalaciones y su localización. Las máquinas, vehículos, materias primas, materiales, etc. que necesitamos para llevar a cabo la producción, venta y distribución del producto y servicio.

YouTube [Fuente de ingresos](#)



• **Recursos intangibles.** Es la marca registrada, patentes o derechos de autor que podemos necesitar para la producción.

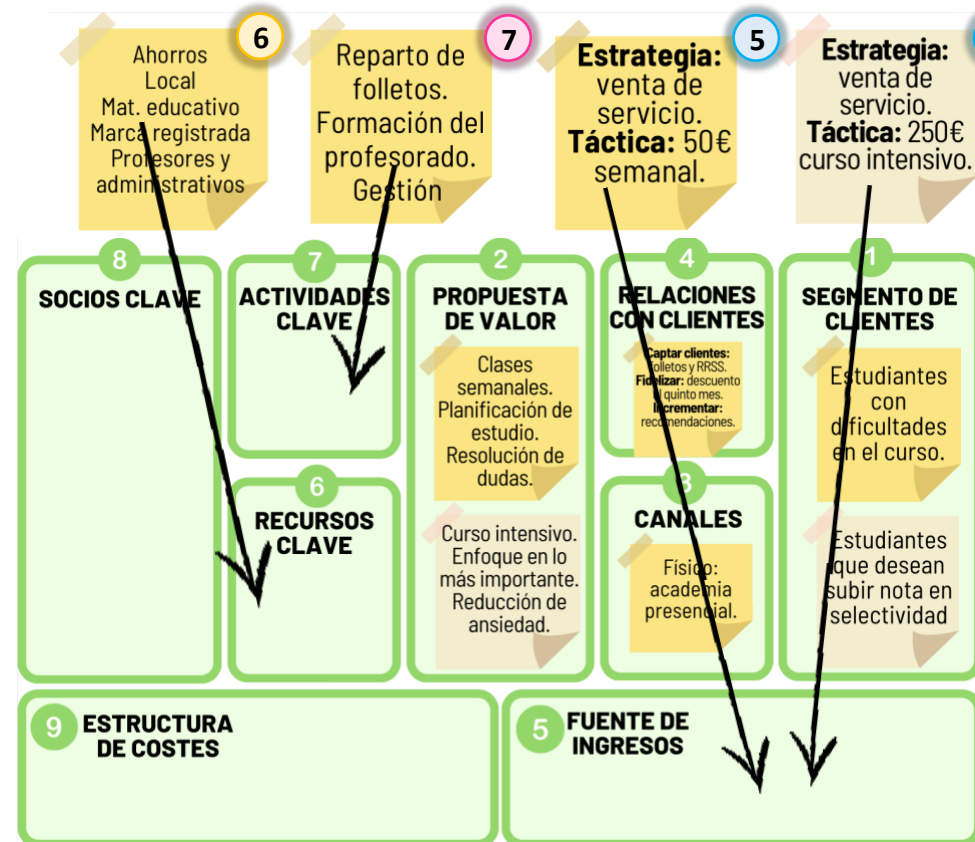
• **Recursos humanos.** Son todos los trabajadores que necesitaremos en la empresa.

7 Actividades clave.

Son todas las actividades que necesitamos para poder llevar a cabo el modelo de negocio. Estas actividades varían según el negocio. Algunas de estas actividades son:

- **Producción.** Son las relacionadas con la fabricación del producto o servicio.
- **Marketing y ventas.** Son las relacionadas con la promoción y venta del producto.
- **Distribución.** Son las relacionadas con la logística y transporte del producto.
- **Gestión financiera.** Son todos los trámites relacionados con la administración de la empresa: contabilidad, elaboración de presupuestos, etc.
- **Gestión de recursos humanos.** Son las relacionadas con la gestión de los trabajadores, como la contratación, formación, etc.

En la ACADEMIA SUBLIME destacamos como recursos clave: los ahorros, el local, el material educativo, los profesores que imparten las clases y la marca registrada. En las actividades clave destacamos el reparto de folletos (para darnos a conocer) y la formación de los propios profesores.



YouTube [Recursos clave](#)

YouTube [Actividades clave](#)

8 Socios clave.

Son otras empresas que necesitamos para que nuestro negocio funcione. El objetivo de las relaciones con los socios clave es que haya un beneficio mutuo. Algunos de los socios clave puede ser:

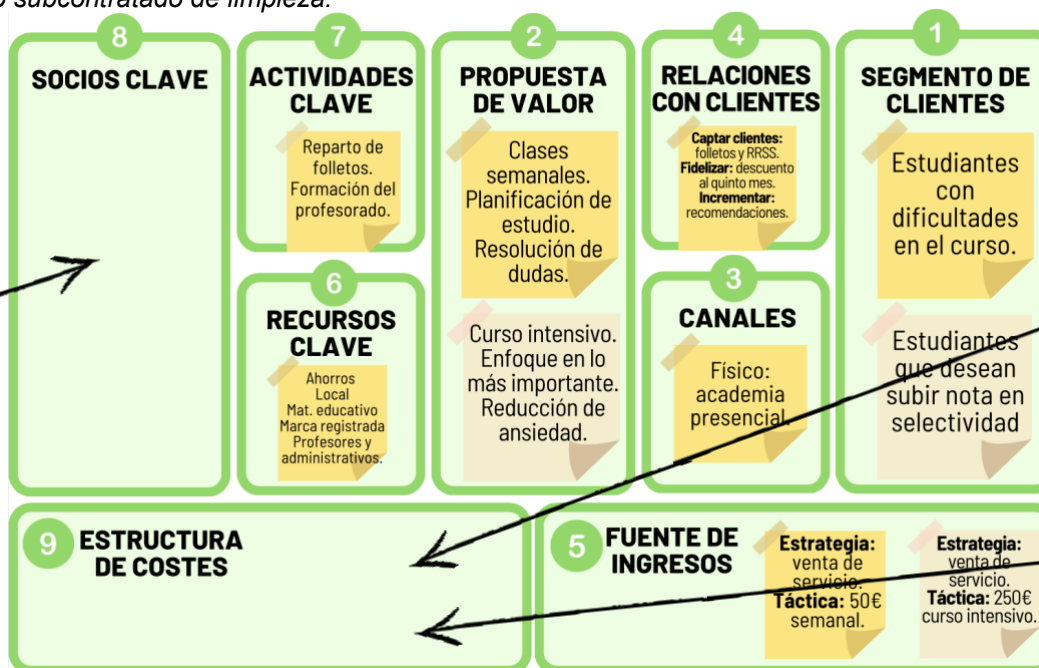


- **Alianzas estratégicas.** En muchas ocasiones es imposible vender el producto completo o realizar todos los servicios. Con la alianza estratégica una empresa complementa sus productos con los de otra. Por ejemplo, una empresa vende un producto por internet, pero luego el transporte lo hace otra empresa con la que tiene un acuerdo.
- **Desarrollo conjunto de negocios.** En otras ocasiones, dos empresas pueden llevar actividades de manera conjunta. Por ejemplo, Apple y Nike trabajaron de manera conjunta para crear el reloj Apple Watch Nike.
- **Actividades subcontratadas.** Cuando la empresa no puede hacer todas las actividades clave, puede subcontratarlas y que las haga otra empresa. Por ejemplo, hay empresas que contratan a otra para que les lleve la contabilidad, la limpieza, etc.
- **Unión de competidores.** En una unión temporal, normalmente para hacer algún tipo de publicidad conjunta. Por ejemplo, la semana de la moda.
- **Proveedores.** Son aquellas empresas que nos proporcionan materias primas o materiales necesarios para llevar a cabo la producción. Por ejemplo, una empresa de fabricación de muebles necesita un proveedor de madera.

Para la ACADEMIA SUBLIME necesitamos proveedores de los materiales educativos (pizarras, rotuladores, folios, etc.) y un servicio subcontratado de limpieza.

YouTube [Socios clave](#)

Proveedores de materiales educativos.
Servicio de limpieza.



9 Estructura de costes.

Son todos los costes en los que debe incurrir la empresa para llevar a cabo todas sus actividades. Diferenciamos entre costes fijos y costes variables.



- **Costes fijos:** son aquellos que son independientes de la producción. Es decir, da igual si la empresa produce más o menos que los costes fijos se mantienen. Un ejemplo es el alquiler de un local o la tarifa de internet.
- **Costes variables:** son aquellos que varían con la producción. Es decir, si aumenta la producción, la empresa tendrá más costes variables. Por ejemplo, si una panadería produce más pan, tendrá más costes de harina o levadura.

Obviamente para que el negocio sea exitoso, los costes tendrán que ser inferiores a los ingresos. En el lienzo de modelo de negocio no es necesario concretar el coste exacto, pero sí establecer de dónde surgen esos costes.

En la ACADEMIA SUBLIME tenemos costes fijos de mantener abierta la academia: el alquiler del local y suministros como luz, internet, etc. y otros costes fijos iniciales como las pizarras, el mobiliario o proyectores. También hay otros costes variables, ya que si tenemos más clientes necesitaremos contratar más profesores (y pagar sus salarios) y comprar más materiales educativos como rotuladores, folios, etc. También será un coste variable el coste de los folletos para dar a conocer el producto.

YouTube [Estructura de costes](#)

Costes fijos:
alquiler del local,
suministros,
pizarras,
proyectores y
mobiliario.

Costes variables:
salario de los
trabajadores,
materiales
educativos y
folletos.

8

SOCIOS CLAVE

Proveedores de materiales educativos.
Servicio de limpieza.



7

ACTIVIDADES CLAVE

Reparto de folletos.
Formación del profesorado.

6

RECURSOS CLAVE

Ahorros Local
Mat. educativo
Marca registrada
Profesores y administrativos.

2

PROPUESTA DE VALOR

Clases semanales.
Planificación de estudio.
Resolución de dudas.

Curso intensivo.
Enfoque en lo más importante.
Reducción de ansiedad.

4

RELACIONES CON CLIENTES

Captar clientes: folletos y RRSS.
Fidelizar: descuento al quinto mes.
Incrementar: recomendaciones.

3

CANALES

Físico:
academia presencial.

1

SEGMENTO DE CLIENTES

Estudiantes con dificultades en el curso.

Estudiantes que desean subir nota en selectividad

9

ESTRUCTURA DE COSTES



Costes fijos: alquiler del local, suministros, pizarras, proyectores y mobiliario.

Costes variables: salario de los trabajadores, materiales educativos y folletos.

5

FUENTE DE INGRESOS



Estrategia: venta de servicio.
Táctica: 50€ semanal.

Estrategia: venta de servicio.
Táctica: 250€ curso intensivo.

8. COMPETENCIA Y NICHOS DE MERCADO

En ocasiones puede ser complicado encontrar un modelo de negocio que sea exitoso. Al fin y al cabo, hay muchísimas empresas que están compitiendo y no todas pueden tener todos los clientes que se necesitan para obtener beneficios (de hecho, en España, 1 de cada 5 empresas no dura ni un año). Para poder tener éxito, lo primero que tenemos que tener claro es quién es nuestra competencia.

LA COMPETENCIA EN UN MERCADO es todas las empresas que ofrecen un producto que pueda satisfacer la misma necesidad.

Es importante tener en cuenta que la competencia no son solo aquellos que ofrecen el mismo producto, sino que pueden satisfacer la misma necesidad. Para ello, es importante entender que los clientes pueden buscar diferentes necesidades al comprar un producto.

Por ejemplo, podríamos pensar que la gente toma café porque le gusta el sabor. En ese caso, la competencia en el mercado del café son todas las marcas que venden café. Pero hay gente que toma café para obtener energía con la cafeína. En ese caso, la competencia dentro del mercado de café no serían solo las diferentes marcas de café, sino también las empresas que venden bebidas energéticas (como Red Bull). Otra gente toma café para tomar un descanso después de la comida, o durante el trabajo. En ese caso la competencia de las marcas de café también serían las empresas de té.

Si analizamos las diferentes necesidades que tienen los consumidores cuando compran los productos, vemos que hay diferentes grupos (los que les gusta el sabor del café, los que quieren cafeína, etc.). Si encontramos que un grupo de estos consumidores que no está recibiendo lo que busca, habremos encontrado un nicho de mercado.

UN NICHU DE MERCADO es un grupo pequeño de consumidores de un mercado más amplio, cuyas necesidades particulares no están siendo satisfechas adecuadamente por los productos existentes.



9. OTRAS HERRAMIENTAS PARA INNOVAR EN MODELOS DE NEGOCIO:

• La estrategia del océano azul y la matriz ERIC

Cuando hablamos de competencia podemos decir que hay dos océanos:

- **Los océanos rojos.** Son mercados ya existentes donde hay gran cantidad de empresas que compiten entre sí, ofrecen productos similares y persiguen a los mismos clientes. Esta competencia lleva a guerras de precios o una lucha continua por mejorar la calidad.

- **Los océanos azules.** Son nuevos mercados creados gracias a la innovación donde las empresas pueden vender sin tener competencia directa. Por ejemplo, Airbnb creó un nuevo espacio de mercado que antes no existía, al permitir a las personas alquilar sus propias casas, apartamentos o habitaciones a viajeros, ofreciendo una alternativa económica y única a los hoteles tradicionales.



La estrategia del océano azul propone encontrar nuevos nichos de mercado en aquellos espacios para los cuáles todavía no existen productos ni competencia.



Para aplicar la estrategia del océano azul, las empresas deben identificar y satisfacer las necesidades no atendidas de los clientes, ofreciendo un valor único.

Para desarrollar esta estrategia, una herramienta útil es la matriz ERIC.

La **matriz ERIC** es un cuadrante de 4 espacios (**Eliminar – Reducir – Incrementar – Crear**) y cuyo objetivo es plantear acciones que permita a la empresa crear un valor único respecto a la competencia en base al desarrollo previo de la curva de valor.

Para construir la curva de valor se siguen los siguientes pasos:

- 1 Identificar las fronteras del mercado.** Se trata de establecer cuáles son las variables que más valoran los clientes sobre un producto. Por ejemplo, en un móvil puede ser: el precio, la duración de la batería, la cámara, la calidad de los materiales, el sistema operativo, etc. Estas variables las ponemos en el eje X de una gráfica.
- 2 Identificar los competidores más importantes del mercado** (Huawei, Xiaomi, Apple, Samsung, etc.). En caso de que pensemos que dos o más de estas empresas siguen la misma estrategia, podemos agruparlas.
- 3 Asignar valores.** Para cada empresa o grupo de empresas con la misma estrategia, debemos asignar un valor, por ejemplo una nota del 1 al 10, en cada variable que valora el cliente (por ejemplo, en Apple podríamos decir que precio = 3; batería = 6, cámara = 9, etc.). Estas puntuaciones las ponemos en el eje Y de la gráfica.

Si unimos todos los valores de todas las variables, tendremos la curva de valor de cada empresa o grupo de empresas.

El siguiente paso sería analizar cada una de las variables, observando el valor ideal que se tendría que cumplir para satisfacer las necesidades de los clientes (por ejemplo, los clientes valoran la batería y la cámara con un 10, pero los materiales solo con un 5).

Con los datos que obtendremos utilizamos la **matriz ERIC** que nos ayuda a redefinir nuestra propuesta de valor mediante cuatro acciones: **Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear.**

- **Eliminar** las variables que no aporten valor a nuestros clientes.
- **Reducir** la entrega de valor de aquellas variables que otras empresas han dado un exceso de lo exigido por nuestros clientes.
- **Incrementar** las variables que pensemos no están siendo cumplidas por las expectativas del cliente.
- **Crear** aquellas variables que no se estén ofreciendo a los consumidores y que son valoradas por los clientes.

Un ejemplo lo tenemos en el Circo del Sol, que eliminó el uso de animales, redujo el uso de payasos, incrementó la comodidad de los asientos y creó una gran variedad de actuaciones con combinaciones de música e iluminación.



Circo del Sol

• Design thinking y kindergarten

Además, podemos destacar otros dos métodos para generar ideas innovadoras:

A) EL DESIGN THINKING es una metodología centrada en las personas que se utiliza para resolver problemas y generar ideas innovadoras. Se basa en comprender profundamente las necesidades de los usuarios y crear soluciones creativas y viables.

Etapas del Design Thinking:

1. **Empatizar:** entender a fondo al cliente o usuario, poniéndose en su lugar.
2. **Definir:** identificar el problema real que hay que resolver.
3. **Idear:** generar el mayor número posible de ideas, sin juzgar.
4. **Prototipar:** crear versiones simples de las ideas para ver cómo funcionarían.
5. **Evaluar:** probar los prototipos con usuarios reales y mejorar a partir del feedback.

Ejemplo aplicado. Un grupo de estudiantes detecta que sus compañeros nuevos se pierden los primeros días buscando las aulas. Usando Design Thinking, entrevistan a nuevos alumnos (empatizar), descubren que el problema es la señalización (definir), idean distintas soluciones, como apps o carteles (idear), construyen una maqueta de la app (prototipar), y la prueban con los nuevos estudiantes (evaluar).

B) EL KINDERGARTEN se inspira en cómo aprenden los niños en el jardín de infancia: jugando, construyendo, equivocándose y volviendo a intentar. El Kindergarten destaca que la creatividad fluye cuando mezclamos imaginación y acción.

Las principales características de este método son:

- Explorar libremente: sin miedo a equivocarse.
- Aprender haciendo: construir ideas con las manos.
- Iterar constantemente: probar, fallar, mejorar.
- Colaborar con otros: aprender en comunidad.

10. LOS ESCENARIOS.

● Escenarios futuros y nuevos modelos de negocio

UN ESCENARIO es una historia sobre cómo podría desarrollarse el futuro. No se trata de predecir lo que va a pasar, sino de imaginar diferentes posibilidades. Los emprendedores que usan escenarios están mejor preparados ante los cambios: si algo inesperado ocurre, ya lo habían considerado.

Piensa en un escenario como si fuera el guion de una película donde tu negocio es el protagonista. Puedes escribir diferentes finales... y así prepararte para actuar en cada uno. Los tres tipos de escenarios clásicos son:

- **Escenario optimista.** Todo sale mejor de lo esperado: tu idea triunfa, creces rápido, consigues apoyo. Ejemplo. Tu app para organizar apuntes se hace viral entre estudiantes.
- **Escenario realista.** La evolución es moderada. Hay avances, pero también desafíos normales. Ejemplo. Tu negocio gana usuarios poco a poco, pero necesitas mejorar la versión inicial.
- **Escenario pesimista.** Surgen obstáculos: aparece un competidor, cambian los gustos de tus clientes o falla la tecnología. Ejemplo. Sale otra app más completa que la tuya y muchos usuarios se cambian.

Una vez que tenemos los posibles escenarios, podemos pensar cómo actuaríamos en cada uno de los casos.

¿Por qué pensar en escenarios?

Porque el mundo cambia rápido. Nuevas tecnologías, pandemias, leyes, redes sociales, hábitos. Todo puede cambiar en poco tiempo. Imaginar escenarios te permite:

- Detectar riesgos antes de que lleguen.
- Pensar cómo actuarías en cada escenario y adaptar tu modelo de negocio a tiempo.
- Tener más confianza en tus decisiones porque ya están meditadas de antemano.
- Identificar oportunidades escondidas. Al pensar en escenarios futuros, podemos ver tendencias futuras y pensar en posibles nuevos modelos de negocio. En la siguiente tabla vemos algunos ejemplos.

Tendencia futura	Modelo de negocio emergente
Cambios climáticos	Ropa reciclada o negocios sin residuos
Inteligencia artificial	Asistentes virtuales personalizados
Teletrabajo y nomadismo digital	Coworkings flexibles o suscripciones nómadas
Salud mental en adolescentes	Apps de meditación o coaching emocional
Economía colaborativa	Plataformas para compartir herramientas

● Nuevos modelos de negocio: globales, sostenibles y digitales

Vivimos en un mundo en constante transformación. Las empresas ya no solo compiten en su barrio o ciudad: hoy operan en un mercado global, cada vez más digitalizado y sensible al impacto ambiental y social. Esto ha dado lugar a una nueva generación de modelos de negocio que combinan tecnología, conciencia ecológica y visión internacional.

1. Modelos de negocio globales

Un modelo global busca llegar a clientes de cualquier parte del mundo, aprovechando herramientas como internet, el comercio electrónico o las plataformas digitales. Para ello, es clave adaptarse a las diferentes culturas y mercados y ser capaz de suministrar los bienes a todos los lugares del mundo.

Ejemplo: Spotify nació en Suecia, pero desde el principio pensó en usuarios de todo el mundo. Hoy opera en más de 180 países.

2. Modelos de negocio sostenibles

La sostenibilidad ya no es una opción, sino una necesidad. Las empresas deben tener en cuenta el impacto ambiental, social y ético de sus actividades.

Características del modelo sostenible:

- Uso responsable de recursos.
- Reducción de residuos y emisiones.
- Compromiso con la comunidad y la justicia social.
- Relación directa con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU.

Ejemplo: Too Good To Go, una app que lucha contra el desperdicio de alimentos conectando a consumidores con restaurantes y supermercados que venden productos a punto de caducar.

3. Modelos de negocio digitales

Gracias a la digitalización, muchas empresas han transformado su manera de crear y entregar valor. Algunas nacen directamente en entornos digitales y ofrecen sus productos o servicios exclusivamente online. Esto puede permitir tener costes más bajos y un mayor crecimiento, además de una mayor adaptabilidad al cliente.

Ejemplo: Netflix ofrece entretenimiento digital sin necesidad de tiendas físicas, y adapta sus contenidos a los gustos de cada usuario gracias a la inteligencia artificial.

UNIDAD 11.

Contenido

1. La metodología lean start-UP	177
• ¿Qué es una startup?	177
• ¿Qué es la metodología Lean Startup?	177
2. Desarrollo de clientes.	179
3. Desarrollo de producto ágil.	180
4. Análisis del comportamiento del consumidor	181
5. El arquetipo del cliente.....	183
6. El mapa de empatía.....	186
7. El prototipado	189
• Concepto y utilidad.....	189
• Posibilidades de prototipado	189
8. El storytelling	190
9. La protección de la idea, del producto y de la marca.	192
• La protección de la propiedad intelectual	192
• La protección de la propiedad industrial	192

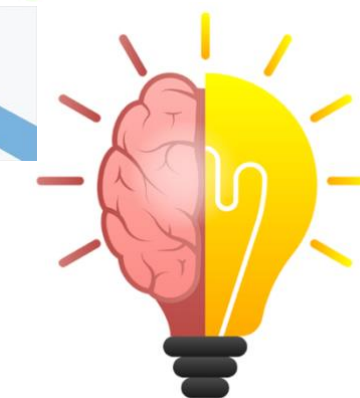
ACTIVIDADES

DIPOSITIVAS 11.

www.econosublime.com



Versión Galicia



2026-2027

La validación de la idea y del modelo de negocio.



Material elaborado por:

Material editado por:



@Econosublime



@Economarina



@Economyriam



Vídeos explicativos de cada clase en
www.youtube.com/c/econosublime

1. LA METODOLOGÍA LEAN START-UP

• ¿Qué es una startup?

Ya tenemos una idea de negocio maravillosa y con ella no solo cambiar el mundo, sino que nos vamos a forrar. ¿Ahora qué hacemos? ¿Creamos la empresa?

Una vez que tenemos una idea, el siguiente paso sería validar dicha idea de negocio, es decir, asegurarnos de que nuestro modelo de negocio tendrá clientes y es rentable. Para ello, podemos iniciar con una startup.



UNA STARTUP es una organización temporal que se caracteriza por estar en una fase inicial de desarrollo en busca de un modelo de negocio rentable.

Entonces, ¿cómo iniciamos una startup? Veamos cómo funcionaba la metodología tradicional y cómo funciona la nueva metodología Lean Startup.

Metodología tradicional anterior a Lean Startup



Con la metodología tradicional, una vez que un emprendedor tenía una idea de negocio, hacía una pequeña investigación de mercado y entonces redactaba un plan de negocio para convencer a personas para que invirtieran en el negocio. Una vez que se tenía el dinero llegaba el momento de ejecutar ese plan de negocio, se montaba la empresa, se contrataban a personas para desarrollar el producto y para promocionarlo para que así los clientes lo compraran.

La metodología tradicional se basaba en la ejecución de un plan de negocio donde se necesitaba una importante inversión de dinero para ponerlo en marcha. ¿Cuándo sabíamos si nuestra idea era válida? Solo después de que toda la empresa estuviera montada y se hubiera hecho toda la inversión y empezado a vender, el emprendedor podía comprobar si la idea era un éxito y los clientes se lanzaban a comprar el producto.

Sin embargo, muy a menudo se descubría en ese momento que el producto no se ajustaba a lo que de verdad los clientes querían, lo que suponía la pérdida de una gran cantidad de dinero y tiempo invertido que no podría recuperarse.

• ¿Qué es la metodología Lean Startup?

LA METODOLOGÍA LEAN STARTUP es un nuevo enfoque para desarrollar startups que busca validar la idea de negocio adaptando el producto a lo que los clientes demandan antes de desarrollar el producto y lanzarlo al mercado.

El objetivo es partir de las necesidades de los clientes contando con su opinión, para ir haciendo poco a poco ajustes al producto hasta poder llegar a la versión final.

Al contar continuamente con la opinión de los consumidores y hacer ajustes en el producto podemos validar la idea de negocio y saber que tendrá éxito, ya que se ajustará a lo que los clientes quieren y a lo que estarán dispuestos a pagar. **La metodología Lean Startup se basa en la búsqueda del modelo de negocio y no en la ejecución.**

Herramientas utilizadas por la metodología Lean Start-up

La metodología Lean Startup se basa en las siguientes 3 herramientas principalmente:

1) El lienzo de modelo de negocios. Lo primero es organizar nuestra idea de negocio. Para ello usamos la herramienta del lienzo de modelo de negocio con los 9 bloques que necesitamos conocer para crear una empresa. Aquí indicamos a qué clientes nos vamos a dirigir, cuál es la propuesta de valor que les haremos, cómo nos relacionamos con ellos etc.



Sin embargo, en este punto todo son hipótesis, es decir, suposiciones de cómo será nuestro modelo de negocio. Luego es bastante probable que estemos equivocados en estas suposiciones y el mundo real no sea como pensamos. Aun así, el lienzo nos sirve para hacer una primera organización de la idea de negocio.

2) Desarrollo de clientes. Una vez que tenemos desarrollada la idea de negocio en el lienzo, llega el momento de validar dicha idea. La herramienta de desarrollo de clientes consiste en salir a la calle y preguntar a los posibles clientes. Ahí descubriremos que estamos equivocados en muchas de las hipótesis y que tal vez los clientes quieran otras cosas y tenemos que hacer una serie de cambios en nuestro lienzo de modelo de negocio.



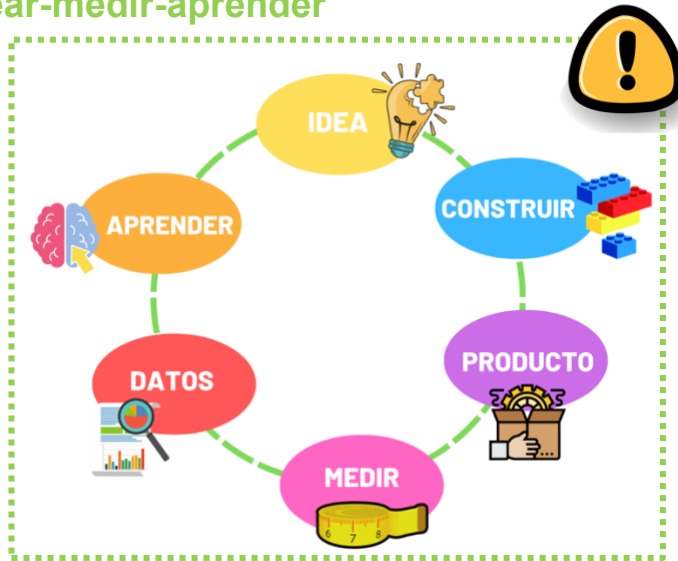
3) Desarrollo de producto ágil. No podemos conocer todas las funciones que el consumidor quiere antes de hablar con él. No tiene sentido que creemos el producto final y entonces salgamos a preguntar. El desarrollo de producto ágil consiste en empezar creando un producto mínimo viable (un producto con unas características mínimas), y a medida que obtenemos feedback de los clientes lo podemos ir incrementando y añadiéndole las funcionalidades que estos desean.



Las **HERRAMIENTAS DE DESARROLLO DE CLIENTES Y DE PRODUCTO ÁGIL** se realizan de manera conjunta. Salimos a la calle a hablar con los clientes para que prueben el producto mínimo viable y nos digan su opinión. Con este feedback, añadimos nuevas funciones al producto y volvemos a salir a la calle y volvemos a preguntar, para así añadir nuevas funciones hasta podemos llegar a la versión final.

Pasos a seguir en la metodología Lean Start-up: el circuito crear-medir-aprender

La metodología Lean Start-up parte del paso previo de que el emprendedor tiene una idea de negocio basada en una serie de hipótesis o suposiciones de cómo este funcionará. A partir de ahí, la metodología se centra en un circuito de 3 pasos: se comienza por crear un producto mínimo viable, se mide si el producto encaja con lo que quiere el cliente y se aprende. Este proceso se repite de manera continua.



PASO PREVIO: ESTABLECER HIPÓTESIS

El primer paso se encuentra en organizar la idea inicial a través de técnicas como la del lienzo del modelo de negocio. Debes establecer qué necesidad cubrirá nuestro negocio y crear una propuesta de valor que la resuelva. En este paso previo ya podemos salir a la calle para empezar con la técnica de desarrollo de clientes y entrevistar a unos cuantos clientes potenciales para saber si la solución les encaja o si hay que modificarlo.

PASO 1. CREAR.

Cuanto antes hay que desarrollar un prototipo de la idea de negocio. Será el llamado **Producto Mínimo Viable**, una versión que incluye las características básicas del producto, con el mínimo esfuerzo e inversión posible, para presentarlo a tus clientes potenciales, y obtener con él la mayor información posible.

No hay manera exacta de crear el producto mínimo viable, pero este debe permitir saber al emprendedor si el producto puede tener éxito. **Ni siquiera es necesario que sea una versión básica del producto final. Un producto mínimo viable podría ser una explicación del producto a través de un vídeo, un dibujo, una versión creada con cartón o con una impresora 3D, una historia del producto etc.**

PASO 2. MEDIR.

El siguiente paso es realizar algún tipo de medición que nos permita conocer si el producto se ajusta a lo que los clientes desean. Esta fase se puede hacer a través de entrevistas, pruebas A/B, experimentos etc.

PASO 3. APRENDER.

Una vez analizados todos los datos de las entrevistas y experimentos podemos aprender si el producto se ajusta a lo que los clientes de verdad quieren o si tenemos que hacer algún ajuste importante. Una vez que acabamos este paso 3 “APRENDER”, el circuito crear-medir-aprender se repite de nuevo ya sea a través de una iteración o de un pivote.

- **Iteración.** Se produce en caso de que el producto mínimo viable se ajuste en gran medida a lo que los clientes quieren. La iteración consiste en añadir pequeños cambios para incrementar las funcionalidades del producto con la opinión de los clientes y repetir el circuito creando una nueva versión más avanzada que volveremos a presentar a los clientes.
- **Pivote.** Se producen el caso de que el producto no se ajuste a los clientes. Un pivote es algún cambio importante en uno o más bloques del modelo de negocio, ya sea en el propio producto o en otros aspectos. *Por ejemplo, puede que el producto sí sea bueno pero que el segmento de clientes que estaría interesado es diferente al que teníamos pensado.*

En conclusión, la metodología Lean *Startup* propone utilizar este circuito ágil donde el emprendedor, una vez establecidas sus hipótesis y suposiciones, las va validando con un producto mínimo viable. Este permite saber con muy poca inversión si la idea que se está desarrollando tiene aceptación por los clientes. Si se demuestra que responde al deseo del cliente, se irán incrementando sus funcionalidades (iteración) y, por el contrario, si no encaja en el mercado, se deberá darle un nuevo enfoque al negocio (pivotar).

El circuito se repite una y otra vez durante toda la vida de la startup. Cuanto más vueltas demos al circuito más sabremos qué es lo quieren los clientes.



VENTAJAS

Aprendizaje validado.

La metodología Lean Startup permite conocer qué es lo que desean los consumidores, y por tanto, qué puede hacer que el modelo de negocio sea rentable. Esto disminuye los riesgos de fracaso de la empresa.

Aprendizaje continuo.

La metodología Lean Startup se basa en un feedback continuo de los clientes, lo que permite mejorar el modelo de negocio.

Minimiza recursos.

Permite ahorrar tiempo y dinero en una idea para que luego no funcione. Tiempo, ya que ayuda a identificar desde muy pronto si los clientes querrán comprar el producto. Y dinero, ya que al crear solo un producto mínimo viable y salir a preguntar se ahorra hacer grandes inversiones.

En definitiva, la clave de esta metodología es aprender en poco tiempo, invirtiendo los mínimos recursos.

2. DESARROLLO DE CLIENTES.

La mayoría de Startups fracasan más por falta de clientes que por fallos al desarrollar un producto. Por ese motivo, la herramienta de desarrollo de clientes es tan importante.

• ¿Qué es el desarrollo de clientes?

EL DESARROLLO DE CLIENTES es una herramienta desarrollada por Steve Blank, que consiste en salir a la calle para descubrir a tus clientes, identificarlos y validar tu producto. También se emplea para desarrollar características en los productos que se ajusten a lo que los clientes deseen.

En las startups el desarrollo lo hacen los propios fundadores, ya que al interactuar con los clientes puede darse cuenta él mismo que tal vez su visión no es correcta. En ese caso, pueden pivotar y hacer un cambio importante en el modelo de negocio.

El proceso de desarrollo de clientes

El proceso de desarrollo de clientes consta de 4 etapas. Las dos primeras forman parte de lo que llamamos búsqueda del modelo de negocio, en las que se centra la metodología Lean Startup, donde queremos verificar si hay clientes que nos comprarían el producto. La segunda parte se centra en la ejecución, una vez que el negocio ya ha sido validado.



ETAPA 1. Descubrimiento clientes.

Cuando tenemos elaborado nuestro lienzo de modelo de negocios, todo lo visto son hipótesis, es decir, suposiciones que hacemos de nuestra aula o nuestra casa sobre quienes creemos que son nuestros clientes, que les podemos ofrecer o cuánto les vamos a cobrar. Esta organización inicial está bien porque es un punto de partida, pero debemos tratar de convertir esas hipótesis o suposiciones en hechos.

La clave es salir a la calle para descubrir si de verdad existen las personas que tienen el problema o necesidad que nosotros queremos resolver y por lo tanto si hay clientes para el producto que queremos vender. Si es así, descubriremos quiénes son de verdad nuestros clientes, sus necesidades, sus problemas y cómo se comportan.

En esta etapa de descubrimiento de clientes distinguimos 4 fases.

Fase 1. Organizamos todas las ideas en el lienzo de modelo de negocio. Lo hacemos apuntando estas ideas con post-it, ya que seguro las tendremos que modificar.

Fase 2. Poner a prueba nuestra interpretación del problema. Salimos a la calle a preguntar al cliente, para así saber si de verdad estamos entendiendo bien su problema o la necesidad que quiere satisfacer.

Fase 3. Poner a prueba la solución con un prototipo (un producto mínimo viable). No hacemos un super producto que lleve mucho tiempo y dinero sino uno con características mínimas que le podemos enseñar al cliente para saber si esto es lo que quiere (un esquema, una maqueta etc.) No es al azar: hacemos test, entrevistas o experimentos.

Fase 4. Verificar o pivotar. Si los clientes verifican que este producto les resuelve el problema, podemos seguir añadiendo nuevas funciones al prototipo para acercarnos al producto final. Pero normalmente tendremos que hacer un pivote y volver al lienzo de modelo de negocios y hacer cambios importantes y repetir las fases 1, 2, 3 y 4.



Cuando de verdad creamos que ya hemos encontrado algo que de verdad satisface las necesidades de los clientes, habremos conseguido la adaptación del producto-mercado. Ahora podemos pasar al siguiente paso: la validación de clientes.

ETAPA 2. Validación de clientes.

Ya hemos adaptado el producto al mercado. ¿Podemos ya montar la empresa? Va a ser que no, ahora hay que validar a los clientes. Queremos comprobar si la solución que hemos propuesto (nuestra propuesta de valor) coincide con lo que de verdad pensábamos era el problema del cliente. Tenemos 3 fases en esta etapa:

1. Estar preparados para vender. Es decir, tenemos que tener el producto completo con una versión muy avanzada que se pudiera vender.

2. Saldremos a la calle e intentaremos cerrar la venta y conseguir clientes. Al intentar vender puede que tengamos que volver a hacer cambios, ya que en ese momento los clientes pueden que digan que hay otras características que no hemos tenido en cuenta.

3. Tendremos que volver a hacer cambios y volver a repetir todo el proceso. Solo cuando lleguemos al punto en el que estemos seguros de que podremos realizar las ventas, es cuando podremos pasar a la siguiente etapa del proceso.

ETAPA 3. Creación de clientes. Las dos primeras fases nos han dado dos datos claves: nos han permitido saber quiénes son de verdad nuestros clientes y si estos están dispuestos a comprar nuestro producto. En la etapa 3 trataremos de crear clientes. Aquí llevaremos todas las acciones para crear demanda en los clientes para lo que será importante llevar estrategias de marketing.

ETAPA 4. Creación de empresa. El último paso es crear una organización que pueda vender el producto. Será importante crear diversos departamentos de producción, marketing etc.

3. DESARROLLO DE PRODUCTO ÁGIL.

En el mundo actual las cosas cambian muy rápido. Por eso, crear un producto “perfecto” desde el principio suele ser un error, ya que puede que nadie lo quiera. Para evitarlo, usamos el **desarrollo de producto ágil**, que consiste en construir paso a paso, probando con los clientes y aprendiendo en cada paso.

EL DESARROLLO DE PRODUCTO ÁGIL es una forma de trabajar en tandas cortas (llamadas “sprints”) donde un equipo diseña y mejora el producto poco a poco. En cada sprint elegimos algo pequeño —una función o cambio— lo construimos y lo probamos con clientes reales. Así podemos adaptarnos rápido a lo que piden, no malgastamos tiempo en cosas que no importan y aprendemos enseguida cómo mejorar.



Para poder hacer este tipo de trabajo es necesario crear un Producto Mínimo Viable (PMV).

El Producto Mínimo Viable (PMV) y su importancia

Dentro de este enfoque, el **Producto Mínimo Viable (PMV)** es una de las herramientas fundamentales.

UN PMV una versión simple que incluye las características básicas del producto, con el mínimo esfuerzo e inversión posible, para presentarlo a tus clientes potenciales, y obtener con él la mayor información posible.

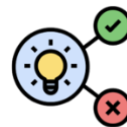
La importancia del PMV se basa en que permite reducir riesgos. En lugar de invertir meses o años desarrollando un producto completo que puede no tener mercado, lanzamos enseguida algo que nos permita saber si el producto resuelve un problema de los clientes.

Con esa información, decidimos si hacemos una iteración (ajustamos detalles) o pivotamos hacia otra dirección (hacemos un cambio importante).

¿Cómo crear un Producto Mínimo Viable?

Para diseñar un PMV efectivo, debemos seguir estos pasos:

- 1 Establecer hipótesis.** Debemos hacer una lista de los problemas del cliente, las características que buscará en el producto, precio etc.
- 2 Definir métricas de éxito.** Hay que establecer indicadores concretos que nos permitan medir si los clientes están de acuerdo con el producto.
- 3 Debemos escoger un tipo de PMV.** Hay que escoger el formato que permita recoger la información del cliente de manera sencilla.



Puede ser un prototipo de papel, una maqueta, una página web con formulario de registro etc.

- 4 Desarrollar y lanzar la versión más básica.** Una vez decidido el formato, hay que crear el prototipo de la manera más sencilla posible.



- 5 Recoger feedback y métricas.** Es el momento de recoger información. Se debe combinar la obtención de datos cuantitativos (análisis de uso) y cualitativos (entrevistas, encuestas).



- 6 Aprender y decidir.** Si la información obtenida no cumple con las métricas de éxito del paso 2, el cliente no está de acuerdo con el producto y tendremos que **pivotar** y hacer cambios, volviendo al paso 1.



Sin embargo, cuando sí está de acuerdo, **podremos iterar, e ir haciendo incrementos en el producto, haciendo algunos pequeños ajustes** y añadiendo nuevas funcionalidades. Así, volveremos a construir otro PMV un poco más completo y lo volveremos a presentar a los clientes.

De esta manera, construimos y mejoramos el producto paso a paso conforme los clientes nos confirmamos que lo que les presentamos es lo que desean.



4. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

¿Por qué un consumidor decide comprar un determinado producto? En principio podríamos responder que las personas eligen aquellos productos que les permiten satisfacer más necesidades teniendo en cuenta la renta con la que cuentan y los precios de los productos. Sin embargo, detrás de estas decisiones veremos que hay un comportamiento de compra que es necesario entender.

EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR es aquella parte de la conducta de las personas asociada a la toma de decisiones en la compra de un producto.

Para entender este comportamiento es imprescindible analizar tres conceptos.

- 1 Los hábitos de compra del consumidor.
- 2 Los factores condicionantes de ese comportamiento.
- 3 El proceso que lleva a la decisión de compra.



• Los hábitos de compra del consumidor

Los hábitos de consumo se refieren a las pautas y comportamientos que las personas adoptan cuando van a adquirir bienes y servicios. Para conocer los hábitos de compra, debemos saber dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Quién compra?

¿Quién compra? Hay que saber quién es la persona que verdaderamente toma la decisión de adquirir el producto, si es el consumidor o quien influye en él. *Por ejemplo, los juguetes son utilizados por los niños, pero quienes los compran son los padres. Al tomar decisiones debemos tener en cuenta a los dos grupos.*

¿Qué compra? Debemos analizar el tipo de producto que selecciona entre las distintas alternativas que valora.

¿Qué compra?

¿Por qué compra?

¿Por qué compra? Estudiar cuáles son los motivos por los que adquiere el producto. *Por ejemplo, al comprar un smartphone ¿qué se valora más?*

¿Cómo compra? Si la decisión es razonada o emocional, si la paga en efectivo o con tarjeta de crédito, etc. *Por ejemplo, muchas personas compran golosinas o chocolate por el impulso del momento, por eso lo colocan justo al lado de la cola de los supermercados.*

¿Cómo compra?

¿Cuándo compra?

¿Cuándo compra? Hay que conocer cuál es el momento en que compra y la frecuencia con que lo hace. *Por ejemplo, mucha gente compra más en Navidad, por lo que algunas empresas empiezan las rebajas en diciembre para aumentar sus ventas.*

¿Dónde compra?

¿Dónde compra? Determinar el lugar de adquisición, los puntos de distribución a los que acude. Es decir, si el consumidor suele comprar ese producto por internet, en centros comerciales, en tiendas especializadas etc.

¿Cuánto compra?

¿Cuánto compra? Estudiar la cantidad de producto adquirida, averiguando además si la compra es repetitiva o no.

A través de dar respuesta a las anteriores cuestiones la empresa será capaz de definir de forma precisa los hábitos de compra de sus consumidores y podrá establecer estrategias con las que ajustar sus productos a estos comportamientos.

• Factores condicionantes del comportamiento del consumidor

Las decisiones del consumidor y sus hábitos del consumo están influidas por diversos factores internos y externos.

- 1 **Factores internos.** Las decisiones de compra se encuentran influidas, en gran medida, por factores que pertenecen al propio mundo del comprador. Estos factores son:

- **Factores personales.** Como la edad, el género, el nivel de educación o los ingresos. Además, también influyen en las decisiones de compra el estilo de vida de la persona o su personalidad, etc. *Por ejemplo, no consume igual una persona joven que una anciana.*
- **Factores culturales.** Como las ideas, creencias o costumbres de una persona o de la sociedad. *Por ejemplo, en Japón se come más pescado crudo que en otros países.*
- **Factores psicológicos.** Como las motivaciones para comprar un producto o la percepción que se tiene del mismo. *Por ejemplo, una persona puede preferir una marca determinada porque percibe que es de mayor calidad.*
- **Factores sociales.** Como los grupos de referencia que tienen una influencia en el comprador y los productos que consume (familia, amigos, compañeros de trabajo). *Por ejemplo, una persona puede comprar un producto porque lo hacen sus amigos.*



2 Factores externos. Dentro de los condicionantes externos diferenciamos dos tipos de factores que pueden influir en la compra.

- **Factores de marketing.** La manera en la que las empresas presentan el producto a través de acciones de marketing pueden tener efecto en la decisión de compra. *Por ejemplo, Apple siempre presenta sus productos de manera que consigue que sean muy deseados.*

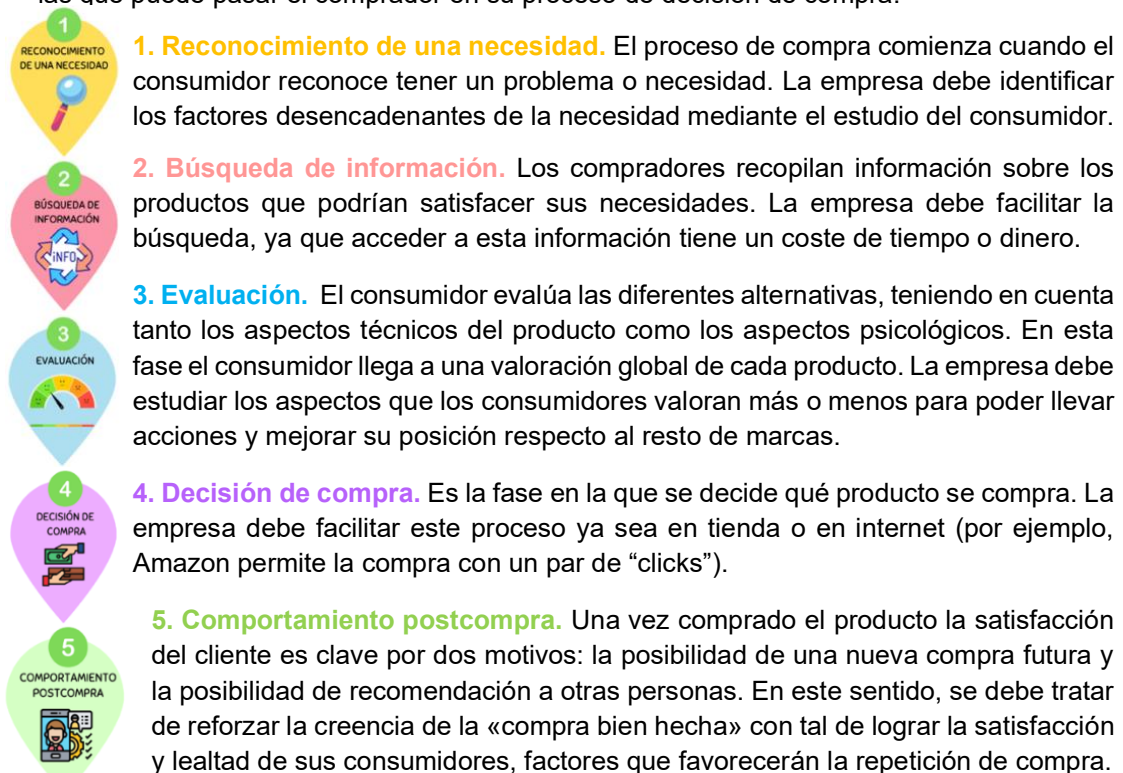
- **Factores de entorno.** Son las situaciones concretas en las que se produce el acto de comprar. *Por ejemplo, si el consumidor se encuentra con el producto en un momento determinado puede estar más dispuesto a comprarlo.*



La elección del consumidor depende de la interacción compleja de estos factores. Aunque el responsable de marketing no tiene influencia directa en la mayoría de ellos, estos factores pueden ser útiles a la hora de identificar a los consumidores potenciales y a diseñar los productos para atender de la mejor manera posible a sus necesidades.

• El proceso de decisión de compra

Por último, es necesario conocer el proceso de compra, es decir, las diferentes etapas por las que puede pasar el comprador en su proceso de decisión de compra.



Por todo ello, hoy en día es fundamental que las empresas realicen labores de servicio post-venta o atención al cliente, así como que introduzcan mecanismos de reclamación.

La importancia del neuromarketing.

Para poder analizar mejor el comportamiento del consumidor, en los últimos años ha aparecido el concepto de neuromarketing.

EL NEUROMARKETING es un campo de estudio que combina los principios del neuropsicología, la neurociencia y el marketing para comprender cómo funciona el cerebro humano en relación con la toma de decisiones de compra y el comportamiento del consumidor. Su objetivo es utilizar este conocimiento para desarrollar estrategias de marketing más efectivas y persuasivas

Por ejemplo, Disney utilizó resonancias magnéticas para analizar las expresiones de las caras de los espectadores al ver sus películas. De esta manera han identificado qué momentos y personajes generan las respuestas emocionales más intensas lo que le ha permitido desarrollar un contenido más emocional.



5. EL ARQUETIPO DEL CLIENTE

Un concepto muy relacionado con la segmentación de mercados es la construcción de un **arquetipo de cliente**. Al segmentar un mercado estamos dividiendo el mercado en grupos más pequeños que tienen una serie de características similares. Con el arquetipo del cliente queremos ser más concretos y crear una persona ficticia que represente ese segmento con características similares.

Un **ARQUETIPO DE CLIENTE** es una representación ficticia y detallada del cliente ideal de una empresa. Se trata de humanizar al cliente al que nos queremos dirigir para entender sus características y comportamientos y diseñar productos que satisfagan sus necesidades y expectativas.

Si una empresa se dirige a varios grupos de consumidores (varios segmentos), construirá un arquetipo diferente que represente cada uno de estos segmentos.

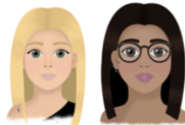
¿Cómo hacer el arquetipo del cliente?

Con el **arquetipo del cliente ideal** queremos saber todo quién es y cómo se comporta, qué edad tiene, su género, sus ingresos, qué hábitos de compra tiene (cómo, dónde y cuánto compra), qué es lo que motiva a comprar, qué les influencia etc.

Dentro de este arquetipo de cliente se pueden incluir los siguientes datos.

1 NOMBRE Y FOTO DE LA PERSONA

De esta manera lo humanizamos.



2 INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA

Son las características de la persona que define la capacidad que tiene para comprar el producto o que influyen en sus deseos. Distinguimos:



- Edad
- Género
- Estado civil
- Ocupación e ingresos
- Nivel educativo

3 INFORMACIÓN PSICOGRÁFICA

Son las características psicológicas o de hábitos de comportamiento que influyen en la compra del producto. Podemos destacar:



- La personalidad
- Los valores
- Los intereses (aficiones, ocio, tiempo libre)
- El estilo de vida

4

INFORMACIÓN DE COMPORTAMIENTO



Incluye información sobre los hábitos de compra, patrones de compra, frecuencia de compra, lugares de compra, factores que influyen en las decisiones de compra etc.

5

INFORMACIÓN DE LAS NECESIDADES, DESEOS Y EXPECTATIVAS

Incluye qué necesidades cubre el producto, deseos, expectativas...

Para ello es imprescindible salir a la calle para realizar una investigación. Hay que hablar directamente con los clientes y preguntarles para obtener la información de primera mano. Podemos diseñar encuestas, entrevistas, experimentos etc.

A partir de la información de aquellas personas que estén interesadas en comprar nuestro producto podemos empezar a ver patrones de comportamiento y características que se repitan y construir uno o varios arquetipos.

ARQUETIPO DE CLIENTE



NOMBRE Y FOTO DE LA PERSONA

INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA

Edad, género, estado civil, ocupación, ingresos, nivel educativo...

INFORMACIÓN PSICOGRÁFICA

Personalidad, valores, intereses, ocio, aficiones, estilos de vida...

INFORMACIÓN DE COMPORTAMIENTO

Hábitos de compra, frecuencia, patrones de compra, factores que influyen en la compra...

INFORMACIÓN DE LAS NECESIDADES, DESEOS Y EXPECTATIVAS

Necesidades, deseos y expectativas...

Ventajas de crear el arquetipo del cliente

Este arquetipo nos permite **humanizar al cliente para comprender cómo se comporta o qué necesidades tiene**. El objetivo principal de crear este arquetipo es poder personalizar la estrategia de marketing y ventas de la empresa para satisfacer las necesidades específicas de ese cliente ideal.

ACTIVIDAD RESUELTA 2. ARQUETIPO DE CLIENTE PARA LA ACADEMIA SUBLIME (CLASES SEMANALES)

La empresa Academia Sublime da clases de repaso para alumnos de 2º de bachillerato. Tiene dos segmentos de clientes: los que tienen dificultades para aprobar el curso y los que desean subir nota en selectividad. Al salir a la calle a preguntar se da cuenta que las personas del primer segmento (dificultades para aprobar) tienen unas características parecidas, por lo que construye el siguiente arquetipo de cliente. **Nota.** Como los que pagan la academia son los padres, habrá que incluir alguna información sobre ellos (como el nivel de ingresos o nivel educativo).

INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA

Edad: 18 años
Género: Mujer
Ocupación: estudiante
Estado civil: Soltera
Nivel de ingresos (de los padres):
1.500/2.000 € mes
Nivel educativo (padres): Bachillerato

INFORMACIÓN DE COMPORTAMIENTO

María acude siempre a clase, pero tiene dificultades para retener la información. Además, no suele plantear sus dudas en clase por miedo a parecer ignorante o a que los demás se burlen de ella. En casa, trata de estudiar por su cuenta, pero se distrae fácilmente y no avanza tanto como le gustaría.

ARQUETIPO DE CLIENTE



MARÍA PÉREZ

Estudiante de 18
años

INFORMACIÓN PSICOGRÁFICA

Personalidad: María es ansiosa, lo que le hace sentir mucha presión al llegar los exámenes.
Valores: Valora poder estudiar en la universidad o un ciclo formativo. También valora mucho a sus padres a los que no quiere decepcionar
Intereses: Le gusta mucho la música y la lectura, aunque últimamente no tiene mucho tiempo por los estudios.
Estilo de vida: Estudia mucho, pero tiene dificultades para organizarse y planificar sus tareas

INFORMACIÓN DE LAS NECESIDADES, DESEOS Y EXPECTATIVAS

Necesidades y deseos: María necesita un refuerzo para poder entender mejor las asignaturas y retener la información. Necesita resolver sus dudas y recibir orientación para planificar su tiempo de estudio.
Expectativas: María espera poder superar sus miedos y aprobar los exámenes para no repetir curso e ir a la universidad. Espera no decepcionar a sus padres. También espera poder equilibrar sus estudios con sus intereses y pasatiempos.

ACTIVIDAD RESUELTA 3. ARQUETIPO DE CLIENTE

PARA UNA EMPRESA QUE VENDE TELÉFONOS MÓVILES (SEGMENTO DE MÓVILES DE ALTA GAMA)

Una empresa que vende teléfonos móviles tiene dos segmentos de clientes: los que desean un móvil de alta gama y los que desean uno de gama media. Al salir a la calle a preguntar se da cuenta que las personas que están interesadas en los teléfonos de alta gama tienen unas características parecidas, por lo que construye el siguiente arquetipo de cliente.

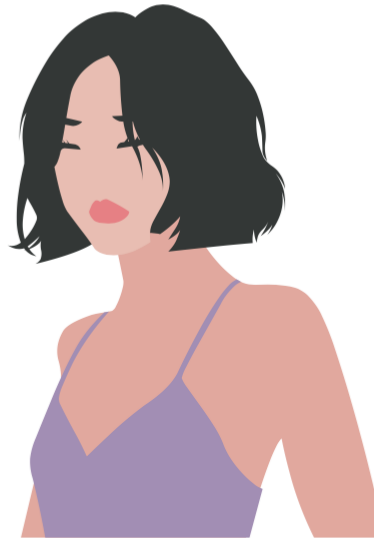
INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA

Edad: 28 años
Género: Mujer
Ocupación: Autónoma diseñadora gráfica
Estado civil: Soltera
Nivel de ingresos: 2.000/2.500 € mes
Nivel educativo: Universitaria

INFORMACIÓN DE COMPORTAMIENTO

Comportamiento de compra: Elena es una compradora informada que investiga antes de comprar. Prefiere gastar en tecnología de calidad que pueda durarle varios años.
Lugares de compra: Prefiere comprar en tiendas físicas y busca ofertas y promociones especiales.
Frecuencia de compra: Cambia de teléfono cada 2 o 3 años, dependiendo de las nuevas características y tecnologías disponibles.

ARQUETIPO DE CLIENTE



ELENA MARTÍNEZ

Autónoma diseñadora gráfica



INFORMACIÓN PSICOGRÁFICA

Personalidad: Elena es creativa y apasionada por su trabajo. Le gusta estar actualizada y siempre busca nuevas tendencias e ideas.
Valores: Valora mucho la calidad en su trabajo y las relaciones cercanas con su familia y amigos.
Intereses: Le gusta la fotografía, el diseño gráfico y las redes sociales.
Estilo de vida: Tiene una vida ocupada entre su trabajo como autónoma y su vida social, por lo que necesita dispositivos móviles que le permitan trabajar y divertirse en cualquier lugar.

INFORMACIÓN DE LAS NECESIDADES, DESEOS Y EXPECTATIVAS

Necesidades y deseos: Necesita un teléfono para trabajar de manera eficiente y conectarse con sus clientes y redes sociales. Valora la calidad de conexión a internet, la velocidad de descarga, y la capacidad de almacenamiento para poder editar y enviar diseños. Necesita una batería para trabajar todo el día sin preocuparse por la carga.
Expectativas: Espera un teléfono con buena cámara y un diseño moderno y elegante que la represente como diseñadora gráfica. En cuanto a la empresa, espera un buen servicio al cliente en caso de problemas con su dispositivo.

6. EL MAPA DE EMPATÍA

Una vez que tenemos el arquetipo del cliente, podemos construir un mapa de empatía para comprender mejor los comportamientos y emociones de los clientes potenciales.

UN MAPA DE EMPATÍA es una representación visual de los pensamientos, sentimientos, motivaciones, comportamientos, características de nuestro cliente ideal. Al empatizar con él, nos ponemos en su piel y podemos comprender su verdadero problema o necesidad y lo que está experimentando.

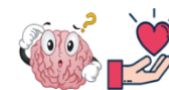
El mapa permite entender todo lo relacionado con el problema de nuestro cliente, lo que nos ayuda a mejorar nuestro producto. Los clientes no compran un producto sino una solución a su problema o una satisfacción a su necesidad.

¿Cómo hacer el mapa de empatía?

Para poder construirlo tendremos que identificar varias personas que cumplan las características de nuestro cliente ideal. Después realizaremos una investigación para obtener la información mediante entrevistas, encuestas, experimentos etc.

Los datos obtenidos tenemos que clasificarlos en 6 cuadrantes:

¿Qué piensa y qué siente? Se incluyen las emociones, pensamientos y sentimientos del usuario en relación con el problema. Por ejemplo, sus preocupaciones, necesidades, deseos, miedos, etc.



¿Qué dice y qué hace? Se incluye la actitud y el comportamiento del cliente respecto al problema o necesidad y lo que dice sobre ello. Por ejemplo, cómo se comporta el cliente con el problema, qué hace para solucionarlo, qué dice a otras personas...



¿Qué ve? Se incluye todo lo que el cliente ve en su entorno, qué hacen sus amigos para solucionar el problema y qué ofrecen otras empresas en el mercado.



¿Qué oye? Se incluye todo lo que el cliente escucha en su entorno. Qué le dicen sus amigos, su familia o las redes sociales sobre el problema y cómo esto le influye.



¿Cuáles son sus dolores? Se incluyen los problemas y frustraciones del usuario en relación a su problema. También los obstáculos para conseguir lo que desea o las dificultades para comprar el producto.



¿Cuáles son las ganancias? Se incluye lo que desea lograr el cliente y los beneficios que obtiene si soluciona el problema. Por ejemplo, las mejoras que obtiene en su vida, el valor que le aporta, etc.



Una vez identificados estos datos, se construye un mapa visual. Por lo general, se dibuja un círculo en el centro del mapa para representar al cliente y se dibujan 6 áreas para representar cada una de las categorías. Para completar el mapa, se agregan post-it o se escriben las ideas dentro de cada área. Estas notas pueden incluir palabras clave, frases y descripciones detalladas de lo que el cliente piensa, siente, ve, oye, dice y hace.

YouTube [El mapa de empatía](#)

ACTIVIDAD RESUELTA 4. MAPA DE EMPATÍA

DE MARÍA (CLIENTE IDEAL DE LA ACADEMIA SUBLIME)



ACTIVIDAD RESUELTA 5. MAPA DE EMPATÍA DE ELENA (CLIENTE IDEAL DE LA EMPRESA DE MÓVILES)



7. EL PROTOTIPADO

Con una comprensión clara de las necesidades y deseos de los clientes potenciales, se puede explicar cómo crear prototipos rápidos y económicos para probar y validar las ideas de negocio antes de invertir grandes cantidades de dinero en el desarrollo de un producto o servicio.

• Concepto y utilidad

EL PROTOTIPADO es el proceso de crear una versión inicial de un producto con una mínima inversión de tiempo y dinero, con el objetivo de probar y validar su funcionalidad y diseño antes de la producción final.

El prototipado tiene gran utilidad ya que nos ayuda a **validar si nuestra idea tiene sentido**, y saber si el producto será demandado por los clientes. Al crear un prototipo, se puede identificar y corregir problemas de diseño o funciones antes de que el producto sea lanzado al mercado y así ajustarlo a las necesidades de los clientes.



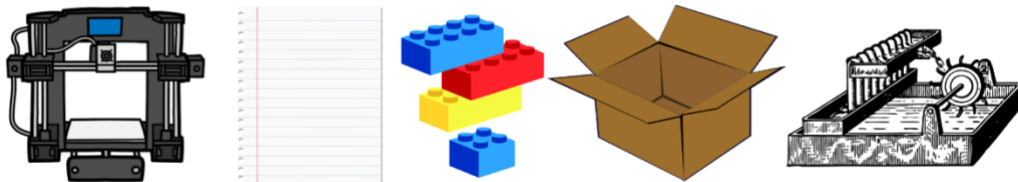
Todo esto lleva a la reducción de riesgos y costes asociados al desarrollo de un producto. Y es que lanzar un producto final es una tarea complicada, que lleva tiempo y sobre todo dinero. Una vez el producto ya está en el mercado es difícil rectificar sin gastarse mucho dinero. Por eso es más interesante crear antes un prototipo.

• Posibilidades de prototipado

Las posibilidades de prototipado son diversas y pueden aplicarse a una amplia variedad de bienes, servicios y aplicaciones.

BIENES

En la fabricación de productos físicos, se pueden utilizar prototipos para probar los materiales, el diseño y la funcionalidad de los productos antes de su producción final. Aquí puede ser muy útil la impresión en 3D, la creación de una maqueta o los prototipos de papel o cartón.



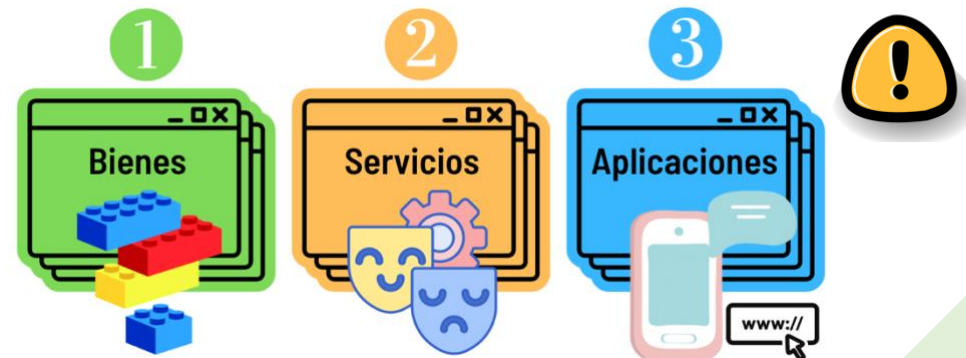
SERVICIOS

En la creación de servicios, los prototipos pueden ayudar a los diseñadores y desarrolladores a entender cómo se comportará el servicio en el mundo real. Esto puede ser particularmente útil en la creación de servicios basados en tecnología, donde los usuarios pueden interactuar con un prototipo para evaluar su utilidad y eficacia. Algunos ejemplos de prototipos pueden ser: una historia, un vídeo, una representación teatral (role-playing), un presentación en power point etc.



APLICACIONES

En el desarrollo de aplicaciones de software, los prototipos pueden ayudar a entender cómo los usuarios interactuarán con la aplicación. Los prototipos también pueden ser útiles para identificar problemas de uso y mejorar la experiencia del usuario antes del lanzamiento final de la aplicación. Estos prototipos pueden ser con dibujos de cómo se ve una app, o dibujos de los diferentes niveles si hablamos de un juego.



8. EL STORYTELLING

Una vez que tenemos nuestra idea de negocio, una manera de comunicarla a nuestros posibles clientes o inversores es a través de una historia. Para ello podemos usar la técnica del storytelling.



EL STORYTELLING es una técnica narrativa que consiste en contar una historia para comunicar un mensaje o una idea de una manera atractiva. Aplicado al modelo de negocio, consiste en contar una historia relacionada con el producto para provocar una conexión emocional con el público.

Como hemos visto, esta historia puede ser utilizada como prototipo del producto, de manera que podemos contarla a los clientes para que estos nos den su opinión sobre si el producto estaría resolviendo su problema o satisfaciendo su necesidad. Con el feedback de los clientes, podemos saber si vamos por buen camino o si debemos hacer ajustes en nuestro modelo de negocio.

Algunos consejos de cómo utilizar el storytelling para transmitir nuestra idea de negocio son:

1. Identificar el mensaje clave. Antes de narrar la historia debemos tener claro cuál es el problema que resuelve nuestro producto y cómo lo hace.



2. Crear uno o varios personajes interesantes. Debemos crear personajes con los que los clientes puedan identificarse. Para ello es importante que nos basemos en el arquetipo del cliente.

3. Desarrollar la trama de manera atractiva. La trama es importante para captar la atención, para ello es interesante plantear el problema que tienen los personajes y luego cómo lo resolvieron con nuestro producto. La trama debe tener una introducción (presentamos el problema), un desarrollo (se explica cómo se resuelve) y un final (se muestra qué ocurre después).



4. Utilizar elementos emocionales. Conectar con las emociones de los clientes es una de las claves del storytelling. Para ello es muy interesante apoyarse en el mapa de empatía del cliente.

5. Adaptar la historia al público. Hay que adaptar la historia a las personas a las que estamos contando, ajustándola a su nivel de conocimientos.



6. Ser conciso. Es importante que la historia no sea demasiado larga para no aburrir al público.



ACTIVIDAD RESUELTA 6. STORYTELLING DE ELENA

(CLIENTE IDEAL DE LA EMPRESA DE MÓVILES)

María se encontraba ante un grave problema. Sabía que necesitaba mejorar sus notas si quería aprobar el curso, pero no sabía cómo hacerlo. Había intentado estudiar más horas y hacer más ejercicios, pero nada parecía funcionar. Sentía que estaba perdida y que no iba a ser capaz de conseguir sus metas y que sus padres se decepcionarían.

Fue entonces cuando, un día, su amiga Mireya le explicó que había una academia que ofrecía clases de repaso semanales para alumnas como ella. Al principio, María no lo tuvo claro.

Había probado muchas cosas antes y ninguna había funcionado. Pero, después de escuchar las explicaciones de Mireya y de cómo para ella había funcionado, empezó a sentir que tal vez había encontrado una solución.

La academia le ofrecía un plan de estudio personalizado, adaptado a sus necesidades y ritmo de aprendizaje. Además, le aseguraban que contaría con el apoyo de un profesor especializado que resolvería todas sus dudas y le ayudaría a superar sus dificultades. María empezó a sentir una chispa de esperanza en su interior.

Finalmente, decidió inscribirse en las clases de repaso semanales y desde entonces, todo ha cambiado. Con la ayuda de su profesor, ha conseguido organizarse y planificar sus estudios de una manera eficiente. Ha aprendido a resolver sus dudas y a enfocarse en los temas más importantes. Y lo mejor de todo, ha conseguido aprobar sus exámenes y ha conseguido acceder a la carrera universitaria que siempre quiso.

La historia de María es una prueba de que, con la ayuda adecuada, cualquier obstáculo puede superarse. Y la Academia Sublime con clases de repaso semanales puede ser la solución que muchos estudiantes necesitan para conseguir sus metas académicas y profesionales.

ACTIVIDAD RESUELTA 7. STORYTELLING DE MARÍA

(CLIENTE IDEAL DE LA ACADEMIA SUBLIME)

Había una vez una diseñadora gráfica llamada Elena que trabajaba como autónoma desde su casa. Elena era una profesional muy talentosa, pero tenía un gran problema: su teléfono móvil no estaba a la altura de sus necesidades. A menudo, su conexión a internet era lenta y no tenía suficiente capacidad de almacenamiento para sus archivos y aplicaciones de edición de imágenes. Además, la batería de su teléfono se agotaba rápidamente, lo que le impedía trabajar durante todo el día sin tener que cargar su dispositivo constantemente.

Un día, Elena recibió una llamada de un amigo que trabajaba en una empresa de tecnología y le recomendó probar un nuevo teléfono móvil que acababa de salir. Este teléfono tenía una conexión de internet súper rápida y una gran capacidad de almacenamiento. Además, tenía una batería de larga duración que la permitiría trabajar todo el día sin preocuparse por quedarse sin carga. Elena decidió probar el teléfono y no pudo creer lo bien que funcionaba. Con su nueva herramienta de trabajo, pudo enviar y recibir correos electrónicos de manera rápida, descargar archivos grandes en cuestión de segundos y editar sus diseños con fluidez. Además, pudo tomar fotos y grabar videos de alta calidad para compartir con su familia y amigos, gracias a la calidad de la cámara del teléfono.

Elena se sintió feliz y motivada por su trabajo. Ya no tenía que preocuparse por problemas técnicos que le impedían hacer su trabajo de manera. Y lo mejor de todo, podía sentirse conectada con sus seres queridos y disfrutar de momentos de entretenimiento y ocio en su tiempo libre.

Desde entonces, Elena no ha dejado de recomendar este teléfono a todos sus amigos y colegas del mundo del diseño gráfico. Este teléfono móvil no solo cambió su forma de trabajar, sino que mejoró su calidad de vida y le permitió disfrutar más de su tiempo libre. Este teléfono era la solución perfecta a todos los problemas que Elena había tenido con su antiguo dispositivo. Y ahora, no puede imaginar trabajar sin él.

9. LA PROTECCIÓN DE LA IDEA, DEL PRODUCTO Y DE LA MARCA.

Has tenido una idea genial y has salido a la calle a preguntar a tus posibles clientes. Después de varios meses de trabajo ya tienes todo listo para crear tu empresa con esa idea que revolucionará el mercado. Pero ahora se plantea una duda ¿qué pasa si alguien te copia la idea y se aprovecha de todo el trabajo que has hecho durante meses?

Una vez que hemos encontrado nuestro modelo de negocio es imprescindible que protejamos no solo nuestra idea, sino también nuestra marca, nuestro producto y otro tipo de información. Para proteger nuestro modelo de negocio, tenemos que diferenciar entre la protección de la propiedad intelectual y la protección de la propiedad industrial.

• La protección de la propiedad intelectual

LA PROPIEDAD INTELECTUAL son los derechos que tiene una persona o empresa sobre sus creaciones intelectuales, obras literarias, artísticas etc.



La propiedad intelectual regula los derechos de autor y los derechos afines.

1 Derechos de autor. Son un conjunto de normas que reconocen a los creadores de obras literarias, artísticas y científicas una serie de derechos exclusivos sobre sus creaciones. El simple hecho de su creación ya genera estos derechos (hablamos de novelas, poesías, obras de teatro, música, arte plástico, videojuegos etc.).



2 Derechos afines. Son aquellos que se otorgan a personas y entidades que, sin ser los autores de las obras, contribuyen a la difusión y comercialización de las mismas (como las productoras o los artistas intérpretes).



La propiedad intelectual es importante porque permite que las personas o empresas tengan el derecho exclusivo de utilizar y beneficiarse de sus creaciones, y evita que otras personas las utilicen sin su autorización.

La principal forma de proteger una creación es **registrándola en el Registro de la Propiedad Intelectual**.

• La protección de la propiedad industrial

LA PROPIEDAD INDUSTRIAL son los derechos que protegen las creaciones relacionadas con la industria y el comercio. Incluye diseños industriales, patentes, marcas, y otros derechos. Estos derechos otorgan la exclusividad para explotar comercialmente estas creaciones, permitiéndoles defenderse de la copia o imitación.

Dentro de los derechos de propiedad industrial podemos destacar los siguientes:

1. Diseños industriales. Es un derecho que protege la apariencia estética de un producto, como el color, la forma, la textura, siempre que sean nuevos y distintivos de la empresa.



2. Marcas y nombres comerciales. Son los signos distintivos que identifican a una empresa o producto en el mercado. El registro de una marca otorga a la empresa el derecho exclusivo a su uso.



3. Patentes y modelos de utilidad. Protegen las invenciones sobre un nuevo procedimiento o producto nuevo o un perfeccionamiento o mejora de los mismos.



- La patente es un derecho exclusivo que se le concede al inventor por un período de tiempo determinado (generalmente 20 años) para evitar que otros utilicen, fabriquen o vendan su invención sin su autorización.



- Los modelos de utilidad protegen invenciones con menos complejidad que las protegidas por patentes.

La propiedad industrial es muy importante, ya que estos derechos incentivan la innovación, protegen la inversión y permiten a las empresas distinguir sus productos y servicios en el mercado.

La Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) es el organismo encargado de gestionar y proteger los derechos de propiedad industrial en España, donde hay que presentar una solicitud. Existe la posibilidad de obtener una marca de la Unión Europea mediante una única solicitud en la **Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea (EUIPO)**, con sede en Alicante. Además, se puede obtener protección en más de 100 países depositando una única solicitud de registro internacional en la OEPM, que será remitida a la **Oficina Mundial Internacional (OMPI) en Ginebra**.



Otros derechos

Existen otros derechos como los **secretos comerciales**. Los secretos comerciales son fórmulas, procesos, estrategias de negocio, información de clientes etc. cuya información quiere ser guardada de la competencia.

A diferencia de los anteriores derechos, los secretos comerciales no se registran en una oficina pública, y su protección cesa si la información se hace pública. **Una herramienta muy usada para proteger esta información confidencial o secretos comerciales son los acuerdos de confidencialidad** que son un acuerdo legal por el que las personas que conocen esos secretos se comprometen a no divulgarlos en unas condiciones y/o tiempos determinados.



Uno de los secretos comerciales más famosos de la historia es la fórmula de la Coca-Cola, la cual nunca se patentó para que nadie la conociera. Han pasado más de 100 años y esta fórmula es todavía desconocida.



UNIDAD 12.

Plan de negocio.

2026-2027

Contenido

1. El plan de negocio	198
• El plan de negocio: concepto y utilidad	198
2. La redacción del plan de negocio	199
3. Estructura y contenido del plan de negocio.....	200
• A) La portada	200
• B) El índice o tabla de contenidos	200
• C) El desarrollo del plan de negocio	201
4. El resumen ejecutivo del plan de negocio	205
5. La comunicación del plan de negocio: elevator pitch.....	206
• ¿Qué es un elevator pitch?	206



Versión Galicia

ACTIVIDADES

DIAPOSITIVAS 12



Material elaborado por:

Material editado por:



@Econosublime



@Economarina



@Economyriam



www.econosublime.com

YouTube

Vídeos explicativos de cada clase en
www.youtube.com/c/econosublime

1. EL PLAN DE NEGOCIO

El 20% de los proyectos de emprendimiento desaparecen durante el primer año. La ausencia de un plan de negocio es una de las principales causas.

• El plan de negocio: concepto y utilidad

EL PLAN DE NEGOCIO o plan de empresa es el documento escrito que describe una oportunidad de negocio que se pretende poner en marcha. Además, recoge todos sus aspectos importantes, desde la idea de negocio hasta el plan de acciones que se llevará a cabo y los recursos que se necesitarán para pasar de la idea inicial a un proyecto empresarial concreto.

Elaborar un plan de negocio es muy útil, ya que permite:

- 1 Establecer objetivos y estrategias.** El plan de negocio implica una necesidad de establecer los objetivos de la empresa y las estrategias que se llevarán a cabo. Esto es clave para dirigir una empresa hacia el éxito y tener claro cómo conseguir los objetivos a largo plazo. 
- 2 Evaluar la viabilidad de negocio.** Al hacer un análisis detallado podemos determinar si el negocio tiene posibilidades de llegar al éxito (si es viable). Esta viabilidad debe cumplirse desde 3 perspectivas:
 - **Viabilidad técnica.** El negocio es viable desde el punto de vista técnico cuando es posible desarrollar la producción de manera eficiente. Con el plan de negocio realizaremos un plan de operaciones donde se especifica cómo se lleva a cabo toda la producción, y donde se puede comprobar esta viabilidad.
 - **Viabilidad comercial.** El negocio es viable desde el punto de vista comercial siempre que haya suficientes clientes que deseen comprar el producto o servicio. El plan de negocio permite analizar esta viabilidad a través de un análisis del mercado para conocer los clientes, la competencia o el sector en el que va a funcionar la empresa.
 - **Viabilidad económica-financiera.** El negocio es viable desde el punto de vista económico-financiero siempre que sea capaz de generar beneficios y no presente problemas de liquidez o solvencia. Con el plan de negocio descubriremos esta viabilidad a través del plan financiero.
- 3 Obtener financiación.** El plan de negocio es presentado a posibles inversores o bancos para obtener financiación. Un plan bien elaborado y detallado muestra a los posibles inversores o prestamistas que el negocio está bien pensando y aumenta las posibilidades de obtener el dinero necesario para ponerlo en marcha. 
- 4 Guía en la toma de decisiones.** El plan de negocio supone hacer una planificación de todos los aspectos previstos antes de iniciar la actividad y en los primeros meses de del negocio, así como las estrategias que llevaremos a cabo. Esta planificación sirve de guía para tomar decisiones que ayuden a conseguir los objetivos de la empresa.

PLAN DE NEGOCIO

1

Establecer objetivos y estrategias.



2

Evaluar la viabilidad de negocio.



Viabilidad
técnica

Viabilidad
comercial

Viabilidad
económico
financiera

3

Obtener financiación.



4

Guía en la toma de decisiones.



2. LA REDACCIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO

A la hora de redactar un plan de negocio no es solo importante el contenido sino también la forma de presentación. Hay que tener en cuenta el vocabulario, la estructura, el contenido, la presentación formal etc.

¿Cómo debe ser la redacción de un plan de negocio?

La redacción de un plan de negocio debe ser clara, concisa y profesional. Algunos de los aspectos formales que debemos tener en cuenta son:

- **Ortografía y gramática.** Hay que revisar cuidadosamente la ortografía y gramática de todo el documento, ya que los posibles errores pueden llevar a que el proyecto parezca poco profesional.



- **Vocabulario.** El vocabulario debe ser claro y preciso y se debe adecuar al público al que se dirige. Además, hay que tener en cuenta que el documento puede ser leído por varios colectivos (inversores, bancos etc.), por lo que si hay aspectos demasiado técnicos, deberemos adecuar el lenguaje para que pueda ser entendido por todos ellos.

- **Estructura.** La estructura del plan de negocio debe ser coherente y fácil de seguir. Es recomendable utilizar títulos y subtítulos para organizar la información y resaltar los puntos clave. Debe haber un índice con todos los puntos importantes.

- **Estilo de redacción.** Se deben evitar frases demasiado largas o complejas, ya que estas dificultan la lectura.



- **Información.** La información debe ser clara, concisa y comprobable. Es decir, se debe evitar una cantidad excesiva de información, ya que esta podría no ser procesada por los lectores. Además, la información debe ser útil para los lectores del plan de negocio, y se debe poder comprobar que los datos son ciertos.

- **Imágenes y gráficos.** Los elementos visuales como gráficos o esquemas ayudan a entender la información. Si los incluimos, deben ser relevantes, claros y profesionales.



En general, es recomendable que el plan de negocio sea revisado por varias personas antes de presentarlo, para asegurarse de que no se hayan pasado por alto errores o aspectos importantes.

Errores en la redacción del plan de negocio.

Algunos errores habituales a la hora de redactar un plan de negocio son los siguientes:

- **Falta de investigación.** Cuando no se realiza una investigación suficiente, el resultado es que los datos presentados no son precisos, lo que lleva a la desconfianza del lector.

- **Contradicción en la información.** En muchas ocasiones se muestran una serie de datos en algunos apartados del plan de negocio que luego son contradichos por otros apartados posteriores.

- **Falta de claridad en los objetivos y metas.** Es importante que el plan de negocio tenga objetivos y metas claras y alcanzables. Si los objetivos no son claros o son poco realistas, puede ser difícil para los inversores y otros interesados entender la dirección del negocio.

- **Establecer objetivos a demasiado largo plazo.** Algunos planes de negocio fijan objetivos para los próximos 10 años. Sin embargo, en un mundo tan cambiante es mejor establecer objetivos para los primeros años, ya que con toda seguridad habrá que hacer ajustes a lo que habíamos planificado y a los planes de acción.

- **Ser demasiado optimistas.** Todo el mundo tiene confianza en su plan de negocio y cree que va a ser un éxito, pero hay que evitar optimismos excesivos. No siempre va a ser posible crear un negocio que sea el número de su sector en pocos años. Hay que ser ambicioso, pero también realista.

- **Lenguaje confuso o demasiado técnico.** Algunos planes de negocio quieren parecer “demasiado profesionales”, lo que les lleva a utilizar un lenguaje demasiado técnico que puede no ser entendido por el lector. El lenguaje debe ser formal, pero entendible.

Falta de claridad en los objetivos y metas

Contradicción en la información

Falta de investigación

Ser demasiado optimistas

Lenguaje confuso o demasiado técnico

Establecer objetivos a demasiado largo plazo



3. ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL PLAN DE NEGOCIO

Una vez vistos los aspectos formales, vamos a ver la estructura que debe tener un plan de negocio y el contenido del mismo.

De manera general, el plan de negocio debe recoger el siguiente contenido:

- Los objetivos del proyecto y las estrategias que se llevarán a cabo para conseguirlos.
- La descripción del negocio
- Un estudio de la viabilidad del negocio.

En cuanto a la estructura, el plan de negocio debe tener los siguientes tres elementos que explicaremos a continuación:

A) La portada

B) Índice o tabla de contenidos

C) Desarrollo del plan de negocio

• A) La portada

La primera página del plan de negocio debe ser para la portada. Parece algo básico, pero a muchas personas se les olvida este importante elemento.

LA PORTADA DEL PLAN DE NEGOCIO es la primera página del documento, por lo que va a suponer un importante primer impacto visual. Debe incluir el nombre de la empresa, el logotipo, el nombre de los fundadores y los datos de contacto. Si se cree conveniente, en la portada también podría aparecer una imagen o dibujo del producto que ofrece el negocio.

Además, la portada debe reflejar la identidad visual de la empresa, por lo que si se tiene algún color distintivo, este debe estar presente en la portada. Por otro lado, el plan de negocio puede sufrir modificaciones, también es interesante indicar la fecha de creación de dicho plan y los datos de contacto para que estén a la vista de posibles inversores.

Es importante que el nombre de la empresa y el logotipo tengan una apariencia atractiva y profesional, ya que es la primera impresión que los lectores tendrán del documento. En resumen, la portada del plan de negocio debe incluir:

- Nombre de la empresa
- Logotipo
- Nombre de los fundadores
- Imagen del producto (opcional)
- Fecha de creación del plan
- Datos de contacto



Guía del Empresario

Plan de negocios de

Cotton Cosmetics

Mayo 2022



Logotipo

Nombre

Fecha de creación

contacto

Nombre de los fundadores

Nombre de la empresa: Cotton cosmetics MX.
Fecha de elaboración: mayo 2022.
Dirección de la empresa: Av. Siempre alegre, #99.
Ciudad/alcaldía y código postal: Cuauhtemoc, CDMX, 34, 567.
Teléfonos: 555-1234- 5677
Dirección web: www.cottoncosmetics.mx
E-mail de compañía: atencion@cottoncosmeticsmx.com
Socios: Pablo López y Antonio Cortés

• B) El índice o tabla de contenidos

Después de la portada, la segunda página (la primera del documento en sí) es el índice o tabla de contenidos.

EL ÍNDICE debe incluir todos los capítulos y secciones importantes del plan de negocio, enumerados en el orden en que aparecen en el documento. Los títulos de los capítulos y las secciones deben ser descriptivos y claros, y deben reflejar el contenido de cada sección. Junto a cada capítulo y sección debe aparecer el número de página en la que podemos encontrar dicho apartado.

El índice debe dejar claro todas las partes de nuestro plan de negocio y servir de guía para ir directamente a la parte que más nos interese en cada momento.

• C) El desarrollo del plan de negocio

Una vez que tenemos la portada y el índice debemos desarrollar todo el contenido del plan de negocio, el cual será dividido en diferentes apartados. Aunque existen muchos modelos a la hora de elaborar el plan de negocio, hay una serie de apartados que son imprescindibles y debemos abordar.

Así, los principales apartados que debe tener un plan de negocio son los siguientes:

EL PLAN DE NEGOCIO



1. Resumen ejecutivo	Es un resumen de todos los aspectos más importantes del plan de negocio. Su objetivo es presentar el proyecto de manera atractiva y captar la atención.
2. Presentación del proyecto	Se presenta la idea de negocio, se describe producto y lo que aporta diferente y se describe la empresa
3. Promotores	Se presentan los socios del proyecto con una descripción de su formación experiencia.
4. Análisis de mercado	Se analiza el mercado para conocer el entorno, el sector de la empresa, los clientes potenciales y la competencia.
5. Plan de marketing	Se realiza la segmentación de mercados y el público objetivo y se establecen las estrategias de marketing mix.
6. Plan de producción	Se establecen todos los detalles de cómo va a operar la empresa en el día a día, los costes de producir y ubicación.
7. Plan económico-financiero	Se indican las inversiones de la empresa y las fuentes de financiación y se hace una previsión de ingresos y gastos.
8. Plan de organización y de recursos humanos	Se muestra la organización interna, los puestos de trabajo necesarios y la gestión de los recursos humanos.
9. Trámites y forma jurídica de la empresa	Explicamos la forma jurídica elegida por la empresa y sus razones
10. Temporalización	Se recoge el calendario de puesta en marcha del negocio
11. Conclusiones	Se indican las ideas clave que queremos que se quede el lector y razones por las que invertir en el proyecto
12. Anexos	Se pueden incluir documentos importantes

1. Resumen ejecutivo

Las primeras páginas del plan de negocio son dedicadas al resumen ejecutivo. **UN RESUMEN** de todos los aspectos más importantes del plan de negocio, y que después se ampliarán en el documento. El objetivo del resumen ejecutivo es presentar el proyecto de manera atractiva y captar la atención para que el lector siga leyendo.

En esta sección se debe describir la idea de negocio y los problemas que resuelve. También hay que indicar los productos que ofrece la empresa, los clientes a los que se dirige y cómo se diferencia de la competencia. Es fundamental que esta sección sea breve (dos páginas como máximo) y que presente la empresa de manera atractiva para que los inversores o posibles socios puedan estar interesados en conocer más detalles.

Aunque viene al inicio del documento, lo elaboremos el último, una vez que tengamos bien claros todos los demás apartados.

2. Presentación del proyecto

En este apartado debemos presentar todo lo relacionado con la idea de negocio, el producto y la empresa. Una posible división de este apartado sería en las siguientes 4 secciones.



a) Descripción de la idea. Debemos explicar en qué consiste la idea de negocio, de dónde surgió dicha idea y si se ha intentado llevar a cabo con anterioridad.



b) Descripción del producto. Se trata de explicar todas las características del producto, las necesidades que va a satisfacer y los problemas que va a resolver. También explicamos en qué consiste el modelo de negocio (cómo vamos a ganar dinero) y a qué clientes va dirigido.

c) Valor añadido. Explicamos qué aporta de diferente nuestro producto y qué ventajas tenemos respecto a la competencia.

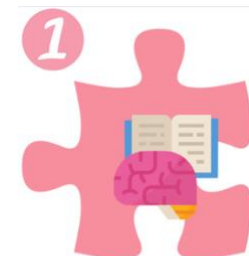
d) Descripción de la empresa. Indicamos el nombre de la empresa, así como su misión, su visión y sus principales objetivos a corto y largo plazo.



PROMOTORES

3. Promotores

En este apartado debemos presentar a los socios o miembros del proyecto. Para cada uno de ellos podemos añadir una descripción de su formación y experiencia que pueda ser útil para el desarrollo de la idea de negocio. También podemos incorporar los proyectos personales que tengan estos miembros, siempre y cuando puedan ser interesantes para el desarrollo de la empresa.



RESUMEN EJECUTIVO



PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

4. Análisis de mercado

En esta apartado del plan de negocio se analiza el mercado de la empresa para conocer el sector en el que opera la empresa, los clientes potenciales, la competencia etc.. El análisis de mercado se puede dividir en cuatro partes:

a) Análisis del entorno general. Debemos conocer los principales factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos que pueden influir en la empresa. El análisis de estos factores es lo que conocemos como análisis PEST.

b) Análisis del sector (entorno específico). Se deben conocer diferentes características generales determinantes del sector de actividad de la empresa (no es igual el sector de la ropa, que el sector de la hostelería, el sector tecnológico etc). Algunas de estas características son:

- **El tamaño del sector.** Indicamos cuántas personas compran un producto similar al que vendemos y cuanto dinero representan esas ventas (total de facturación del sector).
- **El ritmo de crecimiento sector.** Es importante conocer si es un sector con previsiones de crecimiento altas o es un sector en declive o muy saturado.
- **La estacionalidad del sector.** Se debe analizar si tiene el sector tiene estacionalidad, es decir si la actividad se centra en alguna época del año.
- **El grado de rivalidad sector.** Indicamos si dentro del sector hay una gran rivalidad y competencia entre empresas. Para este análisis podemos usar las fuerzas competitivas de Porter.



c) Análisis de competencia. Tenemos que investigar la competencia, es decir empresas que ofrezcan servicios similares. De cada una de ellas investigaremos que productos o servicios ofrecen, su calidad, precios, atención al cliente, fortalezas y debilidades, y cuál puede ser nuestra ventaja competitiva con cada una de ellas.

d) Análisis del cliente potencial. En esta parte, se debe analizar el comportamiento de los clientes potenciales a los que se va dirigir la empresa. Debemos analizar cuáles son las características personales de los consumidores que nos van a comprar (edad, sexo, nivel de estudio, renta), sus necesidades (por qué motivos compran) y sus hábitos de compra (cuándo compran, cuántas unidades compran, cuánto...

e) Análisis DAFO. Analizamos nuestras debilidades, amenazas, fortalezas, y oportunidades. Todo ello lo podemos expresar con el análisis DAFO.



5. Plan de marketing

Después del estudio de mercado pasamos al plan de marketing, donde indicamos a qué clientes nos dirigimos y las acciones que llevaremos.

A) Fase estratégica. En esta fase indicamos los clientes a los que nos dirigimos y cómo queremos que nos perciban. Distinguimos 3 pasos:

- Segmentación de clientes. Indicamos si el mercado se divide en diferentes tipos de clientes (jóvenes y adultos, hombres y mujeres, empresa y particular etc.)
- Público objetivo (target). Una vez explicados los segmentos, explicamos cuál o cuáles de los segmentos del mercado van a ser nuestro objetivo.
- Posicionamiento. A continuación, indicamos cómo queremos que esos clientes perciban nuestro producto (de prestigio, de buena calidad-precio etc)

B) Fase operativa (Marketing mix). En esta apartado se definen las acciones de marketing que se utilizará para llegar a los clientes potenciales. Obviamente todas estas estrategias se basarán en lo analizado en el estudio de mercado. La dividimos en 4 partes:

- **Política de producto.** Se debe explicar toda la gama de productos que tiene la empresa y las características de cada uno, la marca que hemos elegido y el logotipo (así como su significado), el tipo de envase escogido (si lo hay) y otros servicios complementarios como instalación, mantenimiento, garantía etc.
- **Política de precios.** Se indica el precio de los productos de la empresa y la razón de dicho precio. También podemos hacer una comparación con los precios de la competencia y explicar por qué nos compraran a nosotros. También indicamos si hay algún descuento.
- **Política de distribución.** Se explica cuáles son los canales de distribución que utilizaremos (tienda física, tienda online etc.) Además, indicaremos si utilizaremos canales directos del fabricante al consumidor o a través de intermediarios.
- **Política de comunicación.** Indicamos los diferentes instrumentos que utilizaremos para dar a conocer nuestra empresa (publicidad, redes sociales, venta personal etc.)



6. Plan de producción o de operaciones

En esta fase del plan de negocio, se establecen los detalles de cómo la empresa operará en el día a día. Esto incluye:

- Descripción del cómo se lleva a cabo la producción. Se indican cuáles son todas las tareas necesarias para llevar la producción, los recursos que necesitamos (humanos y materiales), la tecnología utilizada etc.
- Cuanto cuesta producir los productos. Diferenciamos entre costes fijos y costes variables y haremos una lista de todos los costes.
- Ubicación. Se indica dónde está localizado nuestro local (si lo tenemos) y por qué motivos ha sido elegido.



7. Plan económico-financiero

En esta fase del plan de negocio se establecen los detalles financieros de la empresa. Esto incluye:

a) Inversiones iniciales. Se incluyen todas las inversiones que se deben realizar para iniciar la actividad. También debemos incluir los gastos de funcionamiento que se generarán los primeros meses (suministros, gastos de personal, materias primas etc.)

b) Fuentes de financiación. Se deben establecer cuáles son las fuentes de las que obtendremos el dinero suficiente para realizar esas inversiones (préstamos de bancos, aportaciones de capital de los fundadores etc.)

c) Previsiones de cuentas de resultados. Se deben incluir proyecciones futuras de la empresa, incluyendo los ingresos y los gastos previstos para los primeros años. Es importante que las previsiones sean realistas y que se basen en datos concretos.

d) Presupuesto de tesorería. También se pueden incluir la previsión de cobros y pagos durante los primeros trimestres de la empresa. De esa manera podemos prever si habrá algún desajuste que nos impida hacer frente a nuestros pago.

e) Análisis financiero y económico. Con los datos anteriores podemos hacer un análisis de la liquidez, la solvencia y la rentabilidad de la empresa. Para ello podemos hacer uso de instrumentos como los ratios financieros, el fondo de maniobra o el punto muerto.

Es aconsejable usar gráficos y tablas para presentar las cifras para facilitar la lectura.

8. Plan de organización y de recursos humanos

En este apartado debemos incluir toda la organización interna de la empresa y la gestión de los recursos humanos. Algunos aspectos que podemos incluir.

- Análisis de puestos de trabajo. Se describen todos los puestos de trabajo necesarios en la empresa y las funciones que tendrá ese puesto de trabajo. Además se debe indicar la formación, conocimientos o experiencia que debe tener la persona que ocupe el puesto de trabajo.

- El organigrama de la empresa. Tenemos que indicar el organigrama de la empresa, donde se vea claramente la jerarquía y los departamentos (si los hay).

- Reclutamiento de personal. Explicaremos los instrumentos que vamos a utilizar para reclutar al personal.

- Selección de personal. Indicamos como vamos a llevar el proceso de selección (entrevista, test etc.)



PLAN ECONÓMICO FINANCIERO



PLAN ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Formación de personal. Explicamos si vamos a llevar algún tipo de formación a los trabajadores.

- Política salarial. Se indican el salario bruto que se ganará en cada puesto de trabajo.

- Externalización de funciones. Por último, indicaremos aquellas funciones que han sido subcontratadas a otras empresas.

9. Trámites y forma jurídica de la empresa

En este apartado explicamos la forma jurídica de la empresa que se ha escogido y sus razones, así como los diferentes trámites de constitución necesarios para la puesta en marcha.

10. Temporalización

Por último, el plan de negocio debe recoger el calendario de todo el proceso de creación y puesta en marcha del negocio. También se puede indicar el calendario de **cuándo esperamos conseguir los diferentes objetivos**.

11. Conclusiones

En las conclusiones indicamos cuáles son ideas clave con las que queremos que se quede el lector y las razones por las que se debería invertir en nuestro proyecto.

12. Anexos

Finalmente, podemos incluir una sección de anexos con todos los documentos importantes que se han utilizado para crear el plan de negocio. Esto puede incluir datos del estudio de mercado u otros documentos o datos que podemos preferir situar al final del documento.



TRÁMITES Y FORMA JURÍDICA



TEMPORALIZACIÓN



CONCLUSIONES



ANEXOS



PLAN DE NEGOCIO



4. EL RESUMEN EJECUTIVO DEL PLAN DE NEGOCIO

Una vez que hemos explicado cómo elaborar un plan de negocio, nos vamos a centrar en el primer apartado del mismo, el resumen ejecutivo, y vamos a dar algunos detalles para saber mejor cómo lo podemos redactar.

EL RESUMEN EJECUTIVO es un resumen de los aspectos más importantes del plan de empresa, cuyo objetivo es presentar el proyecto de manera atractiva para que el lector siga leyendo.

Algunos requisitos para elaborar un buen resumen ejecutivo son:

1

Debe ser claro y conciso, con un máximo de 2 páginas.

2

Se debe centrar en los aspectos más relevantes el plan de negocio.

3

Debe ser muy visual. Tienen que tener preferencia las imágenes o gráficos sobre el texto. Además se debe utilizar una buena combinación de colores y tipos de letra.

4

Aunque irá al inicio del documento, lo debemos elaborar una vez que tenemos nuestro plan de negocio completo (al fin y al cabo es un resumen).

En cuanto al contenido del resumen ejecutivo, se deben seguir con una serie de pasos:

1

Comenzar con una introducción atractiva que describa la idea de negocio y su propuesta de valor, es decir qué necesidades satisfacemos, qué problemas resolvemos y aquello que nos hace destacar por encima de la competencia.



2

Resumir brevemente los aspectos clave del negocio, incluyendo su modelo de negocio, productos o servicios y las características principales de su clientes potenciales.



3

Indicar las principales **acciones de marketing mix** que serán llevadas a cabo

4

Destacar las principales fortalezas del negocio y su ventaja competitiva con respecto a la competencia. Se puede realizar un **análisis DAFO**.



5

Describir la **inversión** necesaria para empezar y dónde obtendremos la **financiación**.



Local



Materias primas



Página web



Capital humano



Mobiliario



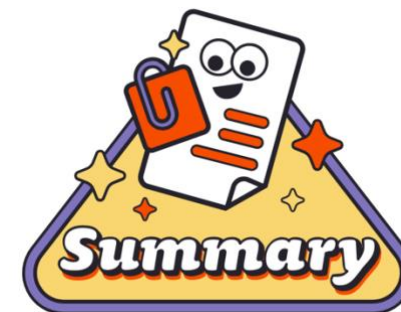
Maquinarias y herramientas

6

Indicar las **previsiones de ventas**, **beneficios y rentabilidad** que esperarán conseguirse.

7

Resalta **por qué el negocio es una buena inversión**.



5. LA COMUNICACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO: ELEVATOR PITCH

Una vez que tenemos elaborado el plan de negocio, no es menos importante la comunicación o exposición del mismo, ya que normalmente vamos a necesitar a personas que inviertan su dinero (inversores) para poder desarrollar nuestro negocio.

LA COMUNICACIÓN O EXPOSICIÓN del plan de negocio es muy importante ya que puede ser decisiva para conseguir inversores, financiación o clientes para la empresa. Dicho de otra manera, hay que saber vender el plan de negocio.

Algunos aspectos que debemos tener en cuenta en la comunicación o exposición del plan de negocio son los siguientes.

- 1 Claridad.** La presentación debe ser clara y breve, evitando utilizar palabras muy técnicas que puedan confundir a los oyentes.
- 2 Estructura.** Se debe seguir una estructura lógica que permita a los oyentes seguir toda la presentación sin esfuerzo; con una introducción, un desarrollo y una conclusión.
- 3 Visualización.** Si utilizamos diapositivas, se deben incluir gráficos e imágenes y otros elementos visuales que ayuden a reforzar los argumentos y hacer la presentación más atractiva. Si incluimos texto, este debe ser mínimo y con una fuente de letra tamaño 30.
Nota: las diapositivas pueden ser un apoyo para captar la atención, pero nunca para desviarla. Si pones una diapositiva llena de texto, el público se pondrá a leer y no te escuchará. Obviamente, tampoco podemos estar leyendo toda la presentación, lo que da una imagen de tener poco dominado el tema. Un consejo es que ninguna de tus diapositivas tenga más de 30 palabras y lo demás sean imágenes o gráficos.
- 4 Enfoque en los aspectos más relevantes.** Debemos centrarnos en los elementos más importantes del plan de negocio (la propuesta de valor, los clientes potenciales, las acciones de marketing etc.)
- 5 Preparación y ensayo.** Hablar en público puede provocar nervios, por ese motivo es importante preparar muy bien la exposición y ensayar todas las veces necesarias. No olvidemos que si alguien te va a prestar dinero no solo está comprando una idea negocio, sino también la persona que hay detrás de ella.
- 6 Pasión y confianza.** La presentación debe mostrar la pasión que se siente por el negocio y la confianza de todos los fundadores.

Para exponer el plan de negocio podemos utilizar diversas herramientas que permitan despertar el interés y cautivar a los demás. Una herramienta muy utilizada es el elevator pitch.

YouTube [Comunicación de la idea de negocio: elevator pitch](#)



• ¿Qué es un elevator pitch?

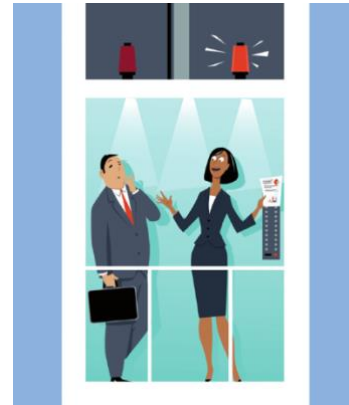
No todo el mundo tiene tiempo de leer el plan de negocio de 25-30 páginas (a veces más), por lo que debe ser capaces de sintetizar. Una herramienta que podemos utilizar para comunicar nuestro plan de negocio es el elevator pitch.

UN ELEVATOR PITCH ("discurso de ascensor") es un breve discurso que se utiliza para presentar y vender una idea, producto o negocio a un posible inversor, generalmente en el tiempo que se tarda en subir en un ascensor (de ahí su nombre).

Un buen "elevator pitch" debe ser claro, conciso y memorable, y debe incluir los aspectos más importantes de la idea, producto o negocio. La idea es despertar el interés inicial y la curiosidad de la audiencia en un breve periodo de tiempo, para que decida que merece la pena dedicar más tiempo a conocer nuestra idea.

Generalmente, un "elevator pitch" debe durar entre 30 segundos y 2 minutos y debe incluir los siguientes elementos:

- 1 Introducción:** presentación de uno mismo y de la idea o producto que se está vendiendo.
- 2 Problema:** descripción del problema o necesidad que se está tratando de resolver. Si lo hacemos presentando datos impactantes, mucho mejor.
- 3 Solución:** presentación de la solución y su propuesta de valor (que es lo que nosotros aportamos).
- 4 Diferenciación:** explicación de cómo la solución es diferente y mejor que las soluciones existentes en el mercado.
- 5 Objetivos:** descripción de los objetivos del negocio, incluyendo las posibilidades de crecimiento.
- 6 Conclusión:** cierre que destaque las grandes posibilidades del negocio y haga una llamada a la acción para que el oyente pueda seguir recibiendo información sobre nuestra idea.



En general, un buen "elevator pitch" es una herramienta valiosa para presentar una idea o producto de manera clara, efectiva y memorable en un breve periodo de tiempo. Con el elevator pitch no buscamos que inviertan dinero en nuestra empresa en ese mismo momento, sino despertar el interés para que sigan conociendo nuestra idea más a fondo. Puede servir para concertar una cita con ese inversor, donde le podemos explicar la idea con más detalle, y entonces, tal vez decida invertir en nuestra empresa.