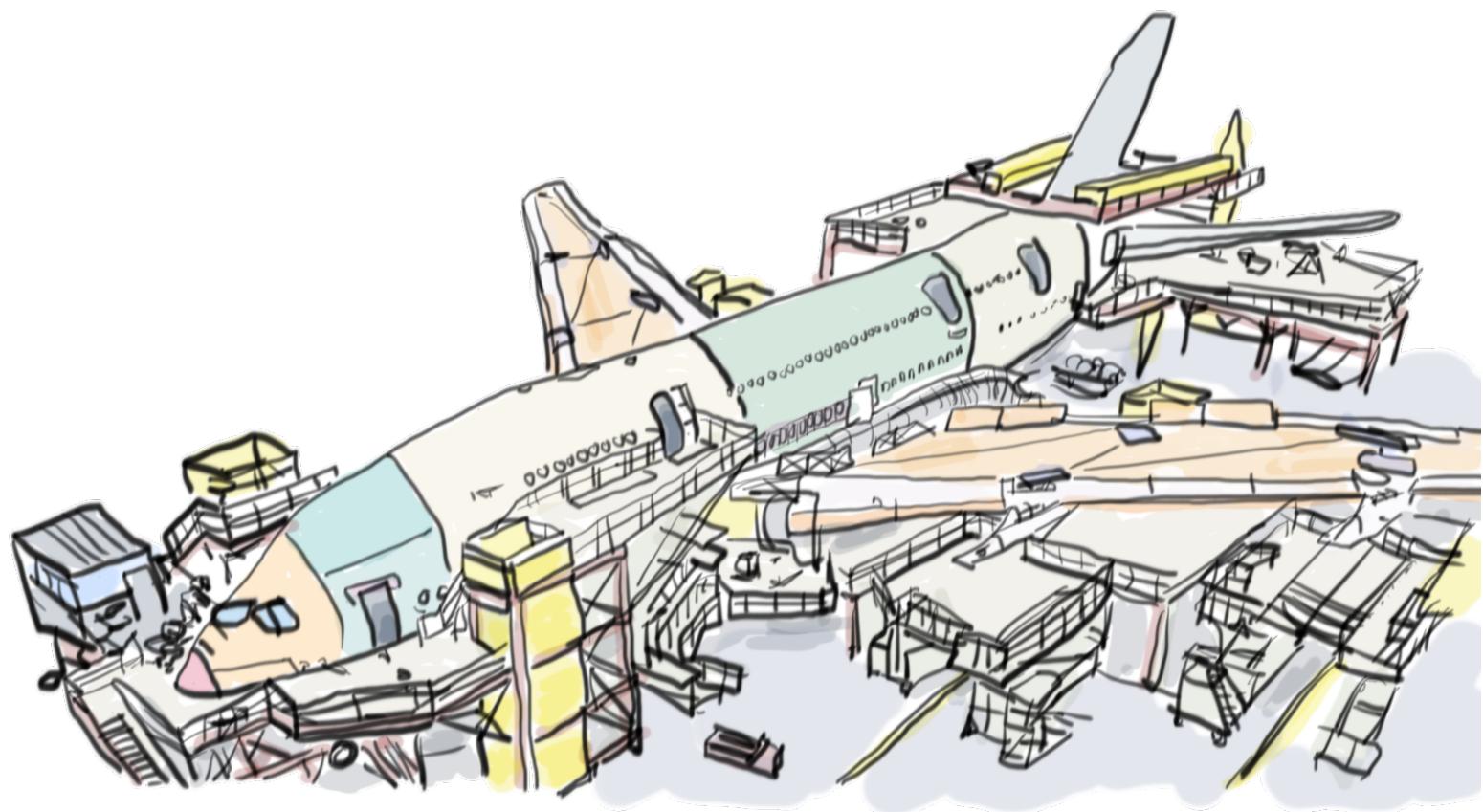


Empresa y diseño de modelos de negocio.

Jorge Fernández Seoane

2º Bachillerato

Curso 2025-26





ÍNDICE

Bloque 1: La empresa y su contorno.	9
Tema 1: La empresa y el empresario.	10
Tema 2: Emprendedores: perfiles y dificultades del emprendimiento.	19
Tema 3: Mujer, inclusión y emprendimiento.	22
Tema 4: Criterios de clasificación de la empresa.	26
Tema 5: Responsabilidad social corporativa.	29
Tema 6: El contexto (o entorno) empresarial.	31
Tema 7: Las cinco fuerzas competitivas de Porter.	34
Tema 8: Factores de localización espacial: comercial e industrial.	39
Tema 9: Concepto de dimensión empresarial y crecimiento de la empresa.	41
Tema 10: Marco jurídico de la actividad empresarial.	46
Tema 11: La digitalización aplicada a la empresa.	56
Tema 12: La innovación en la empresa.	60
Bloque 2: El modelo de negocio y de gestión.	66
Tema 13: La función comercial.	67
Tema 14: Segmentación de mercado: concepto y criterios.	72
Tema 15: Marketing.	74
Tema 16: Competencia: concepto. Nicho de mercado: concepto.	80
Tema 17: El subsistema de producción en la empresa.	84
Tema 18: Productividad.	90
Tema 19: Costes de producción.	93
Tema 20: Métodos de valoración de existencias: FIFO y PMP.	97
Tema 21: Gestión de recursos humanos: selección y formación del personal.	103
Tema 22: Habilidades que demanda el mercado.	113
Tema 23: La contratación y las relaciones laborales de la empresa.	114
Tema 24: El patrimonio de la empresa.	122
Tema 25: Estructura económica y financiera de la empresa.	125
Tema 26: Obligaciones contables y Cuentas Anuales).	127
Tema 27: Balance: concepto y estructura.	130

Tema 28: La cuenta de pérdidas y ganancias: concepto y estructura.	133
Tema 29: Equilibrios patrimoniales. Fondo de maniobra.	136
Tema 30: Ratios financieras.	138
Tema 31: Rentabilidad económica y financiera.	140
Tema 32: Las inversiones en la empresa.	142
Tema 33: La financiación de la empresa.	149
Tema 34: Impuestos: IRPF, IS e IVA.	155
Bloque 3: Herramientas para innovar en modelos de negocio y gestión.	161
Tema 35: Concepto de modelo de negocio.	162
Tema 36: El lienzo de modelo de negocio y gestión.	164
Tema 37: Patrones de modelos de negocio,	172
Tema 38: El punto de vista de los clientes.	174
Tema 39: La creatividad en los modelos de negocio.	177
Tema 40: Las herramientas de organización de ideas	181
Tema 41: El prototipado.	187
Tema 42: Los escenarios.	190
Tema 43: Otras herramientas para innovar en modelos de negocio y de gestión.	193
Bloque 4: Análisis de la realidad empresarial. Casos y simulación.	196
Tema 44: Evaluación previa de los modelos de negocio.	197
Tema 45: La validación del modelo de negocio.	200
Tema 46: Derechos de propiedad industrial.	204
Tema 47: Plan de negocio.	206
Bloque 5: Problemas y preguntas de teoría.	208
Tema 48: Eficiencia técnica y económica.	209
Tema 49: Productividad.	210
Tema 50: Costes.	212
Tema 51: punto muerto y producir o comprar.	213
Tema 52: costes de almacén. FIFO y PMP	214
Tema 53: Balance.	215
Tema 54: Cuenta de PyG.	216
Tema 55: Van y pay-back.	217
Tema 56: Preguntas de teoría.	218
ÍNDICE DETALLADO	241

Bloque 1: La empresa y su contorno.	9
Tema 1: La empresa y el empresario.	10
Funciones de las empresas.	10
Objetivos de las empresas.	12
Características del empresario.	14
Funciones del empresario.	15
Evolución de la figura del empresario.	16
Tema 2: Emprendedores: perfiles y dificultades del emprendimiento.	19
Perfiles de empresarios y emprendedores.	19
Dificultades de los emprendedores.	20
Tema 3: Mujer, inclusión y emprendimiento.	22
La mujer emprendedora.	22
La teoría del techo de cristal.	22
La brecha, salarial.	22
Dificultades para emprender propias de las mujeres.	23
Emprendimiento inclusivo.	24
Tema 4: Criterios de clasificación de la empresa.	26
Criterios de clasificación.	26
Tema 5: Responsabilidad social corporativa.	29
Concepto.	29
Principales áreas (trabajadores, sociedad, consumidores, medioambiente).	29
Tema 6: El contexto (o entorno) empresarial.	31
Entorno general o macroentorno.	31
Entorno específico o microentorno: el sector.	32
Posición dentro del sector y cuota de mercado.	33
Tema 7: Las cinco fuerzas competitivas de Porter.	34
1. Rivalidad entre competidores actuales.	34
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.	34
3. Amenaza de productos sustitutivos.	34
4. Poder negociador de proveedores.	35
5. Poder negociador de clientes.	35
La cadena de valor de Porter.	37
Tema 8: Factores de localización espacial: comercial e industrial.	39
Localización comercial y de servicios.	39
Localización industrial.	39
Tema 9: Concepto de dimensión empresarial y crecimiento de la empresa.	41
La dimensión empresarial o el tamaño de la empresa.	41
Crecimiento interno (especialización y diversificación).	42
Crecimiento externo (fusión, absorción y cooperación).	43
Otras asociaciones y acuerdos entre empresas.	45
Tema 10: Marco jurídico de la actividad empresarial.	46
Derecho mercantil, código de comercio.	46
Principales formas jurídicas de la empresa.	46
Empresa individual	47
Sociedad colectiva.	48
Sociedad comanditaria.	49
Sociedad de responsabilidad limitada	50
Sociedad anónima	51
Sociedades laborales.	53
Sociedades cooperativas.	54
Tema 11: La digitalización aplicada a la empresa.	56
Concepto de digitalización aplicada a la empresa.	56
Big Data.	56
Inteligencia artificial.	57
Aprendizaje automático y aprendizaje profundo.	57
Tecnología 3D	58
Realidad virtual.	58
CriptoMonedas y Blockchain.	59
Tema 12: La innovación en la empresa.	60
Concepto de I+D+i y tipos de innovación.	60
Formas de adquisición de tecnología.	62
Teorías de la innovación.	62
Estrategias de innovación.	63
Bloque 2: El modelo de negocio y de gestión.	66
Tema 13: La función comercial.	67
Análisis de mercado y estrategia de marketing.	67
Técnicas de investigación de mercados.	69
Tema 14: Segmentación de mercado: concepto y criterios.	72
Análisis del consumidor.	72
Segmentación de mercados: concepto y variables.	72
Tema 15: Marketing.	74
Marketing Mix:	74
1ª variable del marketing mix: PRODUCTO.	74
Marcas, envases y embalajes.	75
Ciclo de vida del producto.	76
2ª variable de marketing mix: PRECIO.	77

3 ^a variable del marketing mix: DISTRIBUCIÓN	77
4 ^a variable del marketing mix: PROMOCIÓN.	78
Tema 16: Competencia: concepto. Nicho de mercado: concepto.	80
Nicho de mercado.	81
Diferencia entre segmento y nicho de mercado.	81
Características de un nicho de mercado.	81
Competencia.	82
Tema 17: El subsistema de producción en la empresa.	84
Los factores de producción (inputs) y el producto (output).	84
La cadena de valor (OPCIONAL)	84
La función de producción.	85
Clasificación de los procesos productivos.	88
Eficiencia técnica y económica.	88
Tema 18: Productividad.	90
Productividad: de un factor, global e índices de productividad.	90
Factores determinantes de la productividad.	91
Tema 19: Costes de producción.	93
Costes fijos.	93
Costes variables.	93
Coste total.	93
Costes medios y costes marginales.	94
Costes directos e indirectos.	94
Umbral de rentabilidad o punto muerto.	95
Representación gráfica.	95
Tema 20: Métodos de valoración de existencias: FIFO y PMP.	97
Gestión de stocks: costes.	97
Modelos de gestión (Wilson, ABC, just in time).	97
Criterios de valoración de las existencias: FIFO, LIFO y PMP.	100
Tema 21: Gestión de recursos humanos: selección y formación del personal.	103
Evaluación de las necesidades de la empresa. Análisis y descripción los puestos de trabajo.	103
Reclutamiento y selección de personal.	104
Formación del personal.	111
Evaluación y control del trabajo.	111
Motivación.	111
Los conflictos de intereses y sus vías de negociación.	112
Tema 22: Habilidades que demanda el mercado.	113
Habilidades que demanda el mercado de trabajo.	113
Habilidades duras y habilidades blandas.	113
Tema 23: La contratación y las relaciones laborales de la empresa.	114
El Estatuto de los Trabajadores.	114
Los contratos de trabajo.	114
Derechos y deberes derivados del contrato de trabajo.	116
Los convenios colectivos.	118
Obligaciones de afiliación y cotización a la seguridad social.	118
Seguridad higiene en el trabajo y prevención de riesgos laborales.	119
La conciliación de la vida familiar y laboral de los trabajadores.	119
Políticas de igualdad e inclusión.	119
Tema 24: El patrimonio de la empresa.	122
El patrimonio de la empresa.	122
Agrupación en masas patrimoniales.	122
Criterios de valoración del patrimonio de la empresa.	123
Tema 25: Estructura económica y financiera de la empresa.	125
Estructura económica.	125
Estructura financiera.	125
Tema 26: Obligaciones contables y Cuentas Anuales).	127
Obligaciones contables.	127
Las cuentas anuales.	127
Imagen fiel. (auditoría y registro mercantil).	128
Tema 27: Balance: concepto y estructura.	130
Concepto y estructura.	130
Tema 28: La cuenta de pérdidas y ganancias: concepto y estructura.	133
Concepto y estructura.	133
Tema 29: Equilibrios patrimoniales. Fondo de maniobra.	136
Equilibrios patrimoniales.	136
Fondo de maniobra (definición, cálculo e interpretación).	137
Tema 30: Ratios financieras.	138
Tema 31: Rentabilidad económica y financiera.	140
Rentabilidad económica.	140
Rentabilidad financiera.	140
Tema 32: Las inversiones en la empresa.	142
Concepto de inversión.	142
Clases de inversiones.	142
Elementos de un proyecto de inversión.	143
Conceptos de capitalización y actualización o DESCUENTO.	144
Valoración y selección de proyectos de inversión.	145

Tema 33: La financiación de la empresa.	149
Financiación interna y externa. Financiación propia y ajena.	149
Financiación externa a corto plazo.	149
Financiación interna o autofinanciación.	153
Fuentes alternativas de financiación.	153
Tema 34: Impuestos: IRPF, IS e IVA.	155
Tributos: concepto y clases.	155
Clasificación de los impuestos.	155
Elementos de los impuestos.	156
Fiscalidad del empresario individual o autónomo: IRPF e IVA.	157
Fiscalidad del empresario social (sociedades): IS e IVA.	158
Bloque 3: Herramientas para innovar en modelos de negocio y gestión.	161
Tema 35: Concepto de modelo de negocio.	162
Definición de modelo de negocio.	162
Elementos del modelo de negocio: los módulos.	163
Tema 36: El lienzo de modelo de negocio y gestión.	164
Concepto y utilidad,	164
Áreas.	165
Bloques o módulos.	165
Tema 37: Patrones de modelos de negocio,	172
Concepto de patrón de modelo de negocio.	172
Tipos de patrones.	172
Tema 38: El punto de vista de los clientes.	174
Aportaciones de clientes.	174
El mapa de empatía: concepto.	174
El mapa de empatía: áreas en las que se divide.	174
Tema 39: La creatividad en los modelos de negocio.	177
Concepto.	177
Proceso de creatividad: pensamiento convergente, pensamiento divergente.	177
Dinámicas de generación de nuevas ideas en modelos de negocio.	178
Tema 40: Las herramientas de organización de ideas	181
Pensamiento visual o visual thinking.	181
Ideación: concepto.	182
Narración de historias o storytelling.	183
Discurso del ascensor o elevator pitch.	184
Otras metodologías.	184
Tema 41: El prototipado.	187
Concepto y utilidad para la empresa y usuarios.	187
Posibilidades de prototipado de bienes.	187
Posibilidades de prototipado de servicios.	188
Tema 42: Los escenarios.	190
Exploración de ideas.	190
Escenarios futuros (influencia de la tecnología y adaptación de la empresa).	191
Nuevos modelos de negocio: globales, sostenibles, digitales.	192
Tema 43: Otras herramientas para innovar en modelos de negocio y de gestión.	193
Design thinking.	193
Matriz ERIC.	193
Océanos azules.	194
Kindergarten.	194
Bloque 4: Análisis de la realidad empresarial. Casos y simulación.	196
Tema 44: Evaluación previa de los modelos de negocio.	197
Análisis DAFO.	197
Análisis previsional de ingresos y costes mediante la cuenta PyG.	198
Umbral de rentabilidad.	199
Tema 45: La validación del modelo de negocio.	200
Equipos de trabajo ágiles.	200
Desarrollo de clientes.	200
Lean startup: concepto.	201
Desarrollo de producto ágil: concepto.	203
Tema 46: Derechos de propiedad industrial.	204
Patentes y modelos de utilidad.	204
Marcas y nombres comerciales.	204
Diferencia entre denominación social y nombre comercial .	205
Diseños industriales.	205
Tema 47: Plan de negocio.	206
Redacción de un plan de negocio: concepto y estructura.	206
Bloque 5: Problemas y preguntas de teoría.	208
Tema 48: Eficiencia técnica y económica.	209
Tema 49: Productividad.	210
Tema 50: Costes.	212
Tema 51: punto muerto y producir o comprar.	213
Tema 52: costes de almacén. FIFO y PMP	214
Tema 53: Balance.	215

Tema 54: Cuenta de PyG.	216
Tema 55: Van y pay-back.	217
Tema 56: Preguntas de teoría.	218
ÍNDICE DETALLADO	241

Bloque 1: La empresa y su contorno.



Tema 1: La empresa y el empresario.

A. La empresa.

La actividad del zapatero que ocupa el pequeño local al lado del súper del barrio es una empresa y la de la corporación energética que ocupa tres plantas en el magnífico edificio del centro de la ciudad también lo es. El mismo súper de barrio, es una empresa. Las diferencias entre esas empresas son evidentes: tamaño, empleados, volumen de ventas, ... Pero, ¿cuáles son sus similitudes? ¿Por qué todas son empresas?

Realmente, para poder hablar de una **empresa**, deberían darse tres características de forma simultánea:

- 1) que se trate de una actividad que se realiza de forma habitual,
- 2) que se haga de forma profesional y
- 3) que genere una parte importante de sus ingresos.

Así, una venta realizada por un particular a otro (por ejemplo la venta del coche de segunda mano) no podría ser considerada empresa ya que carece de varias de esas características mencionadas (habitualidad y profesionalidad, sin ir más lejos). Por el contrario, aunque un pequeño empresario, nuestro zapatero, no tenga un gran volumen de operaciones, sí que lo consideramos titular de una empresa ya que lo hace de forma habitual, profesional y a cambio de retribuciones que constituyen su principal fuente de ingresos. Para la corporación energética sucede lo mismo. Sus actividades son habituales, ejecutadas de forma profesional y suponen su principal fuente de ingresos. Por lo tanto ambas, aunque muy diferentes, son empresas.

Elementos de las empresas.

Para poder funcionar correctamente, toda empresa necesita una serie de elementos con los que desarrollar su papel en la sociedad, esto es, producir los bienes y servicios destinados a los consumidores, a otras empresas o al estado. Estos elementos son:

- Elementos **personales**. Toda empresa necesita personas para que pueda cumplir sus objetivos. Por muy mecanizada o automatizada que esté, es necesario el concurso de las personas en su papel de propietarios, directivos y trabajadores. Es impensable una empresa sin personas.
- Elementos **técnicos o materiales**. Los bienes de capital como la maquinaria, los ordenadores, el software y el know-how también son elementos de suma importancia. Hay empresas en los que su papel es el principal y otras en las que son una mera ayuda a las personas, pero en cualquier caso es vital contar con este tipo de elementos. No hay empresa que carezca de alguna clase de elementos técnicos.
- Elementos **financieros**. Poner en marcha una empresa requiere de fuentes de financiación, de fondos, propios o ajenos, de dinero. Estas necesidades de financiación pueden ser elevadas, como en el caso de una empresa industrial, o más modestas, como en el caso de un pequeño comercio, pero vitales en ambos casos. Sin financiación no hay empresa.
- Elementos **organizativos**. Sin organización una empresa está condenada al fracaso. No puede funcionar y, por tanto, perdurar en el tiempo. Cuanto más grande es la empresa, más compleja es la organización, pero incluso en el caso de una pyme, o una microempresa (empresa de menos de 10 trabajadores), es necesario que esté organizada. Y ello quiere decir contar con una estructura de relaciones definida, con un marco laboral y jurídico, con unos procedimientos de actuación.

Repetimos: no hay ninguna empresa que carezca de alguno de los diferentes elementos mencionados anteriormente. Puede que para una empresa particular sean más importantes los elementos materiales que para otra, o que los elementos humanos sean esenciales, pero sin el concurso de **TODOS** ellos no hay empresa que pueda desarrollar sus funciones.

Funciones de las empresas.

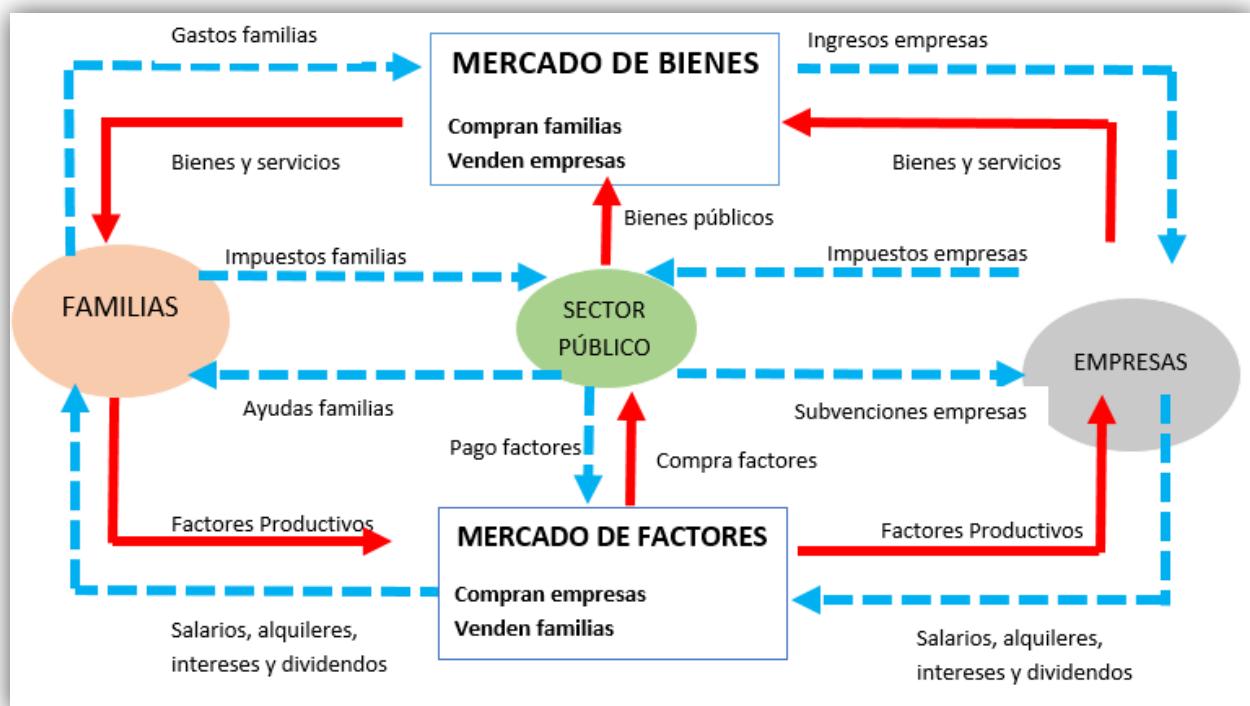
Precisamente, si hablamos de las funciones de las empresas, del papel que desempeñan en la sociedad, podemos decir que estas cumplen tres funciones básicas:

- las empresas son las encargadas de proporcionar los **bienes y servicios** que la sociedad necesita y que contribuyen al bienestar de las personas.
- las empresas generan **rentas** en el desarrollo de sus actividades, es decir, remuneran, pagan, a los propietarios de los factores de producción por el uso que hacen de ellos. Proporcionan **salarios** a sus trabajadores, **beneficios** a sus propietarios e **intereses** a quienes las financian.
- las empresas, a través del desarrollo de nuevas tecnologías y productos, generan **riqueza** y proporcionan **empleo**, contribuyendo al bienestar de las personas y a que puedan alcanzar sus propios objetivos. Contribuyen, por tanto, a la mejora del nivel de vida y del bienestar general.

En nuestra sociedad son las empresas quienes nos proveen de buena parte de las cosas que necesitamos. La teoría económica establece que hay **tres agentes económicos**, tres actores en el teatro de la economía:

- las **familias** o **consumidores**,
- el **sector público** o **estado**
- y las **empresas**.

Esos tres actores principales se relacionan de la forma que resume el siguiente cuadro en los dos escenarios principales de la actividad económica: los mercados de bienes y los de factores.



El esquema del flujo circular de la economía en el que las flechas rojas indican transacciones reales y las azules discontinuas flujos monetarios entre familias, estado y empresas.

La función de los **consumidores** es doble. Por una parte el **consumo** de toda clase de bienes y servicios necesarios para su vida. Y, por otra parte, se encargan de proporcionar los **factores de producción**, de los que son propietarios (recursos naturales, trabajo y capital), a los demás agentes económicos (empresas y estado). A cambio de ellos reciben las rentas con las que financian su consumo (alimentos, vestido, ...) e inversiones (por ejemplo, la vivienda).

La función del **estado** es la de proveer a la sociedad de **bienes y servicios públicos**: las infraestructuras (carreteras, puertos, canales, ...), la sanidad, la educación, la defensa del territorio, la seguridad de las personas y las propiedades, ...

Y, finalmente, la función de las **empresas** es la de proveer al resto de agentes económicos de los **bienes y servicios privados** que ellas fabrican y distribuyen: aceite, manzanas, pantalones, camisetas, coches, furgonetas, teléfonos, televisores, cortes de pelo, ...

Objetivos de las empresas.

Aunque sus objetivos pueden ser muy variados en función del momento y del estado de desarrollo en que se encuentre la empresa, podemos decir que hay un objetivo principal, común a todas las empresas, y otros objetivos secundarios, que pueden ser perseguidos o no por ellas dependiendo de las circunstancias productivas y de competencia en que se encuentren.

Ese objetivo común a todas las empresas es el de **maximización de beneficios**. Los propietarios de las empresas las constituyen para tratar de ganar dinero con ellas, a ser posible la máxima cantidad de dinero. Ese es un objetivo de largo plazo y ninguna empresa subsistirá si no es capaz de rendir beneficio a sus propietarios. Sin embargo, en el corto o en el medio plazo, las empresas pueden perseguir, transitoriamente, otros objetivos diferentes al de maximización del beneficio, tales como:

- crecer y conseguir mayor poder de mercado. Es decir, aumentar el tamaño de la empresa para vender más, mejorar su cuota de mercado y, a la larga, acabar ... ganando más dinero, obteniendo más beneficios
- alcanzar mayor estabilidad y adaptarse mejor al entorno. De esta manera podrá, en el futuro, ... ganar más dinero, obtener más beneficios.
- mejorar el cumplimiento de sus responsabilidades éticas y sociales con empleados, proveedores, clientes y la sociedad en general. De esta manera, la percepción y la imagen de la empresa mejorarán y podrá incrementar ventas en el medio y largo plazo para así ... ganar más dinero y obtener más beneficios.

Otro punto de vista nos habla de los objetivos que una empresa se marca en el corto y en el medio plazo. Así como la maximización de beneficios debe ser un objetivo a largo plazo, a corto plazo la empresa tiene otros como: incrementar las ventas, mejorar la productividad, lanzar novedades al mercado, ...

Esos objetivos deben cumplir con dos premisas fundamentales:

- ser cuantificables, es decir, llevar asociada una cantidad que nos permita medir en qué grado se han cumplido.
- estar temporalizados, es decir, llevar asociado un plazo de tiempo para su cumplimiento.

Así, por ejemplo, "incrementar las ventas" no es un objetivo ya que ni se dice cuánto se deben incrementar ni en cuanto tiempo. Sería más apropiado decir: "incrementar las ventas del próximo trimestre un 10%".

Además, las empresas, a la hora de fijar los objetivos, deben procurar que estos sean **SMART** (inteligentes), es decir:

- S (específico = *specific*), es decir, concreto y fácil de entender.
- M (medible = *measurable*), es decir cuantificable, como decíamos antes.
- A (alcanzable = *achievable*), es decir, posible de conseguir con los recursos disponibles.
- R (relevante = *relevant*), es decir, importante e implicar un esfuerzo para lograr su ejecución.
- T (temporalizado = *timed*), es decir, se debe poner una fecha en la cual debe estar alcanzado.

Además, podemos diferenciar dos niveles de objetivos. El **primero** de ellos se corresponde con la **misión** y la **visión** de la empresa. La misión es el propósito de la empresa, es decir, explica la razón de su existencia. Se trata de responder a la pregunta: ¿por qué existe la empresa? Por su parte, la visión es una guía general de donde se ve la empresa en el futuro. Responde a: ¿qué queremos ser? La misión y la visión son muy importantes y deben ser conocidos por todos los miembros de la empresa ya que guían todos sus pasos y sirven para la fijación de los objetivos estratégicos de largo plazo. Por ejemplo, la misión de NIKE es "traer la motivación y la innovación a cada atleta del mundo", mientras que su visión es "ser la compañía de atletismo número uno en el mundo".

El segundo nivel es el de los objetivos operativos o de corto plazo (menos de 1 año), que se suelen establecer por departamentos. Su consecución ayuda a alcanzar los objetivos generales, de forma que a veces se establece una ruta de objetivos parciales cuya consecución nos lleva a conseguir también los de largo plazo. A estos objetivos parciales se les llama OKR (*Objectives and Key Results* = Objetivos y Resultados Clave).

B. El empresario.

En 1990 Tim Berners Lee inventó la world wide web, la que podemos decir que es la parte más importante de internet y responsable de buena parte de los cambios en la forma de comunicarnos que tenemos los humanos en la actualidad. Pero su innovación hubiera tenido menos impacto de no ser por otros innovadores y emprendedores como Marc Andressen y Jim Clark, que inventaron el navegador Netscape, gracias al cual se podían encontrar las cosas que buscábamos en una, por entonces, todavía muy desordenada red. Después fue el navegador de Microsoft, Internet Explorer, el que se hizo dominante y, en la actualidad, el dominio en este terreno, casi hegemónico, lo ejerce Google con el motor de búsqueda desarrollado por Larry Page y Serguey Brin en 1998. Pero la evolución no para: la mensajería instantánea comenzó a ser ampliamente usada por ingenieros y académicos en las décadas de 1980 y 1990 para comunicarse a través de internet y, en la actualidad, el dominio aplastante, con más de 2.000 millones de usuarios activos, lo ejerce WhatsApp, fundada en 2009 por Brian Acton y Jan Koum, dos empleados de Yahoo que en 2014 vendieron la empresa a Facebook por, nada más y nada menos, que 19.000 millones de dólares. Y esto es sólo un ejemplo dentro del campo de las telecomunicaciones. Podríamos ampliar la exposición para mencionar otros campos en los que la innovación empresarial ha sido fulgurante: biotecnología, farmacia, transportes, automatización, inteligencia artificial, energías renovables, blockchain, ... Todas estas iniciativas vinieron de la mano de **emprendedores** y visionarios, muchos de los cuales acabaron dirigiendo sus propias empresas y convirtiéndose en empresarios.

Por **empresario** entendemos aquella persona o grupo de personas que dirigen la empresa, es decir, que toman decisiones respecto a la planificación, la organización, la dirección y gestión, así como el control de la actividad empresarial, todo ello bajo condiciones de riesgo e incertidumbre.

La del **empresario** no es, necesariamente, la misma figura que la del **emprendedor**. A veces se habla de los emprendedores como aquellas personas que ponen en marcha una empresa, que la crean de la nada y la dejan en estado de funcionamiento. Mientras que el empresario sería aquella persona que se encarga de mantenerla en funcionamiento y gestionarla una vez que ya ha echado a rodar. Sin embargo, también es verdad que muchas veces hablamos de unos y otros de forma indistinta.

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

Fuente: *Empresa y diseño de modelos de negocio*. Javier Martínez Argudo. econosublime.com

Características del empresario.

Los empresarios y emprendedores poseen diferentes habilidades, características y competencias que influyen en la manera que tienen de gestionar sus empresas para tratar de llevarlas al éxito. Aunque cada persona, cada empresario o emprendedor, es única y tiene unas características y personalidad propias, sí podemos establecer algunas pautas comunes que están presentes en la mayoría.

- Creatividad. La mayoría de empresarios y emprendedores son personas capaces de generar nuevas ideas y enfoques que les permiten ir más allá de lo establecido. "Pensar fuera de la caja" se dice a veces en una expresión muy gráfica de su capacidad para llegar a dónde otros no lo han siquiera considerado.
- Asunción de riesgos. Son capaces de asumir riesgos y gestionar la incertidumbre propia de la actividad empresarial. Abandonan la zona de confort, de la que a otros nos cuesta mucho salir, con gran facilidad.
- Adaptabilidad y flexibilidad. Son capaces de adaptarse a las circunstancias cambiantes de un entorno que es rápido y muy inestable, y más en el ámbito económico. Y todavía más si hablamos de ámbitos tecnológicos.
- Pasión y motivación. Ponen todo su empeño en aquello a lo que se dedican sin escatimar las horas de esfuerzo que sean necesarias para desarrollar sus ideas.
- Mentalidad estratégica. Piensan a largo plazo. Su horizonte temporal cuando identifican oportunidades y toman decisiones suele estar a varios años vista.
- Capacidad de liderazgo. Son capaces de dirigir y motivar a aquellas personas con las que trabajan. Hay empresarios con una alta capacidad de liderazgo, tanta que incluso se ha llegado a hablar del "campo de distorsión de la realidad", es decir, de hacer ver a sus colaboradores que lo imposible no existe.
- Orientación al cliente. Su vista y su interés están puestos en la satisfacción de las necesidades del cliente: de las que el cliente sabe que tiene e, incluso, de las que el cliente aun no conoce. Henry Ford decía que "si le hubiera preguntado a la gente qué quería, me hubiesen dicho que caballos más rápidos".
- Capacidad de aprendizaje. Aprenden de todo cuanto les rodea, incluso de sus errores y fracasos, que ellos no ven como tales, sino como oportunidades de seguir creciendo.
- Tenacidad. No son personas que se desanimen fácilmente. Siguen en su empeño hasta que logran resultados positivos.
- Resiliencia. Son capaces de levantarse cuando han caído. Para los empresarios y emprendedores el fracaso es aquella situación de la que no aprendemos nada. Después de más de mil fracasos, un periodista le preguntó a Edison si nunca había pensado en tirar la toalla, pero él respondió que no sabía de qué le hablaba el periodista ya que en cada intento había aprendido el motivo por el cual una bombilla no funciona y eso le había llevado a la forma correcta de hacer una bombilla.



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, assertividad, 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.

Fuente: [Empresa y diseño de modelos de negocio](#). Javier Martínez Argudo. [econosublime.com](#)

Funciones del empresario.

Hoy en día, en las grandes empresas, se diferencia, por una parte, entre quienes las dirigen y gestionan y quienes son, por otra parte, sus simples propietarios. Los primeros se encargan, de forma profesional y a cambio de una remuneración, de la gestión y dirección, de realizar todas aquellas actividades necesarias para que la empresa alcance sus objetivos. A los segundos, los simples propietarios, les interesa que su inversión les rinda el adecuado beneficio también. A ambas partes les interesa alcanzar los objetivos establecidos y que la empresa funcione correctamente.

Al empresario profesional, al que no aporta capital, le interesa hacer bien su trabajo tanto para no perder su puesto, como para ganar prestigio como gestor y para seguir teniendo la confianza de los dueños de la empresa. Estas personas, a las que podemos llamar empresarios, soportan un riesgo más profesional que patrimonial y su finalidad es que la empresa crezca y obtenga beneficios que generen ganancias para los propietarios del capital y accionistas.

Por otro lado, también existe el llamado empresario patrimonial, el propietario del capital que, a su vez, dirige la empresa. En este caso a la incertidumbre propia de la función empresarial se le suma el riesgo patrimonial, la posibilidad de perder lo invertido en la empresa si las cosas no van bien.

Sea cual sea el tipo de empresario, sus funciones básicas son las siguientes:

- Planificar. Planificar es anticipar el futuro. Sobre la base del análisis de la realidad económica y los datos disponibles se trata de diseñar un plan de acción para el futuro.
- Organizar. Organizar es coordinar los diferentes elementos de la empresa (materiales, humanos, financieros y organizativos), de manera que su funcionamiento conjunto sea lo más eficiente posible.
- Gestionar. Gestionar es llevar a cabo las acciones necesarias para dirigir los elementos que forman la empresa hacia la obtención de los objetivos previamente marcados o planificados.
- Controlar. Controlar es vigilar que los objetivos marcados en el plan se están cumpliendo y en el grado previsto, de manera que se pueda conocer la situación de la empresa respecto a lo planeado y, llegado el caso, corregir las posibles desviaciones.



Fuente: [Empresa y diseño de modelos de negocio](#). Javier Martínez Argudo. [econosublime.com](#)

Evolución de la figura del empresario.

A lo largo del tiempo el concepto de empresa ha experimentado una evolución desde las sociedades comerciales de los siglos XVII y XVIII, en pleno auge mercantilista, donde el comercio internacional con los territorios de ultramar era su principal razón de ser, a las sociedades del XIX, bajo el primer capitalismo de la Revolución Industrial, con empresas constituidas por y para la fabricación de mercancías, hasta las empresas de comienzos del XX que crecen y alcanzan tamaños tales que hacen que sea necesario diferenciar el área de producción, del área de financiación y del de toma de decisiones, surgiendo las figuras diferenciadas del empresario y del propietario de las esas empresas. Hoy en día esa separación es perfectamente clara en las grandes sociedades por acciones, y fenómenos como la globalización han contribuido a acentuar la complejidad de éstas. Hoy en día, las empresas forman parte de un entorno muy complejo, en el que influyen y por el que son influidas.

Así, podemos diferenciar dos grandes visiones diferenciadas sobre el papel del empresario. La **visión clásica**, en la que hay una identificación entre el empresario y el propietario de la empresa (empresario=propietario), en la que no se consideran personas diferentes. Esta es la visión de Adam Smith y el resto de economistas clásicos, de los que él es el principal representante. Estamos hablando de empresas pequeñas en las que el capital comprometido frecuentemente es el de los propios directivos o sus familias, por lo que no es frecuente la delegación de la gestión empresarial en otras manos. Por otra parte tenemos la **visión contemporánea**. Se trata, principalmente, de tres autores: Frank Knight, Joseph Alois Schumpeter y John Kenneth Galbraith. Si algo comparten estos tres autores es la común idea de que las figuras del empresario y el propietario no tienen porque estar fundidas en la

misma persona (empresario≠propietario). Todos ellos destacan algo en concreto que se constituye como principal elemento diferenciador, algo que se convierte en el principal rasgo de ese empresario.

- Para **Knight** ese elemento es el **riesgo**. Si el empresario tiene derecho al beneficio de la actividad empresarial es porque está dispuesto a asumir (y, de hecho, los asume) riesgos, principalmente el de perder las cantidades de dinero invertidas. El empresario anticipa los fondos necesarios para ejercer la actividad económica y asume el riesgo de no recuperarlos.
- Para **Schumpeter**, sin embargo, el elemento diferenciador es la **innovación**. El empresario es, para él, el artífice del cambio a través del proceso de invención - innovación - imitación en la empresa. Un proceso en el que las empresas llevan nuevas invenciones al mercado a través de las innovaciones y, durante un tiempo, pueden ejercer un cierto monopolio sobre esos nuevos desarrollos, lo que les proporciona unos beneficios extra. Luego, esas innovaciones se difunden, siendo imitadas por otras empresas y el proceso vuelve a empezar. Es lo que Schumpeter denomina "destrucción creadora", los nuevos desarrollos técnicos sustituyen y destruyen a los antiguos, hasta que ellos mismos se vuelven obsoletos.
- Finalmente, para **Galbraith**, aparece una nueva categoría de personas en la gran empresa: se trata de la llamada **tecnoestructura**, un conjunto de profesionales y técnicos de elevada cualificación (economistas, abogados, ingenieros, ...) que son quienes realmente dirigen la empresa, ya que adoptan la mayoría de las decisiones de relevancia en nombre de los propietarios, una masa de accionistas que no toma parte en los procesos decisarios y que se limita a negociar (comprar y vender) sus acciones y a recibir los dividendos (la parte de los beneficios que les corresponde).

Etapa	Autor	Descripción
Siglos XVII- XVIII	Richard Cantillon	<p>El empresario como hombre de negocios. Se define al empresario como la persona que compra los medios para producir y, posteriormente, revende a un precio incierto.</p>
Siglos XVIII- XIX	Adam Smith - David Ricardo	<p>Empresario capitalista como propietario de los medios de producción. En la época de la revolución industrial (finales del siglo XVII y principios del siglo XIX), el empresario es propietario de su empresa. Pone los medios y desarrolla su actividad por cuenta propia.</p>
Siglo XIX	Alfred Marshall	<p>Empresario organizador. El empresario es la persona que dirige un negocio. Aparece la <u>separación entre propietario y empresario</u> con las grandes sociedades, separándose los objetivos del empresario como dueño y de capitalista como inversor. Se distingue entre la recompensa a la capacidad de organización del empresario (beneficio empresarial) y la recompensa a las aportaciones del capital (dividendo).</p>
Siglo XX	J.A. Schumpeter	<p>Empresario como persona innovadora. El empresario ha de inventar e innovar hasta que aparezca la imitación, momento en que sus beneficios extraordinarios se verán reducidos. Las fases del cambio tecnológico son la invención, la innovación y la imitación.</p>
	F.H. Knight	<p>Empresario como persona que asume el riesgo. El empresario es la persona que asume el riesgo derivado de la actividad económica, adelanta el dinero que no sabe si recuperará y, por tanto, ha de ser recompensado con un beneficio.</p>
	J.K. Galbraith	<p>Empresario tecnócrata. El poder económico ha ido pasando de las personas y de la propiedad a las organizaciones. El empresario es un concepto global llamado tecnoestructura, que es un grupo de profesionales de distintos ámbitos que dirigen la empresa.</p>

	I.M. Kirzner	El empresario como descubridor de oportunidades. Debe estar atento al nuevos negocios, nuevos mercados, es decir a nuevas oportunidades.
Siglo XXI	W.G. Bennis	Empresario líder (CEO). Debe tener un carácter innovador, además de ser un buen líder y estratega para escoger los caminos más adecuados para conseguir los objetivos. No tiene porque ser socio o propietario de la empresa.
Tomado de <u>Empresa y Diseño de Modelos de Negocio</u> . VVAA. McGraw Hill. 2023. p.39		



Fuente: Empresa y diseño de modelos de negocio. Javier Martínez Argudo. econosublime.com

Tema 2: Emprendedores: perfiles y dificultades del emprendimiento.

No todos los empresarios y emprendedores son iguales a la hora de afrontar su cometido. La forma de llevar una empresa hacia el éxito no es siempre la misma y no hay, tampoco, una fórmula única que nos permita alcanzarlo.

Por eso, también hay diferentes tipologías o perfiles, diferentes conjuntos de características que pueden definir al empresario triunfador. No serán todos los que hay, pero los que proponemos sí que nos pueden ayudar a comprender las diferentes formas de afrontar el emprendimiento y la gestión empresarial que tienen o han tenido diferentes personas a lo largo del tiempo.

Perfiles de empresarios y emprendedores.

Nuestra propuesta es la de siete diferentes perfiles que, no obstante, no agotan todas las posibilidades. Estos son:

- **Emprendedores visionarios.**

Se trata de personas con una gran capacidad para identificar oportunidades de negocio y con una visión clara de lo que debe ser su empresa. Su motivación reside en el desafío de crear algo nuevo y diferente. Se trata de personas muy innovadoras y creativas.

Steve Jobs, cofundador de Apple junto a Steve Wozniak, revolucionó la industria tecnológica con productos y soluciones innovadoras como el iPad, el iPod, o el iPhone, identificando la necesidad de crear dispositivos que, además de herramientas, también fuesen iconos de diseño, deseo y estatus.

En España, Amancio Ortega y su esposa Rosalía Mera, fundadores de Zara, revolucionaron la industria de la moda olvidándose de las clásicas cuatro colecciones anuales (primavera, verano, otoño e invierno) y poniendo en sus tiendas moda nueva cada quince días.

- **Líderes carismáticos.**

Son personas con una personalidad magnética, capaces de inspirar y motivar a su equipo de trabajo para lograr sus metas, que suelen ser muy ambiciosas. Son, por lo general, excelentes comunicadores que logran generar un gran entusiasmo en los demás.

Richard Branson, fundador del grupo Virgin, tiene una personalidad enérgica y muy emprendedora que le lleva a iniciar nuevos negocios en ámbitos muy diferentes entre si: música, viajes espaciales, aeronáutica, gimnasios, turismo, bebidas, ...

- **Gerentes eficientes.**

En este caso son personas muy buenas en la gestión y organización de los recursos disponibles, en la implementación de estrategias y sistemas efectivos que logren hacer progresar la empresa. Se trata de personas muy disciplinadas y orientadas a la gestión y a los resultados.

Carlos Slim Helú, empresario mexicano, dueño de Grupo Carso, es una persona sumamente disciplinada y orientada a los resultados que ha conseguido levantar un imperio con empresas dedicadas a diferentes campos como las telecomunicaciones, la construcción o los servicios financieros.

- **Empresarios sociales.**

Personas preocupadas y motivadas en el impacto ambiental y social de sus empresas. Buscan la creación de valor para su empresa, pero sin olvidarse de la sociedad en general por la que sienten una genuina preocupación. Su creatividad y capacidad de trabajo se orienta preferentemente a desafíos sociales y ambientales.

Muhammad Yunus fundó el Banco Graamen creando un modelo de banco social centrado en los microcréditos, cuya finalidad era ayudar a personas pobres a salir de la pobreza mediante la creación de pequeños negocios. En 2006 fue galardonado con el premio Nobel de la Paz.

- **Innovadores tecnológicos.**

Son personas que ponen el foco en la innovación tecnológica y en la creación de productos y servicios disruptivos, capaces de transformar la manera en que las personas hacen las cosas.

Son capaces de detectar tendencias tecnológicas emergentes y en crear soluciones innovadoras.

Quizá el mejor ejemplo de innovador tecnológico sea Elon Musk, cofundador de Tesla (automóviles eléctricos), Pay Pal (pagos seguros a través de internet), SpaceX (industria aeronáutica y espacial), Starlink (satélites espaciales), Open AI (inteligencia artificial), ...

- **Empresario accidental.**

Se trata de personas que de forma inesperada y sin habérselo propuesto previamente, se convierten en empresarios o emprendedores por circunstancias personales, como podría ser, por ejemplo, haber heredado el negocio de sus padres.

François-Henri Pinault es un ejemplo de alguien que se convirtió en un influyente empresario de la industria de la moda y el lujo (Gucci, Saint Laurent, Balenciaga y otras marcas de renombre), aunque originalmente no había planeado seguir esa carrera y se le presentó la oportunidad debido a la herencia familiar.

- **Inversor de franquicia.**

Es aquel que compra los derechos de explotación de un modelo de negocio ya probado para iniciar su propio negocio en condiciones controladas y de bajo riesgo.

Ray Kroc es un claro ejemplo de cómo un empresario puede aprovechar una oportunidad de franquicia y llevar una marca local al éxito internacional a través de la expansión de franquicias. Él no fundó originalmente McDonald's, pero si fue capaz de ver el potencial del sistema de producción de los hermanos Richard y Maurice McDonald con quienes llegó a un acuerdo para franquiciar su sistema de trabajo. Su estrategia de franquicia y expansión cuidadosamente controlada fue esencial para el éxito global de McDonald's como una de las cadenas de restaurantes más grandes y reconocidas del mundo.

Dificultades de los emprendedores.

Por otra parte, emprender un negocio puede ser una experiencia vital de primer orden, muy gratificante e instructiva, pero acarrea no pocos inconvenientes y dificultades para las personas que se lanzan a ello. Algunas de esas dificultades son las siguientes:

- el acceso a la financiación. Cualquier nuevo negocio necesita financiación, dinero para ponerlo en marcha, pero para un emprendedor que empieza con una nueva iniciativa empresarial aun no probada, conseguir esos recursos financieros puede resultar toda una odisea. Las entidades financieras tradicionales (bancos) no suelen prestarle apoyo y las fuentes alternativas (redes familiares y de amigos, crowdfunding o micromecenazgo, ...) no siempre aportan lo que se necesita.
- poner en riesgo el patrimonio personal. La falta de financiación suficiente de la que hablábamos antes suele traducirse en que el emprendedor se ve abocado a poner en juego su propio patrimonio personal (su casa, su coche, sus propiedades) para conseguir la financiación que necesita. En estos casos si el negocio no sale bien a las propias pérdidas empresariales hay que sumarle las personales. No todo el mundo está dispuesto a sumir esos riesgos.
- mercados muy cambiantes. Cuando se emprende en una determinada área económica o en una determinada actividad hay que sumir que el entorno no será el mismo cuando se empieza que con el paso del tiempo. Todo ámbito empresarial está sujeto a cambios, algunos muy rápidos como sucede por ejemplo en el ámbito tecnológico, y los emprendedores, si quieren seguir en vanguardia de sus negocios, deben estar permanentemente actualizados y al día. Muchas veces esta tarea es agotadora.
- dedicación plena. Los emprendedores lo son 24/7, es decir, no hay un horario de emprendimiento. El emprendedor sabe cuando empieza su jornada, pero no sabe cuando termina. No es un trabajador por cuenta ajena al uso. Siempre tiene que estar pendiente de su negocio, en múltiples aspectos que le llevan tiempo; un tiempo que muchas veces quita de su propia vida personal y familiar, por lo que el emprendimiento suele llevar aparejada una importante renuncia de los emprendedores que les dificulta sobremanera la conciliación familiar.

- falta de formación, sobre todo en gestión empresarial, aunque no exclusivamente. El emprendedor suele conocer algunos aspectos de su negocio, sobre todo los de carácter técnico relativos al servicio que presta o el producto que está desarrollando, pero suele carecer de formación empresarial y de gestión, por lo que sus problemas empiezan a aparecer cuando se trata de gestionar la empresa, de negociar con proveedores y clientes, de establecer precios y políticas de precios, de diseñar las características esenciales del producto pensando en los segmentos de mercado a los que se va a dirigir, ...
- soledad. aunque son frecuentes las asociaciones con otras personas para llevar adelante la idea de negocio, el emprendimiento suele ser una tarea que se hace en solitario, por lo que no es infrecuente que aparezca el desánimo y la incomprendición ante los múltiples problemas que surgen en el día a día de la empresa. La cualidad de resiliencia es casi obligada en el emprendedor.



Fuente: Empresa y diseño de modelos de negocio. Javier Martínez Argudo. econosublime.com

Tema 3: Mujer, inclusión y emprendimiento.

La mujer emprendedora.

Cuando hablamos de emprendedores, suelen venirnos a la cabeza algunos nombres conocidos: Jeff Bezos (Amazon), Amancio Ortega (Zara), Bill Gates (Microsoft), Steve Jobs (Apple), ... Todos ellos son hombres. ¿Pero porqué no se nos ocurren nombres de mujeres como representantes de la clase emprendedora? Porque la verdad es que hoy en día por cada 10 hombres que emprenden, en España hay 9 mujeres que lo hacen. Y a nivel europeo las cifras, aunque son algo peores, tampoco están mal: 6 mujeres por cada 10 hombres. Siendo como son la mitad de la población lo suyo sería que también fuesen la mitad de los emprendedores.

Pero la realidad es que esto todavía no es así. Las mujeres deciden ser emprendedoras más por factores informales que por factores formales. Entre los primeros tenemos:

- el ser conscientes de que se tienen capacidades para emprender mejora la posibilidad de que las mujeres emprendan. Esto está relacionado con la imagen que de si mismas tienen las mujeres, que no siempre es positiva o, al menos, tan buena como la que tienen de si mismos los hombres en situaciones similares.
- la existencia de redes sociales y relaciones más allá de la propia empresa que le ayudan a la emprendedora a la supervivencia y éxito de su empresa.
- el rol familiar que adoptan las emprendedoras. La preocupación y dedicación a los hijos y al hogar reduce la duración y éxito de las empresas. Este aspecto descubre la necesidad de políticas de conciliación laboral y familiar.

Estos factores muestran una gran relevancia a la hora de explicar la creación de empresas por emprendedoras, más que los factores formales que, aun siendo importantes, no lo son tanto como los informales. Entre los formales podemos mencionar:

- la disponibilidad de financiación,
- la existencia de políticas de apoyo no económicas y
- la posibilidad de disponer de formación.

Se trata, básicamente, de los mismos que mencionamos en el tema anterior a la hora de hablar de las dificultades del emprendimiento en general. Otro hecho que conviene destacar es el **tipo de negocios** que suelen iniciar las emprendedoras. Se suele tratar de negocios enfocados hacia el comercio, la educación y la docencia, ... en suma, una especialización en ciencias sociales, como avala el hecho de la concentración de empresas femeninas en actividades relacionadas con la intermediación financiera, los seguros, las actividades inmobiliarias y los servicios administrativos, científicos y profesionales.

La teoría del techo de cristal.

Algunas fuentes apuntan que fue Gay Bryant, editora de la revista Working Woman, la que en 1984 aludió a esa barrera invisible que impide a las mujeres acceder los puestos de alta dirección, denominándola el "techo de cristal". Otras citan que fue antes, en 1978, durante un discurso, cuando Marilyn Loden acuñó ese término. En cualquier caso, sea cual sea el origen de la expresión, ésta alude a la imposibilidad que tienen muchas mujeres para continuar su ascenso en la carrera ejecutiva en las grandes empresas, lo que limita sus posibilidades de desarrollo personal y de crecimiento profesional. No se trata de reglas escritas, sino de usos sociales y códigos no escritos que relegan a la mujer en los ascensos y que, en la práctica limitan sus posibilidades.

La brecha, salarial.

Otra particularidad que afecta a las mujeres en el desempeño de sus actividades profesionales es la llamada "brecha salarial". Esta alude a la diferencia de retribución entre hombres y mujeres que desempeñan el mismo trabajo. Aunque es cierto que en los últimos años se ha reducido de forma significativa, también lo es que sigue existiendo. Con los datos disponibles, a través de la Encuesta de Estructura Salarial que elabora el ine, es posible comparar el salario por hora de hombres y mujeres que trabajan no sólo en la misma empresa sino que también desempeñan la misma ocupación y que además tienen

la misma edad y el mismo nivel educativo. Pues bien, controlando por esas variables la brecha salarial de género (que se denomina **brecha salarial ajustada**) podemos concluir si existe y se puede cuantificar en torno al **12%** de diferencia entre lo que cobran los hombres y las mujeres.

Para tratar de solucionar este problema se han propuesto varias medidas como las que se indican en el cuadro siguiente:

Igualdad retributiva	Conciliación vida familiar y laboral	Igualdad de oportunidades	Educación y cultura
Incentivar la medición de las brechas salariales, tanto a nivel privado como público	Fomentar la corresponsabilidad de hombres y mujeres en las responsabilidades familiares	Incrementar participación de la mujer en los órganos de decisión	Concienciar y sensibilizar a toda la sociedad en materia de igualdad
Fomentar la medición de las brechas salariales , avanzar hacia una progresiva mayor transparencia salarial de las empresas, y promover la elaboración y publicación de estadísticas oficiales sobre la brecha salarial por parte de la Administración Pública.	Contribuir a eliminar la idea extendida de que la conciliación familiar y laboral corresponde únicamente a las mujeres, tendiendo a un verdadero sistema de corresponsabilidad . Para ello, la Administración Pública y la negociación colectiva juegan un papel clave mediante el uso de los mecanismos que tienen a su alcance, como un aumento y mejora de los sistemas de apoyo y ayuda a las familias.	Incrementar la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad en las empresas e instituciones, avanzar hacia una presencia equilibrada de mujeres en los órganos y procesos de negociación colectiva y promover el emprendimiento femenino.	Establecer los mecanismos necesarios para incrementar la concienciación y sensibilización de la sociedad , poniendo un especial énfasis en los aspectos relacionados con la educación y formación y con el rol de los medios de comunicación en la búsqueda de la igualdad de género.

Fuente: Análisis de la brecha salarial de género en España. CEOE y PwC Asesores, 2019.

Dificultades para emprender propias de las mujeres.

A las dificultades que el emprendimiento en general tiene para cualquiera que desee iniciar una nueva empresa, a las mujeres en particular se les suman algunas más como, por ejemplo:

- La falta de referentes. Ya lo decíamos al inicio de este tema. Si pensamos en emprendedores nos vienen a la cabeza, principalmente, nombres masculinos. Y no es que no haya mujeres emprendedoras, sino que no han alcanzado la relevancia social de sus colegas masculinos. Este es un aspecto que se debería normalizar para que las emprendedoras del mañana dispongan de referencias que les sirvan de guía e inspiración.
- Estereotipos de género. Hay estudios que destacan que los rasgos estereotipados como femeninos no configuran la caracterización de la persona emprendedora. Consecuentemente, la mujer no se ve identificada con dicha opción profesional puesto que se siente amenazada por el estereotipo y lo acaba confirmando. Por eso, para normalizar plenamente el papel de la mujer como emprendedora es necesario superar esos estereotipos de género (estereotipos como que la mujer es la encargada de las tareas del hogar, que es menos resistente que el hombre ante las adversidades del mundo empresarial, que negocia peor que este, que no se desenvuelve bien con la tecnología, ...).
- Conciliación de la vida profesional y familiar. Fruto de uno de los estereotipos anteriormente mencionados es frecuente que la mujer tenga que compatibilizar su proyecto profesional y de emprendimiento con el personal y sea la encargada de la mayoría de tareas y cuestiones domésticas, como

atender la casa, a los mayores y a los niños. Este hecho le deja menos tiempo y energía para dedicar a sus actividades profesionales, lo que condiciona su progreso en este campo.

- Discriminación de género. No son infrecuentes las dificultades derivadas del simple hecho de que sea una mujer la encargada del negocio o empresa. Muchas personas no aceptan de buen grado que su superior sea una mujer o creen que una mujer tendrá una posición negociadora más débil, o que no se puede confiar una inversión importante al criterio de una mujer, ...
- Acceso a la financiación. No es raro que cuando es una mujer la que está al frente de un proyecto empresarial las cantidades destinadas a la financiación del mismo por parte de inversores o entidades financieras sufran recortes, víctima de estereotipos de género como los mencionados anteriormente.

Sea como sea, lo que está claro es que las mujeres no tienen ningún tipo de desventaja natural frente a los hombres. De existir, estas son sociales y basadas en creencias y estereotipos que deben ser superados. Cuando una mujer acomete un proyecto empresarial debería tener las mismas dificultades, pero no más, que sus colegas masculinos. La misión de todos es trabajar para que ello sea así y que la **igualdad** también se alcance en este plano empresarial y de emprendimiento.

Emprendimiento inclusivo.

Las personas con discapacidad y dependencia son **diferentes** y tienen el potencial de aportar unas capacidades y un punto de vista único. El emprendimiento que incluye a estas personas (**emprendimiento inclusivo**) es una forma decisiva para promover la diversidad y la igualdad de oportunidades en el ámbito laboral. El emprendimiento es un camino que puede ayudar a eliminar obstáculos, superar estigmas y empoderar a las personas con discapacidad o dependencia para que se conviertan en protagonistas de su propio destino económico.

Lo que está claro es que las personas con discapacidad o dependencia enfrentan más obstáculos para acceder al mercado laboral que los demás. La discriminación y prejuicios son comunes y esto limita sus oportunidades de empleo y desarrollo profesional. En este contexto el emprendimiento inclusivo es una alternativa a tener en cuenta ya que posibilita la superación de la dependencia económica y permite que las personas con discapacidad o dependencia puedan desarrollar todo su potencial creativo en sus propios negocios. Tienen plena libertad para diseñar empresas adaptadas a sus necesidades específicas y encontrar soluciones innovadoras que satisfagan las demandas del mercado.

Para fomentar el emprendimiento inclusivo hay varias estrategias que se pueden poner en marcha. Algunas podrían ser:

- contar con programas de apoyo específicos y políticas gubernamentales que promuevan la igualdad de oportunidades. Las presencia de incubadoras y aceleradoras de empresas pueden desempeñar un papel crucial al aportar asesoramiento y formación a emprendedores, en especial a aquellos con discapacidad o dependencia.
- facilitar el acceso a la financiación y contar con recursos suficientes para permitir el crecimiento y sostenibilidad de estos emprendedores.
- realizar campañas de sensibilización y educación que fomenten la igualdad de oportunidades y que prevengan la discriminación.
- Proporcionar asistencia técnica, Mentoría y capacitación a las personas que deseen emprender, de forma que les sea más sencillo, adquirir los conocimientos necesarios para desarrollar su idea de negocio y, además, cuenten con personas que les proporcionen apoyo cuando lo necesiten.

Ejemplos de emprendimiento inclusivo:

- '**A70° COMIDA A BAJA TEMPERATURA**': Comida preparada a baja temperatura para entregar a domicilio. Dirigida a personas preocupadas por la alimentación saludable. Todas sus recetas están elaboradas sin gluten ni aditivos. Ofrece menús semanales o recetas personalizadas a domicilio. Luis Manuel Moreno Ruiz, con discapacidad física, es el emprendedor que está detrás de esta empresa. (<https://youtu.be/3Sjr-yo2wfU?si=0rrvXtp74SsYWxZk>).

- '**TIMPERS INSPIRE**': Zapatillas deportivas diseñadas por invidentes. Su factor diferencial es que ponen un énfasis especial en todo lo relacionado con el tacto: texturas, materiales, uniones, ... Los emprendedores son Diego Alejandro Soliveres (discapacidad visual), Roberto Mohedano (discapacidad física del 33%) y Aitor Carratal (discapacidad orgánica del 33%). (<https://youtu.be/m8sxLi4lluE>).
- '**BIBICN**': Proporcionan servicios de diseño gráfico personalizado y hacen cuadros decorativos de Barcelona y del resto del mundo basándose en mapas y *skylines*, con una línea fresca, alegre y creativa. Daniel Enrique Bibiloni, con una discapacidad visual del 76%, es la persona que está detrás de esta empresa (<https://youtu.be/hJPmF9yZ4e4>).
- Muy interesante también el video El Entrevistador en que se nos presentan algunos estereotipos sobre las personas que no son como los demás y que tienen hechos diferenciales que, lejos de constituir un problema, enriquecen el trabajo que desempeñan. (<https://youtu.be/faz1rN-CR4Mg?si=yrZXMSvX3ZTCoYLh>).

Tema 4: Criterios de clasificación de la empresa.

Una mirada al ecosistema empresarial nos revela empresas de muy diferente naturaleza: desde el quiosquero de la esquina que apenas vende unos cuantos periódicos y revistas a la semana, a los grandes almacenes que venden miles de productos y cuentan con numerosos empleados, pasando por la industria metalúrgica que mueve toneladas de material y consume cantidades enormes de energía.

Criterios de clasificación.

Pero pese a la diversidad es posible establecer diversas tipologías de empresas en función de varios criterios diferenciadores como:

- la **titularidad** del capital, es decir, quién es el propietario de la empresa,
- el **tamaño**
- el **sector** en el que desarrolla sus actividades.
- la **zona geográfica** que abarca.

Titularidad del capital.

El capital (social) es la aportación de dinero que hacen los propietarios de la empresa cuando esta se crea y que, posteriormente, puede ser vendido a otras personas para transmitir la propiedad de esa empresa. De modo que sus titulares (los que poseen dicho capital) son los propietarios de la empresa. Así, se puede diferenciar entre empresas de **titularidad pública**, que son aquellas cuyo propietario es el estado o alguno de los organismos públicos de éste; empresas de **propiedad privada**, que pertenecen a agentes económicos privados, a las economías domésticas; y empresas **mixtas**, en las que coexisten propietarios privados y públicos a la vez.

Listado de empresas y fundación del Grupo SEPI	
Mayoritarias	
AGENCIA EFE - ALIMENTOS Y ACEITES - CETARSA - CORPORACION RTVE - DEFEX - ENSA - GRUPO COFIVACASA - GRUPO CORREOS - GRUPO ENUSA - GRUPO HUNOSA - GRUPO MERCASA - GRUPO NAVANTIA - GRUPO SEPIDES - GRUPO TRAGSA - HIPÓDROMO DE LA ZARZUELA - IZAR CONSTRUCCIONES NAVALES EN LIQUIDACIÓN - MAYASA - SAECA	
Minoritarias	
AIRBUS GROUP, NV - ALESTIS AEROSPACE - ENAGAS - ENRESA - HISPASAT - INDRA - INTERNATIONAL AIRLINES GROUP - RED ELÉCTRICA CORPORACIÓN - SOCIEDAD ESTATAL ESPAÑA, EXPANSIÓN EXTERIOR	
Adscritas	
ENTE RTVE	
Fundación	
FUNDACIÓN SEPI	

Tamaño.

Atendiendo al tamaño se puede diferenciar entre microempresas y empresas pequeñas, medianas y grandes. Hablamos de microempresas cuando tienen menos de 10 trabajadores, mientras que las empresas pequeñas son las de menos de 50 trabajadores. Las empresas medianas son las que tienen un número de trabajadores que está entre 51 y 250. Y serán empresas grandes aquellas con más de 250 trabajadores. Sin embargo el criterio de los trabajadores no es el único que podemos utilizar. A veces también se recurre a la **facturación**, hablando de empresas pequeñas, medianas y grandes para facturaciones de 2, 10 y 50 millones de euros, respectivamente; otro criterio es el **tamaño del activo**, es decir, el valor de los bienes y derechos que la empresa posee, estando los límites en los 2, 10 y 43 millones de euros según una recomendación de la Comisión de la UE.



Sector de actividad.

Si tenemos en cuenta este criterio podemos hablar de empresas del sector agrícola y extractivo que son las que están relacionadas directamente con la naturaleza y la obtención de recursos de ésta; empresas industriales, que son las que someten a transformación los productos y materiales obtenidos por las del sector primario; y empresas de servicios, en las que el principal elemento es la capacidad humana para realizar ciertas actividades, físicas o intelectuales. Éstas se corresponden con los sectores primario, secundario y terciario, respectivamente. De todas formas hay empresas que están presentes en varios de esos sectores, no siendo obligatorio que una empresa opere en un único sector.



Zona geográfica.

Finalmente podemos diferenciar empresas en función del ámbito geográfico que alcanzan. Así, hay empresas que operan sólo a nivel **local**, pero las hay de ámbito **provincial, regional, nacional, internacional o multinacional**.

La diferencia entre unas y otras es clara. Una empresa local tiene presencia al reducido nivel de una localidad, un ayuntamiento, ... en cualquier caso una zona geográfica muy restringida. Una empresa regional abarca un territorio mayor que puede estar constituido por varias provincias. Una nacional, un país completo, una internacional varios países y una multinacional sería aquella que tiene presencia en, prácticamente, todo el mundo.

Clasificación de las empresas

Según la titularidad del capital	Públicas	RTVE SA
	Privadas	Telefónica SA
	Mixtas	Enagás SA
Según el tamaño	Microempresas	Cafetería Nacional
	Pequeñas	Diario de Arousa
	Medianas	Marfriño SA
	Grandes	Distribuciones Froiz SAU
Según el sector de actividad	Primario	Avicola de Galicia SA
	Secundario	Metalúrgica del Deza SA
	Terciario	Hotel Carlos I SA
Según la zona geográfica	Locales	Panadería Acuña SL
	Regionales	Froiz SAU
	Nacionales	Constructora San José SA
	Internacionales	Calvo SA
	Multinacionales	Inditex SA

Tema 5: Responsabilidad social corporativa.

A los consumidores de hoy en día les preocupan las cuestiones relacionadas con el medio ambiente, y con la justicia social. Por ese motivo, las empresas no pueden dejar de lado estos temas y mirar para otra parte. Además de cumplir con la legislación, muy exigente en algunos casos, muchas empresas van un paso más allá y se marcan objetivos ambiciosos para dar respuesta a esas preocupaciones sociales. Ese es el ámbito de la RSC o Responsabilidad Social Corporativa.

Concepto.

Por lo tanto, podemos definir la RSC como todas aquellas acciones y proyectos que emprenden las empresas en los ámbitos del medio ambiente, la justicia social, las relaciones laborales y el consumo que van más allá de lo que establece la legislación con el ánimo de mejorar la vida de las personas.

Y lo hacen no sólo porque el respeto al medio ambiente y a los derechos humanos sea algo positivo y justo en sí mismo, sino porque mejorar la imagen de la empresa, situarla como una entidad colaboradora y respetuosa de estas cuestiones hace que venda más, que sus productos y servicios sean más apreciados y, consecuentemente, que sus resultados económicos se vean favorecidos.

Así, aparte de cumplir con la legislación y las diferentes normas a que están sometidas, las empresas pueden ir **más allá**, pueden asumir compromisos y obligaciones éticas que las llevan más allá del estricto cumplimiento de la legalidad vigente, colaborando con el desarrollo cultural, social y económico, generando empleos, colaborando con instituciones públicas y ONG, evitando el traslado a otros países de su actividad y puestos de trabajo, observando los derechos humanos de las personas, cambiando sus métodos de producción por otros más respetuosos con el medio natural, ...

La responsabilidad social de la empresa es incrementar sus beneficios.

<http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>

En este artículo del conocido economista liberal **Milton Friedman** se pone en duda el papel de la empresa en relación a su responsabilidad social. Es un punto de vista interesante y un buen contrapunto a esta sección.

Principales áreas (trabajadores, sociedad, consumidores, medioambiente).

En el ámbito laboral las empresas pueden promover un trato más justo hacia sus trabajadores mejorando cuestiones como los salarios mínimos, las normas de seguridad e higiene, las jornadas laborales, la conciliación de la vida familiar y laboral, promoviendo la igualdad efectiva de hombres y mujeres, fomentando la inclusión, ...

Con la sociedad las empresas tratan de devolverle lo que la propia sociedad les aporta a través de programas de promoción cultural, de becas, de patrocinio deportivo y, en general, de colaboración en cuantas iniciativas sociales se les reclamen.

Con sus clientes y con los consumidores en general, las empresas asumen un compromiso de veracidad en lo que promete sobre sus productos, de calidad, de garantías, de servicio postventa, de atención a las reclamaciones y problemas que puedan surgir.

Finalmente, las empresas también asumen compromisos en materia medioambiental para atajar sus emisiones contaminantes, crear productos más duraderos, reciclar mejor envases y embalajes, ...

En general se trata de adoptar una actitud positiva hacia todos estos planteamientos incorporándolos a la filosofía de empresa, como una manera de mejorar su estrategia empresarial, convirtiendo estos posibles riesgos en oportunidades para mejorar, diferenciarse, y dejar atrás a su competencia. Los produc-

tos y servicios de las empresas son algo más que un mero conjunto de cualidades físicas (materiales, colores, formas, utilidades). También incorporan elementos intangibles entre los que están el compromiso de la empresa con aquello que preocupa al consumidor.

Responsabilidad social corporativa.

- Responsabilidad **medioambiental**. Minimizar el impacto ambiental de la empresa.
- Responsabilidad respecto a la **sociedad**. Contribuir al desarrollo general.
- Responsabilidad respecto al **mercado**. Mantener los estándares de calidad prometidos.
- Responsabilidad respecto a los **trabajadores**. Cumplir las normas laborales y favorecer una relación positiva con los empleados.



Las empresas se mueven en un entorno cambiante al que deben adaptarse con la mayor celeridad, anticipando incluso esos cambios en la medida de lo posible. Ello es así porque la forma de trabajar hoy puede no ser la más eficaz para trabajar mañana, la organización que hoy parece adecuada puede que mañana sea lenta e ineficaz y los productos y servicios que hoy demandan los consumidores pueden no ser los que despierten su interés mañana. Por eso hay que estar muy atentos a las señales del mercado y estar dispuestos a cambiar y a adaptarse a las nuevas circunstancias de la realidad.

Cuando hablamos del contexto empresarial nos estamos refiriendo a todos aquellos elementos que entran en relación con la empresa y que o bien son influidos por ella o bien influyen en las decisiones que esta adopta.

Esos factores pueden ser de muy diversa naturaleza, pero los agrupamos en dos grandes categorías: los factores del entorno general o macroentorno y los del entorno específico o microentorno.

Entorno general o macroentorno.

Lo que caracteriza a los elementos que conforman el macroentorno o entorno general es que influyen sobre las acciones y decisiones que adopta empresa, pero no son influidos por lo que la empresa hace. Es el escenario en el cual las empresas deben trabajar, y ese escenario cambiante es fuente de amenazas o de oportunidades. Aunque la propia percepción de un hecho como una amenaza o como una oportunidad depende de la propia empresa más que de las circunstancias.

Por ejemplo, el hecho de que los tipos de interés suban va a afectar a los gastos financieros de la empresa y puede rebajar sus beneficios si la carga financiera es importante, incluso hacer que la empresa se plantea el tipo de financiación que le resulta más adecuado, rebajando las deudas con terceros. Pero lo que la empresa pueda hacer no afectará para nada a los propios tipos de interés, que dependen de las decisiones de las autoridades monetarias, del BCE (Banco Central Europeo).

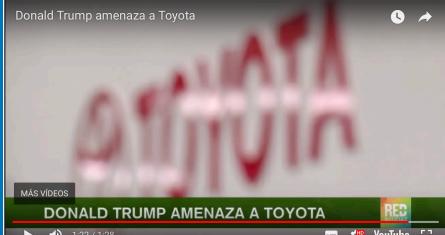
Los **factores económicos** son parte de ese entorno general. La marcha global de la economía repercute sobre las empresas en forma de amenazas para su funcionamiento, como por ejemplo cuando hay una crisis y el consumo, y con él las ventas, disminuyen de forma drástica; o en forma de oportunidades,

como cuando se produce la apertura de un país al comercio exterior y es posible aumentar o expandir las actividades de la empresa.

Están también los **factores socioculturales**, como los hábitos y estilos de vida, que definen pautas de consumo, tendencias de moda, niveles educativos, ... Por ejemplo, un elemento que puede favorecer o perjudicar a las empresas, dependiendo de su capacidad de adaptación, puede ser el hecho de que las personas se preocupen cada vez más por su salud, mostrando interés por productos de tipo ecológico o natural.

Los **factores político-legales** se refieren a cuestiones como el tipo de organización política, las leyes (fiscales, laborales, mercantiles, ...), ... que facilitan u obstaculizan la creación y desarrollo de las empresas.

Finalmente hay **factores tecnológicos** que manifiestan su importancia a través de cambios en la forma de satisfacer las necesidades de los consumidores (comercio electrónico, comunicaciones instantáneas, nuevos sectores que sustituyen a otros tradicionales, ...); de mejoras continuas en los productos y mercancías que son sustituidos más rápidamente por otros más convenientes para los consumidores; o de mejoras en la maquinaria, que obliga a las empresas a sustituirla más rápidamente para poder seguir siendo productivas.



Factores políticos.
Donald Trump amenaza a Toyota.
https://www.youtube.com/watch?time_continue=72&v=DTuF2F_Br3I



Factores demográficos.
Millennials: los consumidores más poderosos del mundo.
<http://www.expansion.com/directivos/estilo-vida/tendencias/2018/06/30/5b368cb3e2704e3c118-b45cd.html>



Factores socioculturales.
Las ventas de desodorante en China.
https://twitter.com/Hugo_saez/status/1032938612130820096/photo/1

Entorno específico o microentorno: el sector.

Por entorno específico o microentorno entendemos todos aquellos elementos que se encuentran en relación directa y de proximidad con la empresa, por lo que ésta es influida directamente por lo que sucede en ese entorno y al mismo tiempo influye en él. Es lo que se llama **retroalimentación**, es decir, influencia mutua.

EJEMPLO

En 2013 se vendieron 722.703 coches en España (la demanda de mercado), de los cuales fueron Volkswagen 63.927, SEAT 59.096 y Peugeot 57.225, entre otros. De esta manera, las cuotas de mercado de las tres principales empresas ese año fueron las que se detallan a continuación:

$$\text{Cuota VW} = \frac{\text{Ventas de la Empresa}}{\text{Ventas del sector}} \times 100 = \\ = \frac{63.927}{722.703} \times 100 = 8,85\%$$

$$\text{Cuota Peugeot} = \frac{\text{Ventas de la Empresa}}{\text{Ventas del sector}} \times 100 = \\ = \frac{57.225}{722.703} \times 100 = 7,92\%$$

$$\text{Cuota SEAT} = \frac{\text{Ventas de la Empresa}}{\text{Ventas del sector}} \times 100 = \\ = \frac{59.096}{722.703} \times 100 = 8,18\%$$

CÁLCULO DE LA CUOTA DE MERCADO



(3/12)*100 Si el resto de empresas tienen cuotas del 10%, 8%, 6%, 3%, ... la conclusión es que estamos ante la empresa mas importante del sector con unas ventas que son 2,5 veces las de su principal rival.

La **demandado de mercado** la constituye el volumen total de ventas (en unidades o en cantidades de dinero, en cuyo caso se habla de "facturación") que se generan en un mercado determinado a lo largo de un período de referencia, que suele ser el año. Por ejemplo, podemos hablar de la demanda de automóviles en el mercado español haciendo referencia al número de unidades vendidas en el año o al importe global en euros de las ventas realizadas en ese mismo año.

Por **cuota de mercado** entendemos la parte de ese mercado que corresponde a una empresa concreta. Se obtiene dividiendo las ventas realizadas por la empresa entre las ventas totales del sector. Si lo deseamos en porcentaje (algo habitual) se multiplica ese cociente por 100.

Los principales actores en este entorno específico son los **clientes** de la empresa y, en general, los **consumidores**, sus **proveedores**, los **competidores**, los **intermediarios** y las **administraciones públicas**. Todos ellos mantienen una relación muy directa con la empresa y es obligado conocer sus decisiones y motivaciones para tener éxito empresarial.

Un ejemplo. Si los competidores de la empresa deciden hacer una política de precios agresiva, con descuentos importantes, la empresa no puede permanecer impasible. Debe tener en cuenta este hecho y reaccionar de la manera más adecuada: proponiendo, igualmente, rebajas a los consumidores; incidiendo en las características diferenciales de su producto; o cualquier otra acción que les permita mantener e incluso mejorar su posición en el mercado. Pero también debe ser consciente de que sus decisiones serán tenidas en cuenta por esos mismos competidores que, a su vez, volverán a replantearse las suyas.

Posición dentro del sector y cuota de mercado.

La principal referencia de la empresa es el **sector de actividad**, que está formado por todas las empresas que se dedican a lo mismo, que fabrican el mismo producto o prestan el mismo servicio, es decir, que atienden al mismo mercado, al mismo grupo de consumidores.

La posición e importancia de la empresa dentro del sector nos la va a mostrar un indicador llamado **cuota de mercado**. La cuota de mercado nos dice qué porcentaje de las ventas totales del sector corresponden a la empresa y se calcula dividiendo la cifra de ventas de la empresa (llamada facturación) entre las ventas totales del sector. Así, si las ventas totales de moda infantil de la ciudad suponen 12 millones de euros anuales y los establecimientos comerciales de la empresa facturan 3 millones, la cuota de mercado resultante será del 25%

Tema 7: Las cinco fuerzas competitivas de Porter.

Michael Porter en su libro de 1992 En Busca de la Excelencia realiza un análisis de cinco elementos que influyen en la posición competitiva de las empresas y que, dominándolos, les permiten mejorar su situación respecto a sus competidores. A esos elementos Porter les llama las **fuerzas competitivas**.

1. Rivalidad entre competidores actuales.

Los competidores actuales son las empresas del mismo sector que existen en la actualidad y que representan una competencia directa. Esa competencia puede ser mayor o menor en función de tres ejes:

- El **tipo de mercado** (competencia perfecta, monopolio, competencia monopolística, ...). Como ya sabemos la competencia perfecta es la peor situación posible para una empresa ya que no domina elementos competitivos como el precio o la diferenciación de su producto, con lo que la competitividad se alcanza vía reducciones de costes. Un mercado con competencia monopolística tampoco suele ser un entorno fácil para las empresas porque a pesar de que los productos se pueden diferenciar, suelen ser necesarias grandes inversiones publicitarias para dar a conocer esas diferencias y los precios tampoco pueden divergir demasiado de los del resto de empresas.
- el **grado de concentración del sector** (concentrado si son pocas empresas o fragmentado si son muchas). Un sector concentrado suele representar menos competencia entre empresas ya que estas son grandes y con cuotas de mercado elevadas lo que suele actuar como factor disuasorio para iniciar hostilidades entre empresas. Ahora bien, cuando los mercados están muy fragmentados y las empresas tienen cuotas pequeñas es fácil que alguna trate de mejorar su posición con lo que la lucha competitiva suele ser mayor.
- el **grado de madurez** del mercado (emergentes, estancados o en declive). Un mercado estancado, en el que las ventas no crecen año tras año o, peor aun, un mercado en declive en el que las ventas del sector se reducen año tras año, son terreno abonado para que las empresas tengan incentivos para competir unas con otras e intentar arrancarse cuotas de mercado. Un mercado emergente, en el que las ventas globales aumentan, representa oportunidades para todas la empresas, con lo que es más fácil que no se desaten hostilidades entre ellas.

Por lo tanto, el peor escenario para una empresa es aquel en el que hay un mercado de competencia (perfecta o monopolística), poco concentrado o fragmentado y en declive.

2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

La posibilidad de que entren nuevos competidores al sector incrementa la competencia en su seno, y esto depende básicamente de las llamadas **barreras de entrada**:

Las barreras de entrada son elementos que impiden o dificultan a nuevas empresas instalarse en el sector. Están relacionadas con los costes iniciales de instalación, que pueden ser tan altos que resulten disuasorios; con la diferenciación de productos y la experiencia en el sector; con aspectos institucionales y legales: autorizaciones, licencias, concesiones, patentes, ...

Un sector con escasas barreras de entrada (baja inversión inicial, reducido nivel tecnológico, por ejemplo) es un sector en el que cualquier otra empresa, con bien pocos impedimentos, puede entrar, establecerse y amenazar la posición de las empresas que ya están instaladas. Por ejemplo, abrir una cafetería es muy sencillo ya que las barreras de entrada son más bien bajas: la inversión inicial es reducida, la tecnología necesaria está al alcance de cualquiera, no es necesaria una gran experiencia en el sector, no hay trabas legales para su apertura, ... En cambio una nueva empresa de taxis cuenta con una fuerte barrera inicial que es la necesidad de contar con una licencia municipal, que no siempre es fácil obtener. Una nueva empresa automovilística necesita grandes inversiones iniciales y un nivel tecnológico muy alto, que son disuasorios para muchas empresas.

3. Amenaza de productos sustitutivos.

Los nuevos productos pueden ser una fuente de competencia importante, sobre todo en aquellos sectores en los que los rápidos cambios tecnológicos juegan un papel importante y en los que la obsolescencia y la mejora técnica pueden dejar fuera de juego a cualquiera. Por eso es importante que las empresas estén muy al tanto de las innovaciones que puedan afectarles, incluso fuera de su sector.

Muchas veces las empresas no son capaces de anticipar que determinados productos que, en principio, nada tienen que ver con ellas o sus mercados, van a generarles problemas convirtiéndose en competidores muy fuertes.

Los teléfonos móviles, por ejemplo, se convirtieron en un importante competidor de las cámaras fotográficas convencionales desde el momento en que pudieron incorporar ópticas de calidad, diferentes objetivos y un software de procesamiento apropiado. Las máquinas de escribir mecánicas no contaron con la competencia de los ordenadores que al incorporar programas de escritura las dejaron completamente fuera de juego.

4. Poder negociador de proveedores.

La posición competitiva de la empresa depende también de las buenas, o no tan buenas, **condiciones** que pueda negociar con sus proveedores. Si la empresa está en situación de imponer sus criterios, sus plazos de entrega y condiciones de pago, sus requisitos de calidad, ... su posición competitiva será buena, pero en caso contrario estaremos ante una debilidad.

Empresas como, por ejemplo El Corte Inglés o Carrefour, o cualquier gran superficie comercial, están en una posición inmejorable para obtener buenas condiciones de sus proveedores. Plazos de entrega rápidos, calidad de los productos, plazos y períodos de pago prolongados, precios de compra reducidos, ... son aspectos que se negocian en una relación comercial y que, si tienes poder, puedes poner de tu lado. Los elevados volúmenes de compra de estas empresas hacen que sus pedidos a los proveedores sean muy importantes para éstos y que no puedan permitirse el lujo de perderlos por culpa de unas condiciones que pueden ser gravosas pero que les permiten seguir produciendo.

5. Poder negociador de clientes.

Sucede lo mismo con los clientes. Depende del poder que tenga la empresa sobre ellos para que pueda imponer sus criterios y condiciones a los clientes. No es lo mismo poder imponer plazos y formas de cobro, que depender de las preferencias de los clientes, no es lo mismo tener el mercado ganado, que tener que esforzarse por conseguir las ventas, ...

Empresas de reconocido éxito comercial, con una imagen de marca fuerte entre sus clientes y los consumidores en general, pueden aprovechar esas fortalezas para poner precios sensiblemente superiores y no verse perjudicadas por ello. De esta manera su posición competitiva es mejor que la de otras empresas que no cuentan con esas armas.



Nuevos competidores y nuevos productos sustitutivos.

<https://m.youtube.com/watch?v=5z3luK4g-Dc>

Primero fueron los SMS (Short Messaging Service) contra los MMS (Multimedia Messaging Service), pero actualmente las compañías telefónicas han perdido la batalla de la mensajería instantánea en favor de las aplicaciones para smartphones del tipo Whatsapp, Line y otras.

¿Será el Apple Watch una amenaza para la industria relojera, igual que lo fue el ordenador personal con su impresora el final de la era de las máquinas de escribir y de empresas como Olivetti? ¿Son los móviles el punto final a la industria de cámaras fotográficas compactas?

Entrevista con Michael Porter

<https://www.youtube.com/watch?v=OKIdPIHcv1M>

Entrevista con Michael Porter en la que nos cuenta los principios de sus famosas cinco fuerzas competitivas o, como algunos prefieren denominarlas el Modelo de Competitividad Ampliada de Porter, mucho más descriptivo, aunque menos fácil de recordar.

La cadena de valor de Porter.

Se trata de una herramienta de análisis que nos permite encontrar fortalezas y debilidades en el análisis interno de una empresa y que es de gran utilidad en el análisis DAFO (que se verá en el Tema 44). La empresa debería tratar de potenciar todo aquello que le suponga creación de valor y eliminar o reducir las fuentes de reducción de valor añadido.

Diferenciamos entre las actividades **primarias** y las de **soprote**.

Las actividades primarias son aquellas que están directamente relacionadas con la creación, producción y entrega del producto o servicio al cliente final. Estas actividades representan el flujo principal de operaciones y procesos que generan valor tangible en el producto, desde la adquisición de materias primas hasta la atención postventa. Cada actividad primaria contribuye al valor añadido incrementando la utilidad o satisfacción que el cliente obtiene del producto y, en conjunto, permiten que el producto o servicio cumpla su propósito de manera eficiente y atractiva para el consumidor final.

Por su parte, las actividades de soporte son aquellas que facilitan y mejoran el desempeño de las actividades primarias, brindando la infraestructura, los recursos y la gestión necesarios para que estas puedan cumplir su trabajo de manera óptima. Aunque no crean valor añadido de manera directa, fortalecen y optimizan el funcionamiento de la cadena de valor al proporcionar mejoras en la eficiencia y capacidades organizativas que impactan indirectamente en la calidad, coste e innovación de los productos o servicios.



CADENA DE VALOR DE PORTER



HERRAMIENTA DE ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA QUE NOS VA A PERMITIR ENCONTRAR:

- **FORTALEZAS Y FUENTES DE VALOR AÑADIDO**
- **DEBILIDADES O FACTORES QUE DEBEMOS DE INTENTAR SUPERAR O ELIMINAR**

EL VALOR AÑADIDO SE PUEDE GENERAR EN TODAS LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA LA EMPRESA

ACTIVIDADES PRIMARIAS



ACTIVIDADES SOPORTE



Tema 8: Factores de localización espacial: comercial e industrial.

Uno de los factores de éxito de las empresas es su localización física. El ubicarse correctamente en el espacio puede marcar la diferencia entre estar al alcance de los consumidores o no, entre soportar unos mayores o menores costes, entre llegar pronto o tarde al mercado, ... Por eso, las empresas deben buscar la mejor localización.

Ahora bien, no es lo mismo la localización para una empresa comercial, que se dedica a la venta al consumidor minorista, que la localización industrial, de la empresa que se dedica a la fabricación a gran escala. Cada tipo de empresa tiene sus propios condicionantes a la hora de buscar su ubicación más idónea.

Y si hablamos de la localización física también lo podemos hacer de la digital. Ser visibles en los buscadores de internet, el denominado **posicionamiento**, es vital si las empresas no quieren pasar desapercibidas.

Localización comercial y de servicios.

Para que sus productos y servicios estén fácilmente accesibles a los consumidores, los comercios deben tener en cuenta los siguientes aspectos a la hora de localizarse:

- Proximidad a la demanda. La empresa debe estar cerca de sus potenciales clientes: de sus lugares de residencia, de trabajo o de paso. Los centros de las ciudades son zonas muy apetecibles porque por ellos pasa un gran número de personas. Un negocio como Zara se sitúa siempre en zonas de alta densidad y alta frecuencia de paso para maximizar el número de impactos de sus tiendas y con ello llegar al mayor número de clientes.
- Visibilidad del local. Son más atractivos los locales con grandes escaparates y los situados a pie de calle que los situados en altura, en pisos; los que ocupan una esquina, los situados en zonas de gran tránsito peatonal, en los centros urbanos, los que están en zonas de alta densidad poblacional son más valorados ya que hacen que la empresa sea más visible. No es una norma, pero es frecuente que los bancos ocupen las esquinas de las calles, lo que les da mayor relevancia.
- Coste del local. Un aspecto muy importante a considerar. Por lo general, cuanto más céntrico, más visible, con más escaparate, ... más caro es el local. Y a los costes de adquisición o de alquiler también hay que sumar los de acondicionamiento. Dependiendo de su público objetivo, una empresa puede sacrificar visibilidad para reducir el coste. Productos de gran consumo de masas como la ropa, el calzado, ... no tienen otra que estar en el centro si quieren maximizar sus ventas; pero productos de consumo especializado como una tienda de montañismo pueden sacrificar la localización para reducir coste ya que son los propios consumidores quienes acudirán a dónde haga falta.
- Facilidad de comunicaciones y comodidad de acceso. El que el consumidor tenga un fácil acceso al producto o servicio es fundamental. Así, será posible no tener un local tan céntrico si, por el contrario, está muy bien comunicado y el acceso al mismo es cómodo. Además, los locales también deben ser cómodos en su interior, deben facilitar el acceso y el tránsito de las personas por sus espacios, también el de las personas con problemas de movilidad.
- Complementariedad de actividades. Finalmente, los consumidores se sienten atraídos hacia lugares en los que tienen acceso a gran cantidad de productos y servicios, como los centros comerciales. La ventaja para la empresa es que gana en visibilidad por el mayor poder de atracción del conjunto de establecimientos frente a uno individual, pero el inconveniente es que tiene más cerca a sus competidores y muchas otras alternativas de gasto.

Localización industrial.

Para las fábricas el principal criterio de localización es buscar aquel lugar que les permita reducir al mínimo los costes. Así, podemos destacar los siguientes factores de localización:

- Disponibilidad y coste del terreno. Dado que las empresas industriales suelen requerir grandes cantidades de suelo para sus instalaciones, el coste por metro cuadrado, así como la disponibilidad de terrenos suficientes, son factores esenciales. Por ejemplo, el grupo Stellantis (Citroen, Peugeot, Opel) tiene una fábrica en Vigo cuya ampliación resulta problemática dada la escasez de terrenos aptos para uso industrial en sus inmediaciones.
- Legislación sobre usos del suelo. Un aspecto a considerar son las normas urbanísticas y la calificación del suelo que hacen los ayuntamientos. Éstos, en sus planes urbanísticos, definen los distintos usos que este puede tener: residencial, para equipamientos e infraestructuras, para actividades productivas, espacio público o zonas verdes. Un tipo de emplazamiento que las empresas pueden considerar son los parques empresariales, tecnológicos e industriales, donde los terrenos suelen ser un poco más caros, pero que cuentan con todas las infraestructuras necesarias ya instaladas y plenamente operativas.
- Facilidad de acceso a las materias primas. Para algunas empresas es importante estar cerca de las materias primas, bien porque los costes de transporte de estas lo aconsejen, caso de que estas materias primas tengan un bajo valor por unidad de peso o volumen, bien para evitar riesgos de manipulación o reducir los tiempos de fabricación. Una empresa dedicada a la producción de energía eléctrica mediante el uso de carbón (una central térmica que quema lignito) no se plantea otra ubicación que no sea a pie de mina, ya que los costes de transporte del carbón son mucho más elevados que los de transporte de la energía producida.
- Existencia de mano de obra cualificada. Determinadas actividades necesitan personal con unas determinadas competencia, así que es importante situarse en zonas que tengan una determinada tradición industrial, en las que existan centros de formación y trabajadores con los conocimientos requeridos. Cuando Citroen se instala en Vigo lo hace, entre otras cosas, porque los trabajadores de esta zona tenían una sólida tradición metalúrgica por los muchos astilleros que había. Otra variable de importancia es el coste de la mano de obra, factor que está detrás de la **deslocalización** de muchas empresas en la actualidad.
- Existencia de industria auxiliar. Las empresas industriales no lo hacen todo de forma autónoma, sino que necesitan de otras empresas que les hagan determinados trabajos: es la llamada industria auxiliar. De esta manera a la hora de buscar ubicación hay que tener en cuenta si existen en la zona elegida esas industrias auxiliares que se necesitarán: transportistas, fabricantes de componentes, asistencia técnica, asesoramiento, ...
- Existencia de infraestructuras y comunicaciones. Este es otro factor al que las empresas dan mucha importancia. Estar cerca de puertos, vías férreas, aeropuertos, redes de autopistas, ... reduce los costes de transporte y permite estar más cerca de los clientes y proveedores, simplificando la **logística** de las empresas.
- Ayudas económicas y fiscales. Finalmente, las diferentes administraciones suelen proporcionar ayudas económicas y fiscales que deben ser tenidas en cuenta ya que, ante la igualdad en otros condicionantes, el tener alguna ventaja de este tipo puede decantar la balanza hacia una u otra ubicación alternativa.

Tema 9: Concepto de dimensión empresarial y crecimiento de la empresa.

La dimensión empresarial o el tamaño de la empresa.

Dimensión empresarial hace referencia al **tamaño**, y tamaño nos conduce hacia la **capacidad de producción**. Diremos que una empresa es mas grande que otra si su capacidad de producción es mayor, si puede fabricar una mayor cantidad de mercancías. No hay que confundir fábrica con empresa, ya que una misma empresa puede tener varias fábricas con lo que su tamaño haría referencia al conjunto y no a cada unidad productiva.

La dimensión es una decisión a **largo plazo** que, una vez tomada, no se puede cambiar fácilmente. Es posible ajustar la producción a corto plazo, pero dentro de los límites de la capacidad máxima instalada. Por ejemplo, una empresa puede tener una capacidad máxima instalada de producción de 500.000 unidades anuales, pero producir por debajo de esa cifra en base a las previsiones de ventas. Por eso es importante que las empresas hagan una correcta **estimación** de lo que será su demanda y la posible evolución de esta, para ir adaptándose lo más rápidamente posible a la misma. Algo que, sin duda, no es fácil.

Existen varios criterios para medir la dimensión de las empresas, pero no podemos decidir a este respecto teniendo en cuenta únicamente uno de ellos. Por lo general es el uso combinado de los mismos el que nos permite decidir si una empresa es grande o no.

1) Número de trabajadores.

Como vimos anteriormente, hablamos de una pequeña empresa cuando tiene menos de 50 trabajadores, llamándosele microempresa si este número es menor de 10. La mediana empresa es aquella que tiene entre 50 y 250 trabajadores y, finalmente, hablamos de gran empresa cuando el número de trabajadores es superior a 250.

2) Volumen de producción.

El volumen de producción se puede expresar tanto en unidades físicas como en unidades monetarias (resultado de multiplicar el número de unidades físicas producidas por el precio de estas). Viene a informarnos de la cantidad que la empresa produce. Aquí el tamaño depende mucho de qué producción se trate. No es lo mismo fabricar teléfonos que coches o camisetas.

3) Facturación o cifra de ventas.

La facturación cifra de ventas es el importe que suman todas las ventas realizadas por la empresa a lo largo del año. Si este volumen de negocio es inferior a 2 millones de euros hablamos de microempresas, si es inferior a 10 millones de euros de pequeña empresa, si es inferior a 50 millones de euros de mediana empresa y, a partir de ahí, ya hablamos de grandes empresas.

4) Patrimonio neto o recursos propios.

Se trata del capital aportado por los socios más las reservas que la empresa ha ido constituyendo a lo largo del tiempo. También es muy variable dependiendo del sector al que se dedique la empresa ya que los requerimientos de capital no son los mismos en una u otra ocupación. Una fábrica requerirá una fuerte inversión inicial en maquinaria e instalaciones, mientras que un almacén mayorista precisa menos inversión inicial y, por tanto, menores aportaciones de los socios.

5) Activo total.

Se trata del valor de todos los bienes y derechos que posee la empresa. Está muy relacionado con la actividad de la empresa.

6) Beneficios totales.

Son los beneficios netos anuales, calculados después de deducir los intereses e impuestos. Realmente no se deberían utilizar para medir el tamaño ya que la relación no es demasiado directa. Una empresa puede tener pocos beneficios y, sin embargo, ser grande. Incluso podemos hablar de empresas realmente grandes que afronten pérdidas, con lo que este indicador no es demasiado válido.

Un aspecto de gran importancia a la hora de decidir el tamaño de la empresa es el hecho de la existencia de **economías de escala**. Hablamos de estas cuando el coste medio de producción se reduce conforme aumentamos la cantidad producida.

Por ejemplo, para una empresa automovilística es importante poder producir una gran cantidad de vehículos, ya que ello le permite reducir el coste unitario y ofrecer unos precios competitivos. ¿Cómo es posible reducir el coste unitario o coste medio? Estas empresas suelen tener unos enormes costes fijos (maquinaria, instalaciones, terrenos, ...), pero al dividirlos entre una gran cantidad de unidades, la cantidad asignada a cada una de ellas puede ser muy pequeña. Imaginemos que los costes de la empresa son $CT = 1.000.000 + 100 \cdot Q$, si se producen 1.000 unidades tendremos que repartir el millón de euros de costes fijos entre esas mil unidades, lo que nos dará un coste unitario de 1.100 euros (1.000 por la parte de costes fijos y 100 por la de variables). En cambio, si la producción fuese de 100.000 unidades, entonces cada una de ellas nos saldría a 110 euros (10 de coste fijo y 100 de variable). Una diferencia considerable.

Crecimiento interno (especialización y diversificación).

El crecimiento interno es el incremento de ventas, desarrollo de nuevos productos o nuevos mercados partiendo sólo de los recursos propios de la empresa. Por ejemplo, si Panadería Acuña, en Pontevedra, crece aumentando el número de despachos de pan y cafeterías, y lo hace con los propios recursos de la empresa o pidiendo un préstamo (que tendrá que devolver con los recursos que genere la propia empresa), pero nunca estableciendo alianzas, fusiones, adquisiciones, ... con otras empresas, entonces podremos hablar de crecimiento interno.

ESPECIALIZACIÓN.

Especializarse en los productos que ya se venían haciendo y, simplemente, incrementar su presencia en el mercado con dos estrategias alternativas:

- **penetración de mercados.** Por ejemplo una panadería que reduce sus precios frente a los competidores, buscando un aumento de las ventas.
- **desarrollo de mercados** o introducción en nuevos mercados de los productos de la empresa. Por ejemplo una panadería que aumenta su presencia geográfica abriendo nuevos despachos en zonas en las que antes no estaba presente.

DIVERSIFICACIÓN.

Consiste en añadir nuevos productos y mercados a los ya existentes. Si están relacionados con la actividad previa de la empresa, entonces hablamos de **diversificación relacionada**. Así, por ejemplo, calzados Joaquín abre tiendas especializadas en calzado infantil llamadas Chiqui; Panadería Acuña abre en algunos de sus despachos de pan servicios de cafetería; corsetería "La Perla", que estaba especializada en corsés, decide fabricar productos relacionados como camisetas o pijamas, que no implican un cambio en los canales de distribución; leche Pascual decide vender productos relacionados con el desayuno como cereales, zumo de frutas,... En estos casos hablamos de **diversificación horizontal**, mientras que cuando se añaden nuevas actividades hacia adelante o hacia atrás en la cadena de valor, entonces se habla de **diversificación vertical**. Un ejemplo sería el de una fábrica de muebles que decide abrir sus propios establecimientos de venta al público, ampliando sus actividades de la producción a la distribución.

Finalmente, cuando se añaden actividades o productos que nada tienen que ver con lo que las empresas hacían antes, en cuyo caso hablamos de **diversificación heterogénea**. Por ejemplo, una multinacio-

nal de ropa que invierte en una promotora de viviendas. En estos casos se podría diversificar con recursos propios pero, generalmente, cuando se trata de entrar en negocios que se escapan del negocio habitual, suele hacerse mediante la fórmula de adquisiciones, participaciones o fusiones con otras empresas, y estaríamos hablando de crecimiento externo.

Crecimiento externo (fusión, absorción y cooperación).

Por su parte, el crecimiento externo es el incremento de ventas, desarrollo de nuevos proyectos o nuevos mercados uniendo los recursos propios de la empresa junto a los recursos de otras empresas, ya sea mediante fusiones, franquicias, etc. Por ejemplo, el banco BBV incrementó su cuota de mercado o presencia en el mercado fusionándose con el banco público Argentaria en 1999, lo que dio lugar al nuevo banco BBVA.

1. Subcontratación e integración vertical.

Cuando existe **subcontratación** una empresa **no** realiza todas las actividades de su proceso productivo, sino que deja que otras (a las que llamamos subsidiarias o auxiliares) se encarguen de parte de esas tareas. Una empresa automovilística no fabrica todos los componentes que monta en sus vehículos. Los neumáticos, los limpiaparabrisas, los volantes, las cajas de cambio, los amortiguadores, los asientos,... se encargan a empresas subsidiarias para que los fabriquen y, posteriormente, los envíen a la empresa automovilística para que esta los ensamble en sus plantas de montaje. Podemos decir que la empresa se centra en una de las fases de la cadena de valor.

Por el contrario, cuando existe **integración vertical**, la empresa no se centra en una sola fase de la cadena de valor, sino que se ocupa de varias de esas fases. Una empresa como la cooperativa orensan COREN se encarga de la fabricación de los piensos, la cría de los animales, el sacrificio de los mismos en mataderos, su procesado y preparación para el consumo e, incluso, de la distribución y venta a través de sus franquicias COREN Grill. La integración vertical supone la asunción de varias de las fases de la cadena de valor por la misma empresa.

2. Estrategias de fusión y de adquisición.

Se trata de estrategias de crecimiento externo en ambos casos ya que supone recurrir a lo que otras empresas externas han hecho y apropiarse de su trabajo, productos, clientes, reputación, ... por diversos medios.

La **fusión** supone la unión de dos o más empresas, de sus patrimonios, para formar una sola empresa más grande. Se trata de una unión entre iguales en la que las empresas que se fusionan desaparecen para dar paso a una nueva empresa, unión de las anteriores, pero independiente y con nueva personalidad jurídica. Los astilleros Astano SA (Astilleros y Talleres del Noroeste SA) y Bazán (Empresa Nacional Bazán de Construcciones Navales Militares S.A.) ubicados en la ría de Ferrol, se fusionaron en 2004 en una única empresa cuya denominación pasó a ser Navantia.

La **absorción** es similar a la fusión en todo, salvo por el hecho de que en este caso una de las empresas, la absorbente, no desaparece, si no que incluye en su propio patrimonio el de las absorbidas, siendo estas las que desaparecen jurídicamente. En marzo de 2014 el gigante de las telecomunicaciones móviles Vodafone compra al operador Ono, pero aunque absorbe la empresa mantiene su marca. Años antes, en 2001, la propia Vodafone había comprado otra operadora de telefonía móvil, Airtel, pero en esa ocasión tanto la empresa como la marca desaparecieron.

3. Adquisiciones y acuerdos de colaboración.

Otra forma de crecimiento externo que tienen las empresas son las **adquisiciones** y los **acuerdos de colaboración**. No siempre es necesario que la empresa comprada desaparezca, ni que se produzca la fusión de las empresas que se unen. Es muy frecuente que una gran empresa compre otras que puedan serle de interés, bien por sus desarrollos tecnológicos (Google compra Motorola para hacerse, principalmente, con su cartera de patentes), bien porque fabrican productos o servicios complementarios

(Apple compra Beats Audio, fabricante de auriculares y con buena presencia de música en streaming), bien para expandir sus mercados (el grupo alimentario chino Shuanghui International Holdings adquiere en mayo de 2013 la compañía española Campofrío, como parte de su estrategia de expansión internacional).

Otras veces no es necesario efectuar compras. Basta con establecer acuerdos de colaboración entre empresas, en los que ambas puedan sacar algo positivo. Así, por ejemplo, Renault entra en el mercado chino de automoción de la mano de la local Dongfeng en 2013. El constructor francés espera que su socio chino le abra las puertas de este gran mercado mientras que Dongfeng quiere aprovechar la tecnología de Renault en materia de vehículos eléctricos e híbridos. La forma de materializar esta colaboración es mediante la creación de una nueva empresa en la que cada socio ostenta el 50% del capital.



Datos Técnicos Franquicia

Actividad	Chocolatería, bombonería
Persona de Contacto	Lisa Cano
Dirección	C/ Pianista Gonzalo Soriano, 13. Villajoyosa. Alicante., 03570
Canon de Entrada	24.040 €
Royalty	5%
Canon de Publicidad	No hay
Duración de contrato	10 años renovables
Tamaño del local	150 m2
Población Mínima	100.000 hab
Locales propios	7
Locales franquiciados	27
Locales Totales	34
Presencia en el extranjero	No
Socio de la AEF	Si



VIDEO: <https://www.youtube.com/>

- **Cártel de la Leche** (2000-2013). Ocho empresas del sector lácteo pactaron el precio al que compraban la leche a los ganaderos, creando así un cártel para obtener más beneficios. La Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), les impuso una multa de 80,6 millones de euros por intercambiar información que permitía coordinar estrategias comerciales en detrimento de los intereses de los ganaderos, a los que impedían fijar sus propios precios. De dicha práctica, habrían salido perjudicados más de 50.000 ganaderos por una cantidad total que superaría los 1.200 millones de euros.
- **Cártel de los Pañales** (1996-2014). Influyó en los precios de los pañales financiados por la Seguridad Social de venta en farmacias. Los principales afectados fueron las residencias de personas mayores y centros sociosanitarios. La multa que les impuso la CNMC ascendió a 128,8 millones de euros.
- **Cártel de Camiones** (1997-2011). La Comisión Europea puso una multa de 3.600 millones de euros a los seis principales fabricantes de camiones de medio y alto tonelaje por acordar sobreprecios
- **Cártel de las Papeleras** (2002-2013). La CNMC sancionó con un total de 57,7 millones de euros a 18 empresas fabricantes de papel y cartón ondulado por intercambiar información para coordinar las subidas de precios y para repartirse los clientes.

Otras asociaciones y acuerdos entre empresas.

-Trust: Un trust es un grupo de empresas que, entre todas ellas, realizan todas las fases del proceso de producción y distribución de la cadena de valor, aunque cada una de las empresas del grupo puedan tener personalidad jurídica independiente. Se trata, por tanto, de una integración vertical. La empresa Ford Motor Company, por ejemplo, era propietaria de otras empresas que se encargaban de la obtención de caucho para los neumáticos, de acerías en las que se producía el acero necesario para fabricar las carrocerías de los automóviles, etc.; dominaba toda la cadena de valor, desde las materias primas hasta la venta en los concesionarios.

-Cártel: El cártel es una estrategia de colaboración entre empresas jurídicamente independientes y potencialmente rivales y competidoras. Por lo general esa colaboración se materializa en acuerdos contrarios a los intereses de los consumidores, motivo por el cual la ley no los permite.

-Grupo empresarial o Holding: Está formado por empresas jurídicamente independientes pero con intereses en común de tal forma que, incluso, llevan una contabilidad conjunta (las llamadas cuentas consolidadas). INDITEX es un grupo empresarial formado por multitud de empresas dedicadas principalmente al sector textil, lo cual no impide que haya alguna otra empresa del grupo ajena a este sector. La empresa principal, denominada matriz, solamente posee como único activo acciones de otras empresas a las que controla a través de participaciones mayoritarias.

-Unión Temporal de Empresas (UTE): Empresas jurídicamente independientes que colaboran de forma temporal para la ejecución de un proyecto común. Una vez finalizado dicho proyecto las empresas disuelven su acuerdo de colaboración. Un ejemplo muy común es la colaboración entre empresas pequeñas del sector de construcción para licitar obra pública y poder competir, de esta manera, con las grandes constructoras. Por ejemplo, la UTE formada por Sacyr SA, Neopul Sociedade de Estudos e Construções SA y Cavosa Obras y Proyectos SA se encargó de los trabajos de un trazado del tren de alta velocidad de 6,2 quilómetros de longitud entre Pontevedra y Portela.

-Agrupación de interés económico: Empresas, jurídicamente independientes, que colaboran para obtener alguna ventaja. Por ejemplo, las centrales de compra, consistentes en que varias empresas realizan sus compras de forma conjunta, obteniendo mejores precios y mejores plazos de pago de sus proveedores. Co-fano (Cooperativa Farmacéutica del Noroeste) agrupa las compras de las farmacias a la industria farmacéutica con el objetivo de obtener mejores condiciones.

-Joint Venture. Se trata de una alianza entre dos o más empresas en la que éstas constituyen una nueva sociedad conjunta para desarrollar las nuevas actividades y compartir el riesgo de la misma.

Tema 10: Marco jurídico de la actividad empresarial.

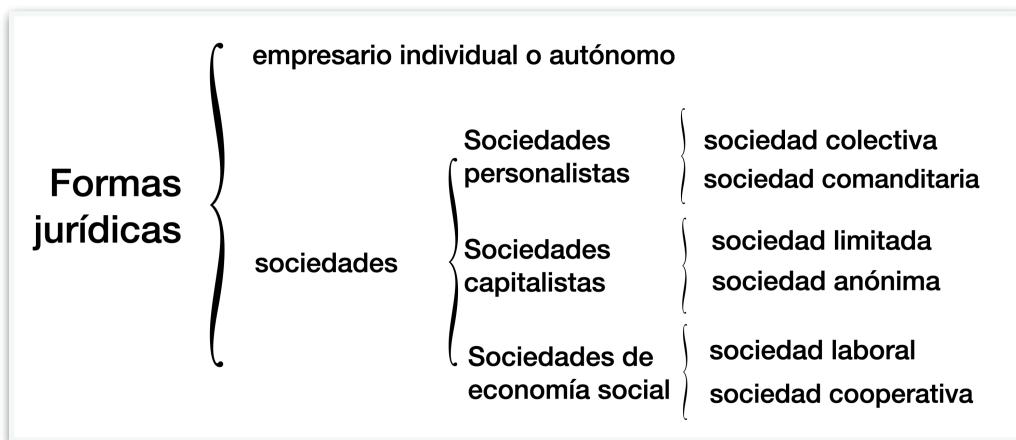
Cuando hablamos del marco jurídico de la actividad empresarial nos referimos a las leyes de naturaleza económica que rigen la actividad de las empresas. Ese cuerpo legislativo o conjunto de leyes conforma lo que se ha venido a llamar el derecho mercantil, cuyo código legislativo de mayor importancia es el llamado código de comercio, el cual recoge, en un único texto legal, las principales normas que afectan a las empresas.

Derecho mercantil, código de comercio.

El derecho mercantil español está regulado por el llamado Código de Comercio, que data de 1885. Es, por lo tanto, un documento bastante antiguo al que el paso del tiempo ha dejado obsoleto en algunos aspectos, por lo que se han tenido que aprobar nuevas normas para regular aquello en lo que ya no estaba al día. Originariamente se ocupaba de cuatro grandes temas en un total de 955 artículos:

- En primer lugar de los **comerciantes y comercio en general**: definiciones, clarificar quien tiene la capacidad legal para ejercer el comercio, cuáles son los derechos y responsabilidades de los comerciantes, la regulación del Registro Mercantil, ...
- En segundo lugar de la **contratación mercantil**, es decir, de los acuerdos entre comerciantes materializados en los contratos: tipos, validez de estos, contratos especiales, tipos de sociedades mercantiles, ...
- En tercer lugar se ocupaba del **comercio marítimo**. Esta parte del código se derogó en 2014 con la llamada Ley de Navegación Marítima que regula aspectos como los contratos de fletamiento, los tipos de embarcaciones, los derechos de paso por las aguas jurisdiccionales, los accidentes navales, los seguros marítimos, ...
- Finalmente se ocupaba de la **suspensión de pagos y las quiebras**, parte que también fue objeto de modificaciones en 2003 con la llamada Ley Concursal que regula todos los aspectos de los concursos de acreedores que se producen cuando una empresa entra en quiebra y no es capaz de responder de todas las obligaciones que ha contraído con terceros.

Principales formas jurídicas de la empresa.



A efectos prácticos vamos a diferenciar dos grandes formas de ejercer las actividades económicas: hacerlo de forma individual o hacerlo en sociedad con otras personas. A la primera de estas maneras le llamaremos empresario individual o autónomo, mientras que la segunda de las maneras está integrada por los diferentes tipos de sociedades que las personas pueden crear para llevar a cabo sus empresas. Esas sociedades pueden ser de tres grandes tipos:

- tenemos en primer lugar las llamadas sociedades personalistas, que reciben esta denominación porque la personalidad de sus socios es de suma importancia. Tanta que, en caso de que alguno de los socios decida abandonar la empresa, esta se disuelve inmediatamente. Dentro de esta

Patrimonio.

El patrimonio es el conjunto de **bienes, derechos y obligaciones** de una persona. Así, si una persona dispone de 100.000 euros en su cuenta bancaria, de una casa valorada en 200.000 euros y de otros activos cuyo valor total es de 150. 000 euros, podemos decir que el patrimonio de esa persona es de 450.000 euros.

Si, además, esa persona tiene una deuda de 75.000 euros, entonces su patrimonio neto será la diferencia entre el valor de sus bienes y derechos y sus obligaciones, es decir, de 375.000 euros.

Responsabilidad patrimonial.

La responsabilidad patrimonial nos da cuenta de los bienes y derechos de una persona que responden de sus deudas. Así, en el caso de la persona anterior cuyo patrimonio era de 450.000 euros y que tenía una deuda de 75.000 euros, la responsabilidad patrimonial nos dirá cuáles de los bienes y derechos que tiene responden de esa deuda.

En el caso de un empresario la responsabilidad puede ser limitada o ilimitada.

La responsabilidad es **ilimitada** cuando responde de sus deudas empresariales con **todo** su patrimonio, sea cual sea su origen. Da igual que su patrimonio se haya originado en la propia actividad empresarial o que lo haya heredado, que lo utilice o no para sus actividades económicas. En este caso responden de sus deudas tanto la furgoneta y el local en el que el empresario trabaja, como su casa y su coche personales.

Por su parte, la responsabilidad **limitada** vincula a la devolución de las deudas empresariales sólo el patrimonio expresamente vinculado a la actividad empresarial. En el ejemplo anterior la casa y el coche personales quedan fuera de una hipotética deuda, mientras que la furgoneta y el local sí responden de la misma.

clase de sociedades diferenciamos entre las llamadas **sociedades colectivas** y las **comanditarias**.

-en segundo lugar tenemos la llamadas **sociedades capitalistas**, que reciben esta denominación porque lo más importante es que reciban la suma de dinero que los socios se comprometieron a aportar a la sociedad, siendo la personalidad de los socios, al menos legalmente, menos importante (en la llamada **sociedad limitada**) e incluso totalmente irrelevante (en la **sociedad anónima**).

-finalmente diferenciamos las **sociedades de economía social**, que reciben esta denominación porque lo más importante para estas no es la obtención del máximo beneficio, sino alcanzar otros objetivos de naturaleza social como que los socios tengan trabajo (**sociedades laborales**) o que los socios puedan disponer ventajas económicas en sus respectivas ocupaciones (**sociedades cooperativas**).

Empresa individual

El **Empresario Individual o Autónomo** es una persona física que realiza de forma habitual, personal, directa, por cuenta propia y fuera del ámbito de dirección y organización de otra persona (vamos, que es su propio jefe), una actividad económica o profesional a título lucrativo (para ganar dinero con ella), tenga o no trabajadores dependiendo de él.

Es fácil dar con un empresario individual que montó su propia empresa, que es su propio jefe y para el que todos los beneficios o pérdidas redundan en una única persona: él mismo. Y es fácil porque es el tipo de empresa más habitual en nuestro país. En España la cifra de autónomos se sitúa en torno a los 3,3 millones de personas a finales de 2023. Es mayor que el resto de formas jurídicas juntas, por lo que es la figura jurídica preponderante a la hora de montar una empresa en nuestro país.

Vamos a analizar en más profundidad sus características:

1. El empresario individual es una **persona física** (no es una persona jurídica) que ejerce de manera habitual un negocio, una actividad industrial o profesional. Tiene que ser mayor de edad y no estar incapacitado para administrar bienes.

2. El empresario individual tiene **responsabilidad ilimitada**. Esto quiere decir que responderá de las deudas de su empresa con **todo su patrimonio, presente y futuro, tanto el profesional** (vinculado a la actividad empresarial que realiza), como el personal (no vinculado a la actividad empresarial). Si no tiene separación de bienes con su cónyuge, también se podrán embargar los bienes del cónyuge en caso de necesidad. Por ello el empresario individual debe hacer separación de bienes en caso de montar una empresa para no comprometer los bienes de su cónyuge.

3. El empresario individual **tributará sus beneficios por el IRPF**, que es un impuesto progresivo en el que, a medida que se va ganando más, se tributa por un tipo impositivo o porcentaje mayor. Como veremos en el tema de fiscalidad, los beneficios del empresario individual se pueden determinar por el resultado de

la cuenta PyG (cuenta de pérdidas y ganancias), es decir, por el sistema contable, o por el sistema de módulos, que son unas estimaciones que determina Hacienda del beneficio que tiene el empresario en función de la superficie del local, del número de empleados, y otros parámetros.

4. No es obligatorio para el empresario individual el trámite de inscribir la empresa en el Registro Mercantil, pero puede hacerlo si quiere.
5. La gestión, dirección y representación de la empresa corresponde al titular de la misma, es decir, al propio empresario individual. Puede delegar esa representación y dirección, pero la responsabilidad del mismo seguirá siendo ilimitada, por lo que le conviene estar al tanto de todos los aspectos de su empresa.
6. La denominación social de la empresa será el propio nombre del autónomo, aunque otra cosa será el nombre comercial, que es libre. Es decir, la denominación oficial de la empresa será el nombre del empresario más su DNI, pero puede disponer de un nombre comercial más adecuado para que sus clientes y proveedores se puedan referir a la empresa.
7. No se requiere un capital mínimo para empezar la actividad empresarial, toda vez que el patrimonio completo (profesional y personal) del autónomo está vinculado a la misma, dado que su responsabilidad es ilimitada.

Ventajas e inconvenientes del empresario individual:

Respecto a las ventajas mencionaremos las siguientes:

- La primera es que los **trámites de constitución** de la empresa que tiene que hacer el empresario individual son escasos frente a las formalidades que debe afrontar una sociedad. Por ejemplo no es necesario hacer una escritura pública, ni inscribirse en el Registro Mercantil, lo que conlleva menos gastos iniciales.
- Además, tampoco se le exige un **capital mínimo** para empezar la actividad.
- Por otra parte, la **tributación** en el IRPF hace que los tipos iniciales sean del 10% para sus primeros beneficios y no un 25% fijo para todo el beneficio, como tienen las sociedades que tributan en el impuesto de sociedades.
- Otra ventaja es que la **gestión y la dirección** corresponde al propietario, que tiene total autonomía sobre las decisiones que toma sobre su empresa.

Como inconvenientes citar los siguientes:

- La **responsabilidad** es ilimitada, por lo que la posibilidad de perderlo todo ante una mala gestión o ante las adversidades derivadas del riesgo natural que todas las empresas soportan, incluso el patrimonio personal, es mayor que en el caso de una sociedad.
- Comentar también la falta de **conocimientos técnicos especializados** por parte de muchos pequeños empresarios que hace que haya una tasa de mortalidad de nuevos negocios de cerca del 70% en épocas de crisis. Esta falta de especialización es inevitable ya que el empresario no puede saber de todo y la contratación de asesores o profesionales externos para determinadas cuestiones (legales, de marketing, financieras, tributarias, ...) añade costes al negocio y reduce su rentabilidad.
- También señalar la problemática en la **sucesión** de muchos negocios familiares cuando se jubila o fallece el fundador. A veces hay negocios rentables que se cierran por este motivo (jubilación) y nadie los continúa cuando estaban funcionando perfectamente.
- Por último, los empresarios individuales cuentan con menos posibilidades de acceso a la **financiación** tradicional tal como préstamos o créditos bancarios ya que las garantías que pueden ofrecer a estas entidades son reducidas.

Sociedad colectiva.

Es una sociedad personalista, por lo que la **transmisión** de la condición de socio está muy limitada. Tan solo que, si un socio desea abandonar la empresa y vender su participación a una tercera persona, y los demás no están dispuestos a que entre otro socio diferente, la empresa se disuelve.

Transmisión de la condición de socio.

Cuando se utiliza esta expresión nos referimos al hecho de que un socio deje de serlo y, de alguna manera, transfiera, entregue, otorgue, ... esa condición de socio a otra persona diferente.

La forma más habitual de transmitir esa condición de socio es mediante una compra-venta. El socio vende sus derechos y obligaciones a otro que, mediante la adquisición o compra, se pone en su lugar.

Otra forma muy común de transmitir esa condición de socio es mediante la herencia o la donación. El socio cede su condición a un tercero cuando se produce su fallecimiento o, simplemente, lo dona (regala) en vida.

El número **mínimo de socios** es de dos o más. Lógico ya que con la responsabilidad ilimitada y si sólo fuese un socio, no habría diferencias con la figura del autónomo.

No hay **capital social mínimo**. Los socios que aportan dinero y trabajo se llaman colectivos, mientras que los socios que sólo aportan trabajo se llaman industriales.

La **responsabilidad** de los socios es ilimitada, es decir, responden de las deudas sociales no sólo con el patrimonio empresarial (de la propia sociedad) sino también con el personal (sus bienes privados, su casa, su coche, ...)

La **razón social** o nombre de la empresa es el de todos los socios, o el nombre de alguno de ellos seguidos de la expresión "y compañía". Por ejemplo, podemos pensar en un despacho de abogados de nombre "Torres, Sánchez y compañía".

La **administración** de la sociedad puede hacerse de varias maneras:

-Administración Solidaria. Los actos de administración los puede hacer un socio en solitario o por acuerdo (todos o alguno de los socios). En cualquier caso se presupone que todos están de acuerdo con los actos del administrador o administradores.

-Administración Mancomunada. Todos los socios se deben poner de acuerdo para cada acto de administración (aunque existe una excepción: cuando existe un riesgo grave para la sociedad). Las

decisiones son conjuntas, de todos ellos a la vez.

- Administración por un sólo socio. Es un sólo socio, nombrado en la escritura de constitución, el que realiza los actos de administración sin necesidad de que haya acuerdo con los demás.
- Administración por una o varias personas no socias. En principio, la administración de la Sociedad Colectiva se encomienda a todos los socios, excepto a los exclusivamente industriales, en el caso de que nada se acuerde al respecto en la escritura. Este caso es bastante infrecuente, siendo lo más usual designar en la escritura o en contrato aparte uno o varios socios como administradores.

En cuanto al **régimen fiscal** de la empresa hay que decir que, al tratarse de una sociedad, tributa en el Impuesto de Sociedades.

Sociedad comanditaria.

Es una sociedad personalista con dos tipos de socios. Por una parte están los que aportan tanto trabajo como capital (**colectivos e industriales**), y por otra se admite la posibilidad de que también participen socios exclusivamente capitalistas (que aportan dinero y nada más), denominados **socios comanditarios**. Las relaciones entre los socios colectivos son exactamente iguales a lo explicado para la sociedad colectiva y respecto a los comanditarios decir que, a diferencia de los colectivos, que tienen responsabilidad ilimitada, estos sólo responden de las deudas de la sociedad con el capital aportado, y nada más. Estos socios comanditarios tienen prohibido participar en la gestión de la empresa pero, caso de hacerlo e intervenir en esa gestión de la sociedad, asumen una responsabilidad ilimitada, igual que los socios colectivos. Por este motivo, si no desean adquirir esa responsabilidad, les conviene no interferir en la gestión de la empresa y dejar esta en manos de los socios colectivos.

Otra diferencia es la denominación, que será el nombre de los socios colectivos o de algunos de ellos seguido de la expresión "... y compañía, sociedad comanditaria". El nombre de los socios comanditarios no puede figurar en la denominación de la sociedad pero, caso de hacerlo, les supone que su responsabilidad pasa a ser ... efectivamente, ilimitada.

Existe otra especialidad de sociedad comanditaria en la que el capital social aportado por los socios comanditarios está dividido en partes iguales denominadas **acciones**, que tienen unas características

similares a las de las SA (sociedades anónimas, que veremos más adelante), sobre todo la libre transmisión de las mismas. De esta manera un socio comanditario puede transmitir su condición de socio en cualquier momento con la mera transmisión de sus acciones. Esta especialidad de la comanditaria se denomina sociedad comanditaria por acciones. En este caso sí existe capital social mínimo y es de 60.000 euros, exactamente igual que si se trata se de una SA.

Sociedad de responsabilidad limitada

La sociedad limitada es una sociedad mercantil, de carácter capitalista, cuyo capital está dividido en participaciones y en la que la responsabilidad de los socios se limita al capital que han aportado.

Ese capital está integrado por las aportaciones de todos los socios, dividido en partes iguales, indivisibles y acumulables denominadas **participaciones**. Estas participaciones sociales no tendrán el carácter de valores, lo cual significa que no podrán estar representadas por medio de títulos o de anotaciones en cuenta, ni denominarse acciones. Esta característica, lo que viene a decir es que las participaciones no son libremente negociables, sino que para su transmisión a terceros, y con ello la transmisión de la condición de socio, es necesario el acuerdo de los demás socios de la SL quienes, además, tienen preferencia en la adquisición de esas participaciones que se pretenden transmitir.

Así pues, las principales características de la S.L. son:

- El **capital mínimo** a aportar por todos los socios en el momento de la constitución de la empresa es de **3.000 €**. Debe estar totalmente suscrito y desembolsado.
- La **responsabilidad** de los socios está **limitada** al capital aportado. Esto quiere decir que la empresa, como persona jurídica independiente de los socios, va a responder de las deudas empresariales con su propio patrimonio, pero no con el de los socios.
- La sociedad se puede constituir por **uno o más socios**. Cuando se trata de un único socio se llama sociedad unipersonal de responsabilidad limitada.
- La **denominación social** será el nombre elegido seguido de la expresión sociedad de responsabilidad limitada o S.L o S.R.L.
- La sociedad adquiere **personalidad jurídica** cuando realiza la escritura pública ante notario y la inscribe en el Registro Mercantil.
- La **transmisión de las participaciones** es libre entre familiares directos y entre socios pero está limitada la venta a terceros fuera de la sociedad. En este caso, para transmitirlas a un tercero, se debe contar con la autorización de la Junta General de socios y estos siempre tendrán derecho preferente de adquisición de esas participaciones.
- Las participaciones, lógicamente, después de lo expuesto con anterioridad, **no se compran y venden en la Bolsa**

Escritura de constitución

Igual que cuando nace una persona es obligatorio inscribirla en el registro civil aportando la correspondiente partida de nacimiento firmada por el médico que atendió a la madre en el momento del parto, las sociedades deben cumplir un requisito similar.

La partida de nacimiento de una sociedad es la **escritura de constitución**, que se firma por los socios de la empresa ante un notario. En ella se detallan cosas como la finalidad de la empresa, su domicilio social, el capital con el que se constituye, ... Con esa escritura de constitución los socios se deben dirigir al Registro Mercantil para inscribir la nueva empresa y, así, poder dar comienzo a sus operaciones públicas.

Suscripción y desembolso del capital social

Que el capital social de una empresa esté suscrito quiere decir que los socios se lo han adjudicado, que se han apuntado para participar en la sociedad con una determinada cantidad de dinero. Sin embargo, haber suscrito el capital no quiere decir que se haya entregado ya a la sociedad. Cuando se entrega entonces decimos que el capital ha sido desembolsado. En ese momento el dinero sale del bolsillo del socio y se traslada al bolsillo de la sociedad.

El grado de ejecución de la suscripción y del desembolso se mide en porcentaje. Una suscripción al 50% nos dice que sólo la mitad del capital social ha encontrado socios que se vayan a hacer cargo del mismo. Un desembolso del 75% nos dice que los socios han entregado ya 75 de cada 100 euros que habían suscrito y que, por tanto, todavía les faltan por entregar 25 de cada 100 euros.

de Valores.

- Existe un **libro registro de socios** donde aparecen registrados todos ellos, así como el número de participaciones que poseen. (Esto no ocurre en una S.A. donde como su nombre indica hay miles de accionistas y la mayoría son "anónimos").
- Los **beneficios** van a tributar por el Impuesto de Sociedades, con un tipo general del 25%.

Los órganos de gobierno de la SL.

Las S.L. tienen dos órganos de gobierno:

- Los **Administradores**, que son elegidos por la junta General y son los encargados de la gestión y representación de la empresa. Pueden ser socios o no. Esta es una diferencia importante con el empresario individual y con las sociedades de tipo personalista (colectiva y comanditaria) en las que el propietario o los socios colectivos en su caso son los encargados de la gestión y administración.
- La **Junta General**. Es el órgano soberano de la sociedad, representa a todos los socios y es el que aprueba o no la gestión de los administradores y las cuentas anuales con su correspondiente reparto de beneficios, si los hay. Asimismo es la encargada del nombramiento de esos administradores, que la tienen que convocar una vez por lo menos dentro de los 6 primeros meses del ejercicio con la finalidad de que los socios aprueben tanto su gestión social como las Cuentas Anuales.

Todos los socios de una S.L. tienen los siguientes **derechos**:

- A participar en la Junta General y a ejercer su derecho a voto, en proporción a la cantidad de participaciones que se posean.
- A obtener información de los Administradores sobre la marcha de la empresa y poder valorar si esta es adecuada, así como la gestión realizada por los propios administradores.
- Derecho de tanteo en la adquisición de participaciones frente a un tercero. Esto es, son los primeros en poder hacerse con esas participaciones que se pretenden transmitir, siempre en proporción a las que ya posean.
- Derecho al patrimonio resultante en caso de liquidación de la sociedad. Si la sociedad se disuelve, se transforman en dinero todos sus bienes y derechos para saldar las deudas y el dinero restante se reparte entre los socios en proporción a las participaciones que posean.
- Derecho al reparto de los beneficios, si los hay.

Sociedad anónima

La Sociedad Anónima es una sociedad capitalista con un **capital social mínimo de 60.000€**, dividido en partes iguales llamadas **acciones** que son de libre venta y en la que la responsabilidad de los socios ante las deudas de la empresa está **limitada** al capital aportado.

Vamos a analizar las características más detalladamente:

- Capital mínimo de **60.000€**. Este capital tiene que estar totalmente suscrito (el 100%) y desembolsado al menos el 25%. La parte no desembolsada se exigirá a los socios en el tiempo y forma que fijen los estatutos de la sociedad. No puede haber ninguna SA con un capital social inferior a esta cifra.
- El capital social se divide en partes iguales llamadas **acciones**. La posesión de estas acciones confiere a las personas la condición de socios de la sociedad y, por tanto, les hace acreedores de los correspondientes derechos. Las acciones son libremente transmisibles, esto es, se pueden comprar y vender sin ningún tipo de limitación a terceros (cosa que no sucede en la SL; por ejemplo). Además, también es libre cualquier otra forma de transmisión (herencia, donación, ...)
- El número mínimo de socios de una SA es de uno (en ese caso debe denominarse sociedad anónima unipersonal, SAU), aunque lo más frecuente es que sean dos o más socios.
- La **denominación** de la sociedad será el nombre elegido por los socios más la expresión "sociedad anónima" o las correspondientes siglas "SA".
- La **responsabilidad** de los socios ante las deudas de la sociedad es **limitada**. Esto significa que nunca tendrán responsabilidad personal como sí la tiene, por ejemplo, el empresario individual.

Esto es normal que sea así ya que al ser libre la transmisión de las acciones y, con ello, de la condición de socio, se hace muy difícil fiscalizar quién es socio en cada momento. No digamos ya en las grandes SA que cotizan en Bolsa, donde cada día se transmiten miles, millones incluso, de acciones de unas manos a otras y, con ello, entran y salen nuevos socios de forma continua.

- Las **aportaciones** de los socios pueden ser en dinero, en bienes o en derechos; por ejemplo si un socio tiene un local de su propiedad y desea aportarlo a la sociedad a cambio de acciones de la misma, éste local será valorado por un experto independiente que determinará cuál es su valor y en función de este valor tendrá el socio derecho a obtener más o menos acciones.
- La sociedad adquiere **personalidad jurídica** cuando realiza la escritura pública ante notario y la inscribe en el Registro Mercantil. Adquirir personalidad jurídica significa constituirse en sujeto de derechos y de obligaciones.
- Los beneficios de la sociedad tributarán por el IS (Impuesto de Sociedades) con un tipo general del 25%.

Órganos de gobierno de la SA.

Son similares a los de la SL: la Junta General de Accionistas (su equivalente en la SL es la Junta de Socios) y el Consejo de Administración (similar a los administradores de la SL).

Junta General de Accionistas.

Está formada por todos los socios, aunque se puede exigir un mínimo de acciones para poder asistir y votar en la Junta. También se pueden unir varios accionistas entre sí para reunir el mínimo exigido y así poder votar de forma conjunta. La Junta General es el órgano supremo de la sociedad ya que es el que aprueba o censura la gestión de los administradores, da el visto bueno (o no) a las cuentas anuales de la sociedad y decide el reparto de los beneficios que propongan los administradores. Hay varias clases de Junta:

- **Junta General Ordinaria:** la que es convocada de manera "ordinaria" dentro de los primeros seis meses del ejercicio económico. En ella, los socios aprobarán o no la gestión de los administradores y las Cuentas Anuales presentadas por estos.
- **Junta General Extraordinaria:** la que es convocada para dirimir algún asunto urgente que requiera la aprobación de los socios en la Junta.
- **Junta General Universal:** es aquella que se celebra cuando están todos los socios presentes y deciden, por unanimidad, celebrarla. Esta junta es posible materializarla en las SA que tienen pocos socios, pero en las grandes SA que cotizan en Bolsa es materialmente imposible que todos sus socios coincidan para poder celebrar esta Junta.

Consejo de Administración o Administradores.

Los administradores son los que se encargan de la gestión y la representación de la sociedad. No tienen porque ser socios, lo que facilita la entrada de técnicos especialistas que gestionan, aunque no sean propietarios, a cambio de una remuneración. Esta opción es muy interesante ya que las SA suelen ser empresas que ya tienen un tamaño considerable y cuya gestión directa por parte de los socios ya no es tan sencilla. En estos casos en los que la gestión se complica es mejor dejarla en manos expertas y especializadas.

Por lo general se nombran tres o más administradores, que toman las decisiones por mayoría absoluta, aunque no es obligatorio. En concreto existen las siguientes posibilidades:

- Administración unipersonal o administrador único. Es una sola persona la que adopta las decisiones y tiene poder para contratar en nombre de la sociedad.
- Administración solidaria: hay varios administradores que pueden gestionar libremente, sin necesidad de ponerse de acuerdo con otros administradores. Las decisiones de uno son asumidas por los demás.
- Administración mancomunada: formada por dos o más administradores que tienen que ponerse de acuerdo y tomar las decisiones por unanimidad.

Otra opción, también muy común, sobre todo en grandes empresas, es formar un **Consejo de Administración**. En este caso el consejo está formado por varios miembros en representación de los accionistas.

Dentro del Consejo las decisiones se toman por mayoría del capital representado. Así, si un administrador está respaldado por el 30% del capital social sus decisiones contarán el doble que las de otro administrador que esté respaldado por el 15% del capital.

Derechos de los socios:

Los socios tienen derecho a obtener la información precisa para poder decidir y votar en la Junta General. Esta información tiene que ser suministrada por los administradores. También tienen derecho a participar en el reparto de los beneficios en proporción al número de acciones que posea, siempre que la empresa reparta beneficios. Tienen derecho a la parte proporcional de la liquidación de la sociedad en caso de que esta se disuelva. Tienen derecho a decidir en la Junta General, es decir, tienen derecho a voto, aunque se pueda exigir un número mínimo de acciones para poder ejercer ese derecho. También se permite el agrupamiento de las acciones de varios socios para llegar a los mínimos y ejercer el derecho a voto. Finalmente, tienen derecho preferente de adquisición de acciones en las ampliaciones de capital. El concepto de ampliación de capital lo veremos más adelante cuando abordemos la financiación de las empresas.

Sociedades laborales.

Las sociedades laborales pueden ser de dos tipos: sociedades **limitadas** laborales y sociedades **anónimas** laborales. La calificación de laboral de una sociedad viene dada porque al menos el 51% del capital social esté en manos de socios que trabajan en la sociedad con un contrato indefinido y a jornada completa. Es decir, la empresa debe ser, mayoritariamente, propiedad de los trabajadores indefinidos de la misma. Sin embargo, aunque la ley de sociedades laborales da la opción de escoger entre estas dos formas societarias (limitada y anónima), podríamos pensar, como recoge la propia ley, que en la S.L.L. se dan más las características de participación de los trabajadores dado el carácter más personalista que tiene esta sociedad y también la ventaja de los menores gastos de constitución.

Es frecuente también la constitución de sociedades laborales cuando las empresas atraviesan dificultades y quiebran, acumulando importantes deudas con los trabajadores. Una forma de saldar dichas deudas es entregar la propiedad a los propios trabajadores que se convierten, en este caso, en socios.

Otras características más de este tipo de sociedades son las siguientes:

- Tanto en la S.L.L. como en la S.A.L. hay dos clases de participaciones o acciones: las participaciones o acciones de la "**clase laboral**", que están en manos de los socios trabajadores con contrato indefinido, y las participaciones o acciones de la "**clase general**", que son propiedad del resto de los socios. En el caso de la transmisión de las acciones o participaciones de la "clase laboral", para que éstas no acaben en socios no trabajadores y la sociedad pueda perder su calificación como "laboral", tienen preferencia de compra los trabajadores con contrato indefinido y que todavía no son socios y después los trabajadores indefinidos que ya son socios. En caso de que ninguno de estos quiera acudir a la compra pueden hacerlo el resto de trabajadores, socios, etc. En el caso de transmisión de acciones o participaciones de la "clase general", también se tendrán en cuenta, en principio, las preferencias anteriores.
- Al mismo tiempo, no se permite que ningún socio acumule más de un tercio del capital social (un 33% aproximadamente). Según la ley, esto es así para evitar que en el caso de transmisión hereditaria, la sociedad pudiera perder la calificación de laboral por no ser la persona beneficiaria trabajadora en la empresa, pero también podemos pensar que se trata de equilibrar el peso de todos los socios en las decisiones de la empresa. Este máximo del 33% tiene una excepción si es el sector público el que es socio, con un máximo del 50% de participación.
- Las sociedades laborales están obligadas a destinar un 10% de los beneficios a un Fondo Especial de Reserva, que estará destinado a compensar pérdidas de ejercicios anteriores.
- Los órganos de gobierno son los mismos que rigen las Sociedades Limitadas y las Sociedades Anónimas, es decir: Junta General y Consejo de Administración o Administradores.

- En cuanto a la fiscalidad, estas empresas gozan de ciertos beneficios fiscales, aunque tributan al igual que cualquier otra sociedad en el **Impuesto de Sociedades**.
- Por último, este tipo de sociedades, para recibir la calificación de laboral, tienen que solicitar el certificado en el organismo competente, ya sea el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales u otra Administración.

Sociedades cooperativas.

Las cooperativas en Galicia tienen una legislación propia por tener la comunidad autónoma la competencia exclusiva en materia de cooperativas, en concreto las afirmaciones hechas se basan en la última ley, del año 2012.

Vamos a ver las características principales de las cooperativas:

- Son sociedades constituidas por personas que tienen intereses o necesidades comunes. Por ejemplo, una cooperativa agrícola estará integrada por agricultores, una cooperativa de vivienda por personas que desean construir su vivienda, ...
- El capital social es variable, porque si un socio causa baja en la cooperativa, su participación le será devuelta. Esto no ocurre en ninguna otra forma jurídica, como en una S.L. o en una S.A. , en las que si un socio quiere dejar la empresa sólo tiene que vender sus acciones o participaciones, pero aquí no se venden a ningún tercero, no hay movimientos especulativos ni reventas,. Si un socio quiere causar baja se le devuelve el dinero, siempre que no se comprometa en ese momento la situación patrimonial de la cooperativa. Esto hace que el socio tenga que esperar un plazo, que nunca podría ser mayor de 10 años, para recuperar el capital aportado.
- La cooperativa en sí, como ente con personalidad independiente de los socios, **no tiene ánimo de lucro**, se constituye para ayudar y conseguir mejores prestaciones y a menores costes para sus socios. Podemos decir que la cooperativa, en sí, no tiene ánimo de lucro pero que ayuda a sus socios a obtener lucro en sus actividades.
- La cooperativa se basa en el principio de libre adhesión, lo cual quiere decir que cualquier persona que cumpla los requisitos de los estatutos y aporte el capital pasa a ser socio. Es decir, no puede ser discriminado ningún aspirante que quiera ser socio y reúna los requisitos. Por ejemplo: si tengo cultivos de albariño y quiero formar parte de la cooperativa de albariño que opera en mi zona, ésta no puede denegarme el acceso. Eso sí, tendré que aportar el capital previsto en los Estatutos. Igualmente, la baja de la cooperativa como socio es voluntaria.
- El número mínimo de socios para constituir una cooperativa es de **tres**.
- No hay movimientos especulativos con el capital social de la empresa. Si un socio quiere vender su parte en la cooperativa o transmitir la condición de socio **no puede**; en este caso lo que va a recibir es el retorno cooperativo o la devolución de las cantidades aportadas.
- Hay cooperativas de primer grado y de segundo grado. Las primeras están formadas por personas físicas y las segundas por dos o más cooperativas de primer grado. Un ejemplo de cooperativa de segundo grado es COREN, que agrupa a diversas cooperativas agroganaderas de la provincia de Orense
- En la cooperativa se habla de gestión democrática, ya que en la Asamblea General **cada socio representa un voto** y todos tienen la misma capacidad de decisión, independientemente de la cantidad de dinero aportado (cosa que si ocurre en otras formas jurídicas).

Órganos de gobierno de la cooperativa.

La **Asamblea General** es el equivalente a la Junta General de otros tipos de sociedad. Está integrada por todos los socios. Ya hemos comentado que "cada socio es un voto". La asamblea general es el órgano supremo de la cooperativa, en el que se va a examinar la gestión social y se va a decidir aprobar o no las cuentas anuales y la distribución de los resultados.

Otro órgano de gobierno de la cooperativa es el **Consejo Rector**: es el órgano de gestión y representación de la sociedad. Es el equivalente a los administradores o consejo de administración de otros tipos de sociedad.

Finalmente tenemos los **interventores**, que son los encargados de vigilar y controlar las cuentas anuales de la cooperativa. Es un equivalente a los auditores de otras sociedades.

Tema 11: La digitalización aplicada a la empresa.

Poco a poco las empresas se han sumado a la corriente de digitalización de la vida cotidiana y, de esta manera, han pasado a digital buena parte de sus archivos, que ahora pueden consultar *on-line* en sus ordenadores en lugar de recurrir las viejas carpetas de papel acumuladas en pesados muebles de metal. Los datos se han convertido en la materia prima de nuestro nuevo mundo digital, y su obtención y manejo en el nuevo grial al que las empresas dirigen buena parte de sus esfuerzos.

Hoy en día las empresas utilizan la tecnología de muchas formas diferentes. Rara es la empresa, sea del tamaño que sea, que no ha digitalizado buena parte de sus tareas. Desde la simple contabilidad asistida por el ordenador hasta el diseño e impresión 3D, pasando por la realidad virtual, el llamado internet de las cosas, el marketing digital, de redes y *on-line*, la banca digital e infinitud de nuevas aplicaciones y trabajos que van surgiendo al compás de los avances tecnológicos.

Concepto de digitalización aplicada a la empresa.

La digitalización es aquel proceso por medio del cual la sociedad incorpora los avances en las tecnologías de la información y la comunicación en sus formas de consumo, de ocio y entretenimiento, de organización e, incluso, en sus estilos de vida.

El simple uso del tiempo de las personas nos da idea de cómo han afectado los cambios tecnológicos a nuestras vidas en los quehaceres cotidianos. Una consulta del tiempo de uso de nuestros dispositivos móviles nos resulta de lo más reveladora de los hábitos que seguimos: no hay más que ver las horas que pasamos en las redes sociales interactuando con conocidos y desconocidos, haciendo consultas en los diversos navegadores, haciendo uso de las Inteligencias artificiales, visionando videos de YouTube, Tik-Tok o atentos a los contenidos que nos ofrecen las diferentes plataformas de entretenimiento, entre otras muchas cosas.

Está claro que la sociedad ha cambiado y como las empresas también forman parte de esa sociedad, pues también han cambiado e incorporado lo digital y, en general, la tecnología a sus diferentes actividades y procesos.

Big Data.

Big Data permite extraer conocimientos valiosos y tomar decisiones informadas basadas en el análisis de grandes y complejos conjuntos de datos.

Big Data se refiere al manejo y análisis de grandes volúmenes de datos que no pueden ser procesados por los métodos tradicionales de gestión y análisis debido a su **tamaño**, a la **velocidad** con que se requiere su tratamiento y a la **variedad**. Estos datos provienen de diversas fuentes y pueden presentar diversos formatos. Su origen está en las redes sociales, los diferentes sensores de los teléfonos móviles (micrófono, cámara, GPS, ...) y de otros dispositivos inteligentes (relojes, por ejemplo), las transacciones financieras y otros. La gestión de Big Data implica tecnologías y herramientas avanzadas para capturar, almacenar y analizar estos datos de manera eficiente.

Hay tres características clave respecto al Big Data (las llamadas 3 V):

- Volumen: La cantidad de datos es masiva, generalmente en terabytes o petabytes.
- Velocidad: La velocidad a la que se generan y procesan los datos es muy alta, a menudo en tiempo real.
- Variedad: Los datos vienen en diferentes formatos como texto, imágenes, videos y datos estructurados y no estructurados. La diferencia entre un datos estructurado y otro no estructurado es que los primeros están organizados y son fácilmente consultables mediante bases de datos relacionales (una tabla de clientes, por ejemplo, con sus direcciones, teléfonos, etc.). Por su parte, los datos no estructurados carecen de una estructura predefinida y pueden incluir una amplia variedad de formatos, como por ejemplo correos electrónicos, publicaciones en redes sociales, imágenes, ...

Un ejemplo típico de Big Data es el análisis de datos de redes sociales. Las plataformas como Facebook y X (antes Twitter) generan enormes cantidades de datos cada segundo, provenientes de publicaciones,

comentarios, "me gusta" y retweets. Estas plataformas utilizan tecnologías de Big Data para analizar estos datos en tiempo real. Por ejemplo, mediante el análisis de sentimientos, pueden determinar la opinión pública sobre un evento o producto específico, lo que ayuda a las empresas a ajustar sus estrategias de marketing y a los gobiernos a reaccionar ante situaciones de crisis.

Internet de las cosas (IoT).

El IoT permite la conexión a internet de diferentes dispositivos o, incluso, la interconexión entre ellos. Por ejemplo, hay vehículos que llevan integrado un GPS que los permite localizar para que un sistema inteligente nos informe en tiempo real sobre la situación del tráfico y nos podamos evitar atascos o accidentes. Algunos vehículos están conectados a una base de datos del fabricante y pueden informar de forma autónoma sobre el estado de las carreteras (un bache especialmente pronunciado, un socavón, una zona con limitación de velocidad, un radar fijo, ...).

La nube.

La nube es ese lugar en el que se almacena información de forma completamente descentralizada e, incluso, fragmentada y al que se puede acceder desde cualquier sitio en el que se disponga de una conexión a internet. Además, facilita el intercambio de datos y el trabajo compartido entre varias personas. Empresas como AWS (Amazon Web Services) han hecho de la nube y de los servicios asociados a esta su principal fuente de ingresos y el centro de su negocio.

Inteligencia artificial.

La inteligencia artificial (IA) es una rama de la informática que desarrolla sistemas capaces de realizar tareas que normalmente requieren inteligencia humana, como el aprendizaje, el razonamiento y la toma de decisiones. La IA utiliza **algoritmos** y **modelos matemáticos** para procesar grandes cantidades de datos y aprender de ellos.

Las empresas utilizan la IA para optimizar operaciones, mejorar la eficiencia y ofrecer mejores servicios a sus clientes. Los Servicios de Atención al Cliente utilizan los llamados chatbots para relacionarse con ellos de forma masiva. Compañías como Amazon y los bancos utilizan chatbots para responder preguntas frecuentes y resolver problemas simples de los clientes en tiempo real.

Otro uso que hacen las empresas de la IA es el marketing personalizado. Todos hemos recibido sugerencias personalizadas de Netflix o Spotify recomendándonos películas o canciones que podrían gustarnos. Estas empresas utilizan la IA para analizar nuestro comportamiento y tratar de predecir nuestros gustos y preferencias en cuanto a películas, series o música se refiere.

Pero ahí no se terminan las utilidades de la IA. En los procesos de manufactura la IA permite hacer un mantenimiento predictivo, es decir, predecir fallos en máquinas antes de que ocurran, permitiendo un mantenimiento más eficiente y reduciendo costosos tiempos de inactividad.

Aprendizaje automático y aprendizaje profundo.

El **aprendizaje automático**, también denominado *machine learning*, es una subdisciplina de la inteligencia artificial que se centra en el desarrollo de algoritmos y modelos que permiten a las computadoras aprender para identificar patrones y hacer predicciones o tomar decisiones basadas en datos.

Por **ejemplo**, cuando un algoritmo nos permite predecir el precio de una casa en función de su tamaño, ubicación y otras características, está haciendo uso de una técnica llamada regresión lineal que le permite establecer la relación entre una variable dependiente y una o más variables independientes.

Otro **ejemplo**: cuando deseamos clasificar un correo electrónico como *spam* o no *spam* basado en características como las palabras clave utilizadas, el remitente del mensaje y otras variables, las IA utilizan los árboles de decisiones para ir dividiendo los datos en subconjuntos más pequeños hasta llegar a una predicción. La subdivisión de clientes en diferentes segmentos de mercado basados en sus comportamientos pasados de compra también utiliza los árboles de decisión para agrupar clientes con características similares.

Por su parte, el **aprendizaje profundo**, también conocido como *deep learning*, es una subcategoría del aprendizaje automático que utiliza redes neuronales artificiales con muchas capas que se superponen unas a otras. Estas redes son capaces de aprender representaciones de datos a múltiples niveles de abstracción, lo que las hace especialmente efectivas para tareas como el reconocimiento de imágenes y el procesamiento del lenguaje natural.

Por **ejemplo**, las llamadas redes neuronales convolucionales son redes diseñadas específicamente para procesar y reconocer patrones en datos de imágenes utilizando las características más importantes de estas. Esto les permite identificar objetos cotidianos como gatos, perros, coches, etc. dentro de fotografías.

Otro **ejemplo** de uso del aprendizaje profundo es el uso de redes neuronales para la generación de texto, traducción automática, y análisis de sentimiento en redes sociales o la identificación de transacciones fraudulentas en datos financieros.

Tecnología 3D

La tecnología 3D se refiere al uso de técnicas y herramientas para crear y manipular objetos tridimensionales en el espacio digital. Esto permite a las empresas innovar en tareas como el diseño, la fabricación, el marketing y el servicio de productos, mejorando la eficiencia, reduciendo costes y abriendo nuevas posibilidades para la personalización y el entrenamiento. La impresión 3D y el modelado 3D son herramientas muy potentes que están transformando múltiples industrias. Pero la simple visualización 3D también tiene múltiples ventajas, como veremos.

Las **aplicaciones** en el mundo empresarial son muchas y variadas. Por ejemplo, el prototipado rápido permite a una empresa de automóviles diseñar y fabricar prototipos de piezas nuevas rápidamente, utilizando impresoras 3D para hacer ajustes y mejoras antes de pasar a la producción en masa. Esto le permite reducir costes y tiempos de desarrollo.

En el ámbito del marketing y las ventas, las empresas inmobiliarias utilizan modelos 3D de edificios y apartamentos para mostrar a los clientes cómo serán las propiedades antes de que se construyan. Los clientes pueden hacer recorridos virtuales de los espacios, lo que mejora la experiencia de compra y ayuda a cerrar ventas más rápidamente.

Otro ejemplo de uso se refiere a la personalización de productos. Un caso claro es el de la industria de la moda. Las empresas pueden crear ropa y accesorios personalizados según las medidas y preferencias del cliente. La impresión 3D permite fabricar piezas únicas o de edición limitada de manera eficiente.

Las empresas de aviación podrían realizar el mantenimiento y reparación de sus aeronaves mediante el uso de impresoras 3D para crear piezas de repuesto bajo demanda. Esto es especialmente útil para piezas que no estén disponibles en el mercado o que tengan tiempos de entrega largos.

Otra utilidad se puede encontrar en el uso de los modelos 3D de órganos humanos para que los cirujanos puedan entrenar y practicar procedimientos complejos antes de realizarlos en pacientes reales. Esto mejora la precisión y los resultados de las cirugías.

En suma, la impresión 3D es una tecnología muy potente que permite a las empresas avanzar en nuevos campos y mejorar en buena parte de los ya existentes.

Realidad virtual.

La realidad virtual (RV) es una tecnología que crea entornos simulados, inmersivos y tridimensionales que los usuarios pueden explorar y con los que pueden interactuar mediante dispositivos como gafas VR y controladores de movimiento. Esta tecnología trata de **engaños a los sentidos** para que los usuarios sientan que no están en un entorno diferente al real.

El uso que hacen las empresas de la RV es múltiple, desde el entrenamiento de empleados hasta la mejora de la experiencia del cliente.

Empresas como Boeing utilizan la RV para entrenar a sus pilotos y técnicos con simulaciones de vuelo y mantenimiento, mejorando la seguridad y reduciendo los costes de formación.

Las empresas inmobiliarias y los hoteles emplean la RV para ofrecer recorridos virtuales por propiedades y habitaciones, permitiendo a los clientes explorar antes de efectuar una compra o hacer una reserva.

Fabricantes de automóviles como Ford usan la RV para diseñar y revisar prototipos de vehículos en un entorno 3D antes de construirlos físicamente. Estas prácticas aceleran el proceso de desarrollo y permiten también importantes reducciones de costes.

La RV, en general, permite a las empresas innovar en formación, en ventas o en diseño, ofreciendo experiencias únicas y eficaces.

CriptoMonedas y Blockchain.

Una de las principales preocupaciones de muchas empresas (y no solo de empresas ya que también afecta a gobiernos y particulares) es la **seguridad de los datos** en la red. Las criptomonedas y el blockchain permiten nuevas formas de operar y gestionar recursos de manera más eficiente y segura en un entorno digital global.

Las **criptomonedas** son monedas digitales descentralizadas que utilizan tecnología blockchain para garantizar la seguridad y la transparencia en las transacciones. El **blockchain** es un registro digital distribuido, es decir, una especie de lista pública de todas las transacciones realizadas, que asegura que no pueden ser modificadas ni alteradas, al mismo tiempo que garantiza la privacidad de sus usuarios.

Las empresas, aunque con muchas cautelas, están adoptando las criptomonedas (en menor medida) y el blockchain para mejorar la eficiencia, reducir costes y explorar nuevas oportunidades de negocio.

Pagos internacionales rápidos y baratos: empresas como Ripple utilizan criptomonedas para pagos transfronterizos, eliminando intermediarios y reduciendo tiempos y costos de transacción.

Ethereum permite a las empresas crear y ejecutar contratos inteligentes que se ponen en marcha automáticamente cuando se cumplen ciertas condiciones, como en la logística y la cadena de suministro.

Bancos y fondos de inversión utilizan blockchain para la tokenización de activos como acciones y propiedades, facilitando la negociación y liquidación rápida de activos. La tokenización es un proceso mediante el cual se convierte información sensible, como números de tarjetas de crédito, contraseñas o datos personales, en un conjunto de caracteres alfanuméricos llamados 'tokens'.

Grandes empresas están explorando blockchain para la gestión segura y transparente de datos de clientes y proveedores, garantizando la privacidad y la veracidad de la información.

Ciberseguridad.

Con la preponderancia del mundo digital sobre el mundo físico, los delincuentes también se han digitalizado, con lo que cada vez tenemos más delitos en el mundo digital que en el físico. La ciberseguridad es un campo de la informática que se preocupa por la protección de los sistemas, 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, la protección de bases de datos, etc.

Tema 12: La innovación en la empresa.

La innovación en la empresa es esencial para mantener la competitividad y adaptarse a los cambios del mercado. Una visión panorámica de cualquier mercado durante los últimos años nos ofrece una imagen cambiante del mismo. Si las empresas desean mantener o, incluso, mejorar su posición deben mejorar. Y la mejora sólo es posible mediante la implementación de nuevas ideas, de nuevos productos, de nuevos procesos y tecnologías que sean capaces de mejorar la eficiencia, de impulsar el crecimiento y de satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores.

Esta capacidad para innovar permite a las empresas no solo la mera supervivencia en un entorno dinámico y muy cambiante, sino también el liderazgo para transformar sus respectivas industrias.

Patentes.
Una patente es un título que concede el derecho a la explotación económica exclusiva de una determinada invención, impidiendo a terceros la venta o fabricación sin el consentimiento del titular de la misma.
La patente se puede referir a un nuevo producto, pero también a una mejora o perfeccionamiento.
Su duración es, por lo general, de 20 años desde la presentación de la solicitud y no se renueva, pasando a ser de dominio público a su vencimiento. Es decir, cuando vence una patente cualquiera la puede utilizar sin necesidad de pagar nada por su uso.
En España las patentes se presentan y conceden en la OEPN (Oficina Española de Patentes y Marcas).
www.oepn.es

Concepto de I+D+i y tipos de innovación.

Son las iniciales de **investigación, desarrollo e innovación**. Se trata de todas aquellas actividades realizadas por las empresas, pero también por centros de investigación, universidades y otros organismos, que desarrollan aspectos creativos cuya finalidad es la adquisición de conocimientos y su aplicación práctica en diferentes campos, entre los cuales el productivo es uno de ellos.

Cuando hablamos de **investigación** hablamos de invertir dinero para obtener conocimiento, es decir, aquellas actividades en las que los investigadores descubren leyes y principios generales, confirman o refutan hipótesis, publican conocimientos en las principales revistas científicas.

Diferenciamos entre la investigación básica y la aplicada. La **básica** consiste en el "saber por saber", es decir, obtener los conocimientos por lo que tienen de interesante en sí mismos, sin preocuparnos de sus posibles aplicaciones prácticas. La **aplicada**, por el contrario, tiene la vista puesta en las aplicaciones o posibles usos de la investigación básica.

Otro nivel es el **desarrollo tecnológico**, cuando se aplican a la actividad productiva y comercial aquellos descubrimientos obtenidos en el ámbito de la investigación aplicada, de forma que se hacen prototipos de productos o servicios con la vista puesta en el mercado.

El campo de los vehículos autónomos nos puede servir de **ejemplo** para ilustrar la diferencia entre la investigación aplicada y el desarrollo tecnológico que, aunque puedan parecer similares, tienen diferencias. La investigación aplicada nos ha permitido utilizar conocimientos científicos para resolver problemas prácticos. Los investigadores desarrollan y optimizan todo tipo de sensores: LIDAR, cámaras y radares que pueden ser utilizados en diferentes ámbitos para que los dispositivos electrónicos conectados a ellos puedan percibir su entorno. Cuando se crean algoritmos específicos para que un vehículo pueda identificar y clasificar objetos (como otros vehículos, peatones y señales de tráfico) utilizando esos sensores de manera precisa entonces estamos hablando de un determinado desarrollo tecnológico.

Podemos concluir que la investigación aplicada y el desarrollo tecnológico están estrechamente vinculados pero son diferentes. La primera se centra en convertir el conocimiento científico o investigación básica en soluciones prácticas, mientras que la segunda se ocupa de llevar esas soluciones al mercado, integrándolas y validándolas en productos funcionales y comercializables.

Finalmente tenemos la **innovación**, que consiste en invertir conocimiento para obtener dinero, cuando los prototipos desarrollados en la fase anterior llegan al mercado. Las innovaciones pueden ser tanto **de producto como de proceso**. Hablamos de innovación de producto cuando el conocimiento técnico se utiliza para mejorar los productos existentes o desarrollar nuevos productos. Hablamos de innovación de proceso cuando se trata de mejorar o introducir nuevas técnicas de producción. Estas innovaciones pueden ser radicales, cuando se trata de nuevos productos o técnicas desconocidas hasta el momento, o de mejora cuando se trata de mejorar los ya existentes.

Vamos con algunos **ejemplos** sobre las innovaciones. Una innovación de producto radical lo fue en su día la introducción del teléfono inteligente, el *smartphone*. La introducción del iPhone por Apple en 2007 fue una innovación radical que combinó un teléfono móvil, un reproductor de música y un dispositivo de navegación por Internet en un solo dispositivo con una interfaz táctil intuitiva. Decimos que fue radical porque revolucionó la industria de la telefonía móvil, marcando el comienzo de una nueva era de dispositivos multifuncionales. Lo mismo podemos decir de la introducción del Tesla Model S en 2012, que cambió el mercado de automóviles, ofreciendo un vehículo totalmente eléctrico con una autonomía significativa y rendimiento superior. Su introducción impulsó la adopción de vehículos eléctricos y aceleró la transición hacia energías más limpias en el sector automotriz.

Por su parte, una innovación de producto de mejora lo constituyen las continuas actualizaciones de software de iOS y Android, que añaden nuevas funcionalidades, mejoran la seguridad y optimizan el rendimiento de los dispositivos móviles, mejorando la experiencia del usuario y prolongando la vida útil del producto. También podría ser un ejemplo en esta categoría la mejora progresiva en la calidad de las cámaras de los teléfonos móviles, con la introducción de múltiples lentes y modos de fotografía avanzados.

Ejemplos de innovaciones radicales de proceso los tenemos en la adopción de la cadena de montaje por la Ford Motor Company a principios del siglo XX para la fabricación del Modelo T. Este hecho transformó la industria manufacturera, reduciendo drásticamente los costos de producción y haciendo los automóviles accesibles a una mayor parte de la población. Un segundo paso en este mismo sentido lo impulsó Toyota en la década de los 80 al introducir el método de producción *just in time*, que llevó un paso más allá los ahorros de costes y la racionalización de la producción en serie de todo tipo de productos. La impresión 3D, que permite crear piezas complejas capa por capa directamente desde un modelo digital, personalizando los productos, reduciendo el desperdicio de material y acelerando el prototipado y la producción también se pueden considerar innovaciones radicales de proceso.

Por su parte, innovación de mejora de procesos podría considerarse la adopción de la metodología Lean Manufacturing, que permite eliminar desperdicios, mejorar la eficiencia y optimizar la producción. Supone una mejora continua en la eficiencia de la producción y reducción de costos operativos en industrias como la automotriz y la electrónica.

Las innovaciones de producto y de proceso, ya sean radicales o de mejora, son cruciales para el crecimiento y la competitividad de las empresas. Las innovaciones radicales permiten transformar mercados enteros o crear nuevos paradigmas inexistentes previamente, mientras que las mejoras incrementales optimizan y refinan las capacidades existentes.

Otra clasificación de las innovaciones es la que distingue entre:

- innovaciones de producto. En la línea de lo explicado anteriormente. Pueden ser tanto radicales como de mejora o incrementales. Podemos poner los mismos ejemplos.
- innovaciones de proceso. Igual que lo explicado con anterioridad y nos sirven los mismos ejemplos, tanto para las radicales como las de mejora.
- innovaciones de marketing. Las innovaciones de marketing son las que tienen lugar en esta área empresarial y están relacionadas con la comercialización y las ventas. Una innovación radical de marketing puede ser el uso de influencers para promocionar los productos de la empresa, mientras que una innovación de mejora en el área de marketing puede ser la implementación de una campaña con un

grado de personalización, como por ejemplo la campaña de Coca Cola con nombres propios escritos en las latas.

- innovaciones de organización. Se trata de innovaciones en el área organizativa y de gestión de la empresa. Un ejemplo de mejora radical es la irrupción del teletrabajo para numerosos puestos que antes reclamaban la presencia del trabajador en su puesto físico en la empresa. Una innovación de mejora podría ser una reorganización de departamentos o un cambio en la jornada laboral.

Formas de adquisición de tecnología.

Las empresas pueden adquirir tecnología de varias formas.

- 1) La primera es el desarrollo interno, es decir, cuando la empresa desarrolla la tecnología por sus propios medios, a cargo de sus propios presupuestos. Puede tratarse de actividades sistemáticas de I+D+i o de actividades esporádicas, pero en cualquier caso son los recursos de la empresa los que se movilizan. Una fuente de aprendizaje es la **experiencia** o la práctica: la repetición de tareas va refinándolas y permite la mejora tanto de los métodos de trabajo como de los productos que se fabrican. Los **clientes y usuarios** de los productos y servicios de la empresa también son una fuente valiosa de información que puede servir para la mejora. E, incluso, los propios **errores**, al ser analizados y puestos los medios para solucionarlos, son una fuente importante de aprendizaje y mejora.
- 2) Aquellas empresas que no son capaces de desarrollar la tecnología por sus propios medios deben buscarla fuera, bien cooperando con otras empresas, manteniendo alianzas estratégicas que les permitan acceder a esa tecnología, bien adquiriéndola directamente a los poseedores de la misma, mediante la compra o alquiler de las licencias de uso de las patentes. En el primer caso los socios de la empresa pueden ser otras empresas, pero también organismos como universidades o centros de investigación. También es frecuente la alianza de empresas bajo la forma de joint ventures para explotar las ventajas (tecnológicas o de cualquier otro tipo) de cada empresa.

Teorías de la innovación.

Son muchos los autores que han hablado de innovación en la empresa, cada uno de ellos destacando algún aspecto diferente a los demás. Sin embargo, en todos los casos, la innovación se relaciona con crecimiento económico y bienestar social.

Autor	Principales ideas
<u>Joseph A. Schumpeter</u> <u>La teoría del desarrollo económico</u> (1941)	<p>Schumpeter introdujo dos conceptos relacionados con la innovación: la innovación como motor del desarrollo económico y el empresario innovador como el protagonista de los procesos de innovación.</p> <p>El empresario innovador es aquella persona que aprovecha las condiciones existentes, supera obstáculos, rompe con la rutina, va en contra de la corriente, tiene una visión de negocio enfocada en el retorno de la inversión, siendo capaz de generar transformaciones decisivas en la economía y en la sociedad.</p> <p>Schumpeter distingue entre invención e innovación: hay innovación cuando una invención se lleva al mercado para que las personas puedan disfrutar de los beneficios que proporciona.</p> <p>Un concepto central en Schumpeter es el de la destrucción creativa, innovaciones que van desplazando y haciendo desaparecer a los antiguos inventos: en el mundo de la reproducción musical 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, al mismo tiempo que acabó con el modelo anterior.</p>

<p>Peter F. Drucker <u>La innovación y el empresario innovador. La práctica y los principios</u> (1985)</p>	<p>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.</p> <p>Existen dos áreas de innovación a las que el empresario debe prestar atención:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) lo que sucede dentro de la empresa: éxito o fracaso inesperados, incongruencia entre lo que se esperaba y la realidad, mejora de los procesos,... 2) Lo que sucede fuerza de la empresa: cambios demográficos, cambios en las preferencias, nuevos conocimientos,... <p>También reflexionó sobre la correcta dirección de las empresas para conseguir el progreso económico y la armonía social. Para Drucker es necesaria la asignación de las tareas según las actitudes y conocimientos del trabajador, para así alcanzar una mayor productividad.</p>
<p>Everett M. Rogers <u>La difusión de las innovaciones</u> (1963).</p>	<p>Rogers describe el proceso mediante el cual las innovaciones se extienden en una sociedad. Según su teoría hay diferentes grupos de consumidores con perfiles diferenciados hacia las innovaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los innovadores. Son los primeros en adoptar una nueva idea, producto o servicio. Buscan resolver los problemas por si mismos, sin que otros les proporcionen la solución. • Los primeros seguidores (<i>early adopters</i>). Adoptan la innovación cuando consideran que les proporcionará algo positivo, sin miedo a asumir las nuevas ideas. • La mayoría precoz (<i>early majority</i>). Están predispuestos a adoptar lo nuevo cuando ya muchos lo han hecho y probado su idoneidad. No se lanzan inmediatamente a las nuevas ideas, sino que esperan a que estén probadas. • La mayoría tardía (<i>late majority</i>). Tardan en decidirse por lo novedoso y sólo lo adoptan cuando ya todos lo han hecho. • Los rezagados. No les gusta adoptar las nuevas ideas y prefieren mantener las ideas o productos tradicionales. Sólo se pasan a lo nuevo cuando ya no les queda más remedio.
<p>Michael E. Porter <u>La ventaja competitiva de las naciones</u> (1990)</p>	<p>Porter pone el acento sobre la innovación y la competitividad. Las empresas deben potenciar aquellos elementos diferenciales en los que sobresalen por su <i>know how</i> (su "saber hacer") y establecer el mayor número posible de barreras de entrada a su negocio, con el fin de mantener la ventaja con respecto a sus competidores. Porter diferencia tres áreas:</p> <p>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.).</p> <p>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 abaratizar costes y bajar precios convirtiéndose en el primer vendedor de automóviles del mundo.</p> <p>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.</p>
<p>Clayton Christensen <u>El dilema de los innovadores</u> (1997)</p>	<p>Christensen presenta la llamada innovación disruptiva, aquella que al principio se centra en un mercado de nicho, que parece tan reducido y tan poco atractivo, que la tecnología dominante suele ignorarla, hasta que se convierte en una amenaza que le resta una buena porción de su cuota de mercado.</p>

Estrategias de innovación.

La estrategia es el plan que sigue una empresa para conseguir sus objetivos de largo plazo. En el caso de la innovación no todas las empresas utilizan la misma estrategia para la consecución de sus objetivos. Para sobrevivir en un mercado competitivo, las empresas pueden aplicar diversas estrategias relacionadas con la innovación y la inversión en I+D. La mejor estrategia para cada empresa es la que mejor se adapta a su realidad interna y a su entorno. De esta manera podemos distinguir las estrategias que se detallan a continuación.

1. Ofensiva o de líder tecnológico.

Son empresas que introducen permanentemente nuevos productos y procesos, con lo que acceden a nuevos mercados. Ser líder tecnológico supone asumir el elevado coste de la inversión en I+D, que se ve compensado por la alta rentabilidad que se alcanza con el éxito.

Un **ejemplo** claro de esta estrategia es Tesla, que se caracteriza por la introducción continua de innovaciones disruptivas que desafían el *status quo* de la industria automotriz: vehículos eléctricos de alto rendimiento (el Tesla Model S, lanzado en 2012, redefinió las expectativas de los vehículos eléctricos con una autonomía y un rendimiento que competía con los vehículos de lujo de combustión interna), tecnología de baterías (liderando el desarrollo de baterías de larga duración y alta eficiencia), conducción autónoma (el sistema de asistencia al conductor Autopilot y el continuo desarrollo de tecnologías de conducción autónoma), supercargadores (para la recarga rápida de baterías), ...

2. Defensiva o de seguidor tecnológico.

Sigue al líder tecnológico. Debe ser capaz de reaccionar en poco tiempo y, aunque se apoye en capacidades de desarrollo interno de I+D, a menudo recurre a acuerdos de licencia y de patentes. Su competencia técnica le permite especializarse en ser capaz de mejorar los diseños y aprovecharse de los errores iniciales del líder del mercado.

Un **ejemplo** de esta estrategia es Nokia en su transición hacia la tecnología de smartphones. Nokia, que fue líder en el mercado de teléfonos móviles, adoptó una estrategia defensiva al tratar de ponerse al día con la revolución de los smartphones iniciada por Apple con el iPhone. En lugar de desarrollar sus propios productos alternativos Nokia optó por asociarse con Microsoft para usar Windows Phone en sus dispositivos. La serie Lumia, su principal línea de smartphones, si bien introdujo algunas innovaciones en diseño y cámara, se centró en seguir las tendencias de mercado establecidas por Apple, en un claro ejemplo de estrategia defensiva centrada en seguir las innovaciones de líderes tecnológicos en lugar de desarrollar sus propias innovaciones. Esto resultó en una pérdida significativa de cuota de mercado y Nokia acabó vendiendo su división de dispositivos y servicios a Microsoft en 2014, ilustrando cómo una estrategia de seguidor tecnológico puede ser insuficiente en mercados altamente dinámicos y competitivos donde la innovación continua es clave para el éxito.

Los primeros años de Samsung, por el contrario, fueron un caso de éxito en su estrategia de seguimiento del líder de mercado que era Apple en ese momento.

3. Imitativa.

Quienes utilizan esta estrategia no pretenden destacar en innovación tecnológica. Se trata de imitar a otras empresas aprovechando alguna ventaja competitiva.

Un **ejemplo** claro de estrategia imitativa en innovación es la empresa Xiaomi en el mercado de smartphones, emulando con éxito las características y diseños de productos de otras marcas líderes, especialmente Apple y Samsung, pero a un precio más accesible. Respecto al diseño de los teléfonos, muchos de los primeros modelos de smartphones de Xiaomi, como el Mi4, mostraban un diseño muy similar al del iPhone de Apple. Este enfoque ayudó a Xiaomi a atraer a consumidores que deseaban teléfonos de alta calidad y diseño premium a precios más bajos. Por otra parte, la interfaz de usuario de Xiaomi, ofrece una experiencia de usuario que recuerda mucho a iOS de Apple, pero sobre la plataforma Android. Este enfoque imitativo hizo que la transición para usuarios de iPhone a teléfonos Xiaomi fuera más sencilla. Xiaomi también ha imitado con éxito las estrategias de marketing de Apple, crean-

do una comunidad de usuarios leales y generando expectativas a través de eventos de lanzamiento de productos muy publicitados.

La estrategia imitativa de Xiaomi ha sido muy efectiva en captar una gran cuota de mercado, especialmente en mercados emergentes como India y China. Han logrado posicionarse como una alternativa económica a los dispositivos de gama alta sin comprometer demasiado la calidad y características de sus dispositivos. Xiaomi demuestra cómo una estrategia imitativa bien ejecutada puede ser una magnífica herramienta para ganar cuota de mercado y construir una marca sólida.

4. Oportunista o de nicho.

La empresa analiza los puntos débiles de la competencia y se centra en un segmento de mercado o nicho de mercado para el que posee un punto más fuerte.

Un **ejemplo** de estrategia oportunista o de nicho en innovación es GoPro, que le permitió dominar rápidamente el mercado de cámaras de acción, convirtiéndose en sinónimo de cámaras deportivas. Su enfoque en un segmento específico del mercado le permitió evitar la competencia directa con grandes fabricantes de cámaras y teléfonos móviles, y construir una comunidad leal de usuarios. Pero no se quedó ahí, sino que desarrolló una amplia gama de accesorios personalizados: soportes para casco, soportes para tablas de surf y correas para el pecho, ... software de edición de video fácil de usar (como GoPro Studio y la aplicación Quik), ... GoPro demuestra cómo una empresa puede identificar una oportunidad de mercado específica y crear un producto innovador que satisfaga las necesidades de ese nicho, construyendo una marca fuerte y leal en el proceso.

5. Dependiente.

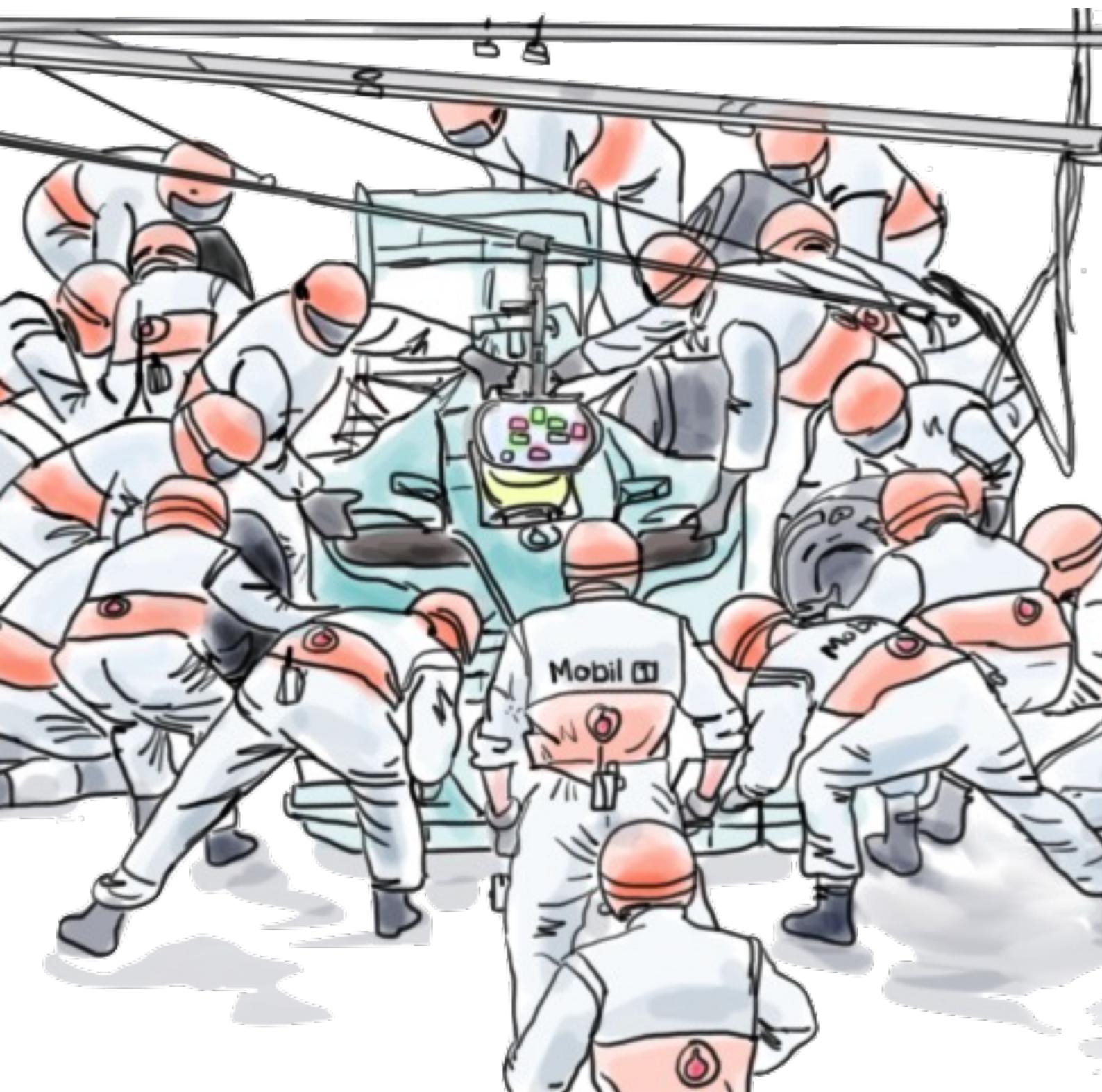
La practican algunas empresas (pymes en muchos casos) que, por su dimensión, no pueden invertir en I+D. Consiste en establecer relaciones estables y duraderas con otras empresas (por ejemplo, con una empresa cliente). Un **ejemplo** de dependencia podría ser el de las auxiliares de la industria automovilística, que producen determinados componentes para las empresas fabricantes de automóviles bajo las especificaciones que los fabricantes les proporcionan. Y no sólo eso, sino que en muchos casos también dependen de la especificaciones tecnológicas que les imponen los fabricantes, con cesión de la tecnología necesaria para poder afrontar con éxito los pedidos que les realizan.

6. Tradicional.

Estrategia basada en hacer siempre lo mismo y de la misma forma, a menos que el mercado o el cliente específico impongan nuevos modos o pidan nuevas características. Supone la mínima inversión en I+D.

Por **ejemplo** Bimbo es una empresa que lleva haciendo su producto estrella (el pan de molde) durante décadas de la misma o similar manera, innovando sólo lo preciso que el mercado le demanda (nuevas presentaciones o formatos, como por ejemplo el pan sin corteza o el artesano sin aditivos). Lo mismo sucede con muchos fabricantes de productos alimenticios, en los que la tradición y la permanencia en el mercado con los mismos estándares es un valor en sí mismo y una garantía de calidad en sus productos.

Bloque 2: El modelo de negocio y de gestión.



Tema 13: La función comercial.

Solo hay un camino para que las empresas puedan alcanzar sus objetivos, y ese camino es el de las **ventas**. Si la empresa no es capaz de vender sus productos y servicios en la cantidad adecuada no podrá obtener los ingresos que le permitan compensar los gastos y, en consecuencia, no podrá obtener beneficios, lo que la conduce inexorablemente al cierre. Por tanto, la actividad comercial de la empresa se erige como uno de los pilares básicos de la misma, al ser la actividad que le proporciona los ingresos. No queremos decir con esto que el resto de actividades no sean importantes, que lo son y mucho, pues sin una buena estructura productiva, sin una financiación adecuada, sin unos recursos humanos profesionales y formados tampoco se pueden alcanzar los objetivos previstos. Sin embargo todo ello está supeditado al fin último que es la consecución de las necesarias ventas, la satisfacción de los deseos de los consumidores con una propuesta de valor adecuada.

El departamento que se encarga de hacer llegar al consumidor los bienes y servicios producidos por la empresa es el departamento comercial o de marketing. Sus funciones más importantes son:

- 1) **Analizar** el mercado para conocer de la mejor manera posible al destinatario de los bienes y servicios comercializados por la empresa, de su propuesta de valor. Es decir, conocer al consumidor. El mercado proporciona la información que permite a la empresa tomar las mejores decisiones.
- 2) **Diseñar** la política comercial de la empresa, es decir la estrategia de marketing. A partir de las cuatro variables de marketing (que trataremos más adelante) la empresa decide su mix óptimo: producto, precio, promoción y distribución
- 3) **Organizar** las ventas sobre el terreno, decidir cómo será la fuerza de ventas, cómo se organizará la acción de ventas (territorialmente, por productos, por canales, etc.) los canales de comunicación y distribución, ...

Análisis de mercado y estrategia de marketing.

1. Concepto de mercado.

El mercado es una institución económica en la que compradores y vendedores llegan a acuerdos mutuos para el intercambio de bienes o servicios. Los mercados pueden adoptar muy diferentes formas, como por ejemplo el comercio en el que un consumidor adquiere ropa, o el taller en el que lleva a reparar su coche, pero también el sitio de internet donde adquiere material de montaña, o la página web de su banco desde donde puede hacer transacciones financieras. Tradicionalmente el mercado estaba ligado a un lugar físico en el que esas transacciones tenían lugar, pero hoy en día ello no es necesario como bien sabemos.

2. Clases de mercados.

Podemos hablar de diferentes clases de mercados en función de varios criterios. El primero al que tenemos referencia distingue diversos tipos:

- En función del número de oferentes y demandantes presentes en el mismo: así hablaremos de mercados de **competencia perfecta** o de **mercados de competencia imperfecta** (monopolio, oligopolio y competencia monopolística).
- En función de quienes sean los adquirentes del producto hablamos de mercados **mayoristas** o **minoristas** (grandes o pequeños volúmenes de intercambio, respectivamente), y de mercados **industriales** (venta a empresas) o de **consumo** (venta a particulares o consumidores).

SEGÚN EL NÚMERO DE OFERENTES Y DEMANDANTES

Competencia perfecta.

Son mercados en los que hay un gran número de compradores y de vendedores, con escasa o nula capacidad de influencia en los precios y cantidades comercializadas. Al no tener capacidad de in-

fluencia sobre los precios, las empresas lo toman del mercado como un dato, se dice que son empresas precio aceptantes. Además, la cantidad que produce cada empresa es una parte insignificante de la cantidad total intercambiada en el mercado, por lo que sus decisiones individuales acerca de incrementos o reducciones en la producción apenas se dejan notar en la totalidad del mercado. Por otra parte, el producto que comercializan unas y otras es idéntico (homogéneo), no pudiendo el consumidor diferenciar los ofrecidos por una empresa de los ofrecidos por otra. De esta manera, a las empresas no les queda más herramienta de competencia que los costes. Si desean obtener más beneficios deberán esforzarse en reducir los costes, para que el precio generado por el mercado esté más alto que su coste medio (la mayor diferencia posible). Se trata de una modalidad de competencia que se ve poco en el mundo real (en determinados productos agrícolas y algunas materias primas) pero que tiene una gran importancia a nivel teórico ya que se considera un modelo de funcionamiento del mercado idóneo, sobre todo para los consumidores que pagan los precios más bajos posibles y, al mismo tiempo, disfrutan de las mayores cantidades posibles de mercancía.

La competencia perfecta existe en algunos mercados de productos agrícolas: tomates, por ejemplo.

Competencia imperfecta, oligopolio.

El oligopolio es semejante al monopolio con la salvedad de que en este tipo de mercado puede haber un número reducido de empresas (*oligo=pocos y polio=vendedor*). Esa, que es una diferencia pequeña, en la práctica puede cambiar notablemente la situación ya que esas pocas empresas pueden optar, bien por la competencia bien por la cooperación, al existir una fuerte interdependencia entre las decisiones de unas y otras. En el caso de que compitan se podrían desatar guerras de precios en las que el beneficiario inicial es el consumidor. Sin embargo, en este tipo de mercados, son muy frecuentes los acuerdos de cooperación que conducen a la formación de cárteles en los que se acuerdan precios o se reparten los mercados.

Un ejemplo de este mercado puede ser el de producción y distribución de energía eléctrica, o el petrolífero.

Competencia imperfecta, competencia monopolística.

Se trata de un tipo de mercado en el que existen muchas empresas con plena libertad de entrada y salida del mercado, como en competencia perfecta. Pero, a diferencia de éste, los productos comercializados no son homogéneos, sino que cada empresa es capaz de diferenciarlos a través de la publicidad y las marcas, atribuyendo su propia personalidad a productos que podrían ser intercambiables, pero que el consumidor percibe diferenciados. Eso hace que cada empresa pueda ejercer un cierto monopolio sobre los productos que comercializa y tenga cierta capacidad para fijar los precios de su producto. A pesar de ello, ya que se trata de productos intercambiables, la competencia es muy fuerte y se suele materializar en fuertes inversiones publicitarias que tratan de reforzar la imagen de marca del producto.

Un ejemplo de este mercado puede ser el sector de la hostelería (hoteles y restaurantes), el automovilístico o, en general, el sector servicios.

SEGÚN LOS ADQUIERENTES DEL PRODUCTO.

Mercado mayorista.

Los mercados mayoristas son mercados en los que los compradores adquieren grandes volúmenes de mercancía, lo que obliga a los vendedores a ajustar los precios. Generalmente los márgenes comerciales son estrechos y la ganancia unitaria es baja, pero al comercializarse un gran volumen se mantienen los beneficios globales.

Un ejemplo de este tipo de mercado pueden ser las compras de los intermediarios agrícolas a las cooperativas de productores.

Mercado minorista.

En el mercado minorista las cantidades intercambiadas son reducidas, por lo que en ellos es frecuente que los márgenes comerciales sean mayores y la ganancia unitaria más elevada. Eso es lo que logra mantener el nivel de beneficios para estas empresas.

Todas las ventas a los consumidores finales son, en su práctica totalidad, ventas minoristas.

Mercado industrial (venta a empresas).

Estos mercados son aquellos en los que la venta se hace a empresas por lo que los condicionantes son diferentes que en la venta a los consumidores. Maquinaria, materias primas, productos intermedios, servicios profesionales son los objetos de intercambio. Las empresas manejan criterios como el precio, pero también otros como las características técnicas, los plazos de entrega y pago, la financiación, los descuentos, ...

Mercado de consumo(venta a consumidores).

En los mercados de consumo los bienes y servicios se destinan a satisfacer las necesidades de los consumidores finales: ropa, electrodomésticos, telefonía móvil, alimentos, ... todos ellos son adquiridos por el consumidor siguiendo diversas motivaciones: precio, marca, renta disponible, gustos y preferencias, ...

Clases de mercados

Según el número de oferentes y demandantes:

- competencia perfecta

Se dan cita en el mercado numerosos compradores (o demandantes) y numerosos vendedores (u oferentes). Ninguno de ellos ostenta un verdadero poder de mercado.

- competencia imperfecta

- monopolio

Existe un único vendedor y, por el contrario numerosos compradores. El poder de mercado lo ostenta el único vendedor.

- oligopolio

Unos pocos vendedores de un lado, que podrían ejercer un cierto poder de mercado en caso de que colaborasen entre si.

- competencia monopolística

Muchos vendedores, aunque cada uno posee un cierto poder de mercado al ofrecer un producto, similar a los de la competencia, pero no idéntico y que conserva rasgos diferenciales que el consumidor percibe.

Según los adquirentes del producto:

- mayorista

Son mercados en los que los compradores adquieren grandes cantidades de producto.

- minorista

Mercados donde las cantidades que se adquieren por los compradores son pequeñas.

- industrial

Mercados en los que la venta se realiza entre empresas, siendo una empresa tanto el comprador como el vendedor.

- de consumo.

Mercados en los que el comprador es el consumidor final.

Técnicas de investigación de mercados.

La empresa debe conocer cómo es su mercado: la profundidad del mismo o el número de potenciales clientes, la disposición al pago, los gustos y preferencias de su cliente objetivo, los competidores existentes, ... Para ello utiliza diversos métodos de investigación.

Fuentes de información, fases y métodos.

La empresa necesita conocer el mercado, al consumidor, para poder tomar sus decisiones de marketing adecuadamente. Para ello realiza investigaciones de mercado. Así, podemos decir que una investigación de mercado es el estudio de las características de este y de los consumidores que lo componen al objeto de hacer productos y servicios que se adapten más y mejor a sus necesidades y características.

Para hacer una investigación de mercado se requiere solventar cuatro fases.

- La primera es definir los objetivos de la misma, qué se persigue con esa investigación, qué interrogantes se pretende resolver.

- La segunda es diseñar un plan de investigación, decidir cómo se llevará a cabo, durante cuánto tiempo, ... El presupuesto que se manejará es una variable importante en este momento.
- El tercero es la búsqueda de la información necesaria. Esta búsqueda puede hacerse en publicaciones, bases de datos o estudios ya hechos por otras empresas, por organismos públicos, y otras instituciones, en cuyo caso hablamos de información secundaria, o puede obtenerse directamente por la empresa mientras se hace la investigación, a través de encuestas y otros métodos, en cuyo caso se habla de datos o información primaria. La información primaria es más difícil y cara de obtener.
- Finalmente, en cuarto lugar, hay que analizar e interpretar la información recopilada para sacar conclusiones y tomar las decisiones oportunas.

Si la empresa necesita obtener información no disponible por otras fuentes, es decir, si necesita recurrir a fuentes de información primaria, los **métodos más utilizados** son los siguientes:

- **La encuesta.**

Se trata de preguntar directamente a una parte de la población objetivo por las cuestiones que interesan a la empresa. Para realizar una encuesta lo primero es determinar esa población objetivo para, a continuación, seleccionar una muestra representativa de la misma, es decir, un número de individuos reducido a los que se harán las preguntas. Esas preguntas se hacen en forma de cuestionario que se presenta directamente mediante entrevista personal, telefónica, por correo, internet, ... Los resultados obtenidos para la muestra se extrapolan al total de la población.

- **Observación.**

Otra forma de obtener datos es mediante la observación del comportamiento de los consumidores. Esta observación puede ser directa, con una persona que anota los comportamientos que se producen, o indirecta si se recurre a la información proporcionada mecánicamente por códigos de barras, detectores de paso u otros mecanismos.

- **Experimentación.**

La experimentación también se utiliza como fuente de información. En este caso no nos limitamos a observar qué sucede, sino que se introducen cambios para ver qué reacciones tienen los consumidores. Un cambio en los colores, en los envases, en el emplazamiento de los productos en el supermercado, ... ¿induce a mayores compras?

-Entrevistas.

La entrevista de grupo reúne a varias personas (no más de una docena) para que hablen sobre un producto o servicio. Después se analizan los comentarios expresados. La entrevista en profundidad hace lo propio pero con una única persona a la que se le suelen mostrar los productos, los envases, las marcas, ... para que dé su opinión.

-Panel de consumidores.

Los paneles de consumidores son un tipo de investigación de mercado que recoge de forma periódica información sobre las compras que realiza una mues-

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN COMERCIAL

Técnicas convencionales	Estudios ad hoc	Cualitativas	Reunión de grupo Entrevista en profundidad Técnicas proyectivas Reunión de grupo digital Entrevista en profundidad digital Entrevista etnográfica Grupo etnográfico Diario etnográfico <i>Accompanied shopping</i> Netnografía Técnicas de creatividad
		Cuantitativas	Encuestas Experimentación
		Mixtas	Observación
	Estudios continuos	Cualitativas	Estudios ómnibus (reunión de grupo) <i>Tracking</i> cualitativo Panel cualitativo Panel cualitativo digital
		Cuantitativas	Estudios ómnibus (encuesta) <i>Tracking</i> cuantitativo Panel
Técnicas no convencionales	Técnicas de neuromarketing	Resonancia magnética funcional Electroencefalograma Magnetoencefalografía Electromiografía facial Respuesta galvánica de la piel Pulso cardíaco <i>Eye tracking</i>	

tra constante y representativa de la población. De esta manera se puede ver la evolución de esa información a lo largo del tiempo. Como por ejemplo los audímetros instalados en televisores para medir la audiencia de los programas.

Tema 14: Segmentación de mercado: concepto y criterios.

Es frecuente que las empresas no dirijan sus productos y servicios (sus propuestas de valor) a la totalidad de los usuarios potenciales de los mismos, sino que hacen lo que se denomina una segmentación o división de esa totalidad del mercado en partes más pequeñas y con características comunes. Esto las hace más homogéneas y facilita la elaboración de productos y servicios mejor adaptados a sus necesidades particulares.

Análisis del consumidor.

La empresa depende en buena medida del éxito en las ventas y para ello debe conocer con la máxima profundidad todo lo que atañe al consumidor: cuál es su comportamiento, cuales son los verdaderos motivos de la compra, cuáles son sus gustos y preferencias.

El **proceso de compra** es una secuencia que comienza por la detección de la necesidad por parte del consumidor. Esa necesidad a veces puede llegar a ser inducida por las empresas a través de la publicidad, pero en la mayoría de casos la necesidad es previa y lo único que cambia es la forma de satisfacerla. Una vez detectada la necesidad el consumidor recaba información sobre las distintas maneras y productos que pueden satisfacerla. Con esa información en mano debe valorar las diferentes alternativas que se le presentan y tomar una decisión de compra. Una vez realizada la compra el consumidor evalúa el resultado de esta, si el producto o servicio le ha resultado satisfactorio o no. Esta evaluación determina y condiciona futuras compras.

Está claro que no todas las compras ponen el mismo énfasis en todas estas fases. Incluso hay compras en las que el consumidor se salta fases. En base a esto, las compras pueden ser de varios **tipos**. Hay las llamadas compras de alta implicación, que suponen un análisis detallado de todas las fases anteriores ya que el precio y la importancia de la misma requieren un análisis exhaustivo. La compra de un coche, de un piso, de un ordenador, ... encajan en este tipo. Luego hay las llamadas compras por impulso en las se adquiere el producto sin mucha reflexión, atendiendo a un estímulo primario, un capricho, ... como por ejemplo unos chicles en la cola del supermercado. Finalmente, podemos hablar de compras rutinarias en las que se analiza el proceso una vez (información, alternativas, análisis, evaluación, decisión) y, si resulta satisfactorio, se repite sin mayores análisis.

Segmentación de mercados: concepto y variables.

La segmentación de mercados consiste en dividir a los consumidores en grupos homogéneos, con características semejantes, para así poder atenderlos mejor, con productos y servicios diferenciados y adaptados a sus necesidades específicas.

Existen numerosas **variables** que nos permiten hacer esa división de los consumidores en diferentes grupos. Hay variables de tipo demográfico como la edad, el sexo, el tamaño de la familia. Variables de tipo socioeconómico como el nivel de renta, la profesión, el nivel educativo, la clase social. Otras son variables de tipo psicográfico como el estilo de vida, los valores, la personalidad. En función de cual sea el producto o servicio comercializado será más interesante hacer hincapié en unas u otras. Así, por ejemplo, es frecuente que las casas discográficas segmenten el mercado en función de la personalidad o el estilo de vida de sus clientes. No lanzarán la misma propuesta musical para un vanguardista que para una persona



El pack de tres latas de atún se empieza a comercializar en 1978, en parte como respuesta a los cambios demográficos que se empezaban a dar. Las familias eran menos numerosas y el envase grande, la tradicional lata de 220 ml. se hacía excesiva para familias cada vez más reducidas, por lo que fue sustituida por tres envases de 65ml. más adaptados a las nuevas circunstancias demográficas.

mas tradicional, para un hipster que para un indie. También se pueden utilizar variables de tipo geográfico diferenciando a los grupos de consumidores en función de dónde residan. No es lo mismo un producto o servicio orientado a consumidores que viven en ciudades que el mismo producto orientado a consumidores que viven en una zona rural. Un fabricante de automóviles sabe muy bien que los todoterreno son vehículos que tienen una especial acogida entre los consumidores de zonas rurales. No digamos ya los fabricantes de tractores.

Otro aspecto interesante está relacionado con las diferentes **estrategias de segmentación** que puede poner en marcha la empresa según sea esta:

- Así podemos hablar de márketing masivo, cuando no se hacen productos diferenciados, sino que se trata a todo el mercado como un único segmento, haciendo un único producto que debe satisfacer a todo el mundo. Por ejemplo, lo que sucede con el papel de cocina o el papel higiénico. Las empresas suelen hacer una única propuesta de consumo, algo diferenciada de la de la competencia, pero única para todo el mercado.
- El segundo tipo de estrategia es lo que se conoce como márketing diferenciado. Aquí, las empresas atienden numerosos segmentos de mercado adaptando la oferta a cada uno de ellos. No es que se trate de ofrecer productos muy diferentes, pero si adaptados a cada grupo singular de consumidores. Es lo que hacen los fabricantes de bebidas refrescantes, al proponer varias marcas, sabores y modalidades de refrescos: Coca Cola light, Zero, sin cafeína, en envase familiar, en lata, en botella, ...
- El último tipo de estrategia es el denominado márketing concentrado. Aquí la empresa llega únicamente a **uno** de los muchos segmentos que puede tener el mercado, concentrándose en satisfacer a la perfección sus exigencias y abandonando los restantes. Ejemplos de esta estrategia pueden ser las empresas Mayoral, centrada en ropa infantil, Custo en camisetas de diseños exclusivos para la gama alta.

Fruto de estas estrategias tenemos el **posicionamiento**, es decir, cómo se sitúa la empresa para que los clientes tengan una percepción de sus productos o servicios diferenciada de la competencia. A partir de ese posicionamiento, la empresa tratará de jugar con las variables de márketing mix, el producto y sus características, el precio, la promoción y la distribución, con el objetivo de lograr un producto o servicio diferenciado y adecuado al mercado al que se va a dirigir.



Tema 15: Marketing.

El marketing está constituido por todas aquellas actividades de la empresa encaminadas a mantener el contacto con los consumidores para así conocerlos mejor y poder elaborar productos y servicios adaptados a sus necesidades, gustos y preferencias. Ese conocimiento es beneficioso para ambas partes, ya que el consumidor obtiene productos más satisfactorios, que atienden mejor sus necesidades, y la empresa, al atender mejor a los consumidores, puede incrementar sus ventas y mejorar sus resultados.

Es un proceso que detecta las necesidades de los consumidores y desarrolla productos encaminados a la satisfacción de esas necesidades. De esta manera las empresas crean valor para los clientes y obtienen a su vez valor procedente de dichos clientes.

A lo largo del tiempo ha habido **cuatro** posturas o **enfoques** relacionados con el marketing.

- El primero es el llamado enfoque de producción, donde no es necesario comercializar para vender ya que la demanda superaba a la oferta. Las empresas vendían todo lo que fuesen capaces de producir y su preocupación se centraba en hacer mejores productos y menos costosos para incrementar los beneficios.
- El segundo es el llamado enfoque de ventas, que surge cuando aparecen los primeros competidores y el esfuerzo pasa de la producción a las ventas. En vez de producir lo que se vende se trata de vender lo que se produce.
- El tercero es el llamado enfoque de mercado o de marketing, en el cual se trata de fabricar exclusivamente lo que puede ser vendido. Se llega a esta actitud a partir de un exhaustivo análisis del consumidor que nos permita conocerlo tan bien que los productos estén diseñados específicamente para él.
- Finalmente tenemos el enfoque de marketing social donde se trata de hacer ver la preocupación por aspectos del bienestar del consumidor a largo plazo pero también de la sociedad en su conjunto. Aspectos como el medio natural, la salud y el bienestar físico, el consumo responsable, ... pasan a ocupar un lugar preponderante en la comunicación de la empresa y en el desarrollo de sus productos y servicios.

Marketing Mix:

Una vez que la empresa se ha **posicionado**, identificando el segmento de mercado que va a atender, y conoce las **características de sus clientes** a través de los correspondientes estudios de mercado, debe concretar la **propuesta de valor** que va a hacer. Y concretar esa propuesta de valor es tomar decisiones:

- sobre las características del producto (materiales utilizados, especificaciones técnicas, colores a utilizar, diseño, envase, ...),
- sobre el precio que cobrará al consumidor y la política de precios a seguir,
- sobre la distribución (en supermercado, en tienda propia, a través de franquicia, de minoristas especializados, ...)
- y sobre la estrategia de comunicación (publicidad, relaciones públicas, ...).

A este conjunto de cuatro variables es a lo que se conoce como **marketing mix** o mezcla de marketing, también conocidas como las **cuatro P's** del marketing (por sus iniciales en inglés: *Product, Price, Promotion, Placement*).

1ª variable del marketing mix: PRODUCTO.

El producto es el bien o servicio que la empresa ofrece en el mercado para satisfacer las necesidades de los consumidores. Cada producto es un conjunto único de características que no tienen porque ser iguales en el mismo tipo de productos. El producto tiene **tres dimensiones** diferentes que contribuyen a su diferenciación.

- La primera es la del **producto básico**, compuesto por las características físicas y tangibles del mismo, como los colores, materiales, diseño, ... todo lo que puede ser apreciado por los sentidos.

- La segunda es el llamado **producto ampliado**, consistente en una serie de características adicionales al producto básico que, aunque no son tangibles, sí que suponen valores añadidos como la garantía, el servicio posventa, la financiación, ...
- La tercera es el **producto genérico** que viene a ser la satisfacción que el consumidor espera obtener del producto y que depende de cuestiones psicológicas tales como la imagen de marca tanto de la empresa como de sus productos y servicios, que es percibida por el consumidor. La diferenciación de productos ayuda a lograr esa imagen de marca.

Marcas, envases y embalajes.

La **marca**, por tanto, es un elemento identificador de los productos de una empresa y ayuda a diferenciarlos de los de la competencia. Puede ser el nombre, pero también un símbolo, un logotipo o una combinación de ellos.

Las marcas deben **protegerse** para que ningún competidor las pueda usar en su beneficio. En España esa protección la brinda la Oficina Española de Patentes y Marcas, pero existen diferentes niveles de protección y, cuando una marca es global, la protección también debe estar a ese nivel.

Las empresas pueden utilizar una **marca única** para todos sus productos, sobre todo si tiene prestigio, como hace por ejemplo Sony con todos sus televisores, vídeos, consolas de juegos, ... También pueden utilizar **marcas múltiples**, esto es, una marca para cada referencia comercializada, tal como hacen las empresas de productos de limpieza para el hogar donde el detergente tiene un nombre, el limpiaellos otro, el suavizante otro más, etc. Finalmente tenemos las llamadas **marcas blancas o de distribuidor**, productos fabricados por una empresa pero a los que no identifica con su propia marca de fabricante, sino que llevan la marca del vendedor, normalmente una cadena de supermercados o de distribución (Carrefour, Froiz, El Corte Inglés, ...).

Otro identificador básico es el **envase**. Se le denomina *packaging* a todo lo que tenga que ver con el continente de los productos, lo que los protege: envases, embalajes, etiquetas. En estos elementos es obligatorio que aparezca **información**.

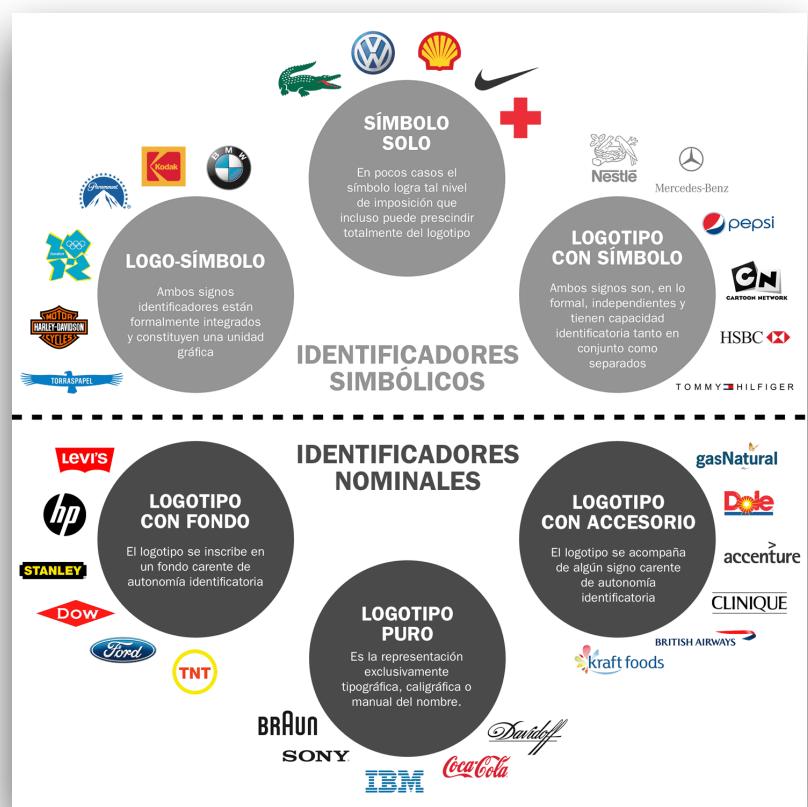


La importancia de las marcas.

En este video, publicado por La Vanguardia en su sección de videos E-konomia, el conocido economista Xabier Sala i Martín se pregunta si es bueno que haya marcas.



Y este otro es una simpática presentación de algunas marcas españolas con proyección internacional.



formación como la composición, fechas de caducidad, indicaciones de uso, cuidados y precauciones, ... Determinados productos no envasados deben llevar etiquetas adheridas en las que se proporcione la información correspondiente. Los textiles, por ejemplo, se suelen presentar sin envase, pero ello no los exime de proporcionar indicaciones de uso, composición, origen y otros detalles que puedan ser de interés para el consumidor.

Ciclo de vida del producto.

Los productos de las empresas no duran para siempre, ni siempre han estado ahí. Es cierto que existen productos más longevos que otros, pero la mayoría han sido introducidos en un momento dado y también desaparecerán antes o después. En general podemos establecer lo que se conoce como el ciclo de vida para los productos de las empresas. Este ciclo tiene cuatro fases:

1. **Introducción.** La fase de introducción comienza cuando aparece el producto por primera vez. Normalmente la empresa ha hecho importantes desembolsos en su desarrollo y en darlo a conocer. Las ventas son reducidas y el volumen de producción también, lo que hace que los costes medios sean altos. El precio suele ser, por este motivo, también elevado, lo que dificulta las ventas. Los resultados de la empresa en este primer momento suelen ser negativos debido a todos estos factores.
2. **Crecimiento.** Cuando el producto empieza a ser conocido y las ventas empiezan a ser mayores, la empresa puede ir reduciendo sus costes medios y rebajando el precio de venta, lo que ayuda a expandir las ventas. También se ve beneficiada por cierto monopolio al no existir productos similares en el mercado. Pero cuando los beneficios comienzan a aparecer también lo hacen los primeros competidores.
3. **Madurez.** Durante la fase de madurez las ventas se estabilizan, la competencia se hace máxima y los diferentes productores tratan de diferenciar sus productos. Los beneficios tienen tendencia a reducirse. Y hacia el final de esta fase empiezan a reducirse las ventas.
4. **Declive.** La fase de declive es testigo de la reducción de ventas, del encarecimiento de los costes medios (al reducirse la producción) y de la aparición de otros productos sustitutivos. La aparición de pérdidas hace que muchas empresas vayan dejando de producir, quedando sólo unas pocas que pueden acabar desistiendo de producir o pueden intentar una renovación del producto para mantenerlo todavía en el mercado.

Cada una de estas fases tiene una duración variada y hay muchos productos que consiguen estirar su fase de madurez (Coca Cola), o tienen fases de introducción verdaderamente cortas, o fases de declive muy largas, ... Depende mucho del tipo de producto el que su ciclo de vida sea más o menos largo. Así, los productos de alimentación pueden tener ciclos muy largos, ya que no pierden su vigencia, pero los productos tecnológicos suelen experimentar ciclos extremadamente cortos, ya que se quedan obsoletos con gran rapidez.





TIPOS DE PRECIO

Precios de prestigio

Cuando se fijan importes elevados a propósito para dar imagen de calidad.

Precios psicológicos

El típico precio de 9,99€ para dar la impresión de que es más bajo de lo que realmente es.

Precios cautivos

Cuando el precio de un componente es bajo pero el del otro alto. Por ejemplo en las impresoras (precio bajo) y los cartuchos de tinta (precio alto).

Precios en dos componentes

Una parte del servicio lleva un precio y la otra parte otro. Por ejemplo el precio del establecimiento de llamada y el de las propias llamadas en algunas tarifas telefónicas.

Precios descremados

Se empieza con un precio alto para irlo bajando progresivamente, como sucede en los productos tecnológicos.

Precios de penetración

Lo contrario, precios bajos desde el primer momento.

2^a variable de marketing mix: PRECIO.

El precio es la cantidad de dinero que se paga por un bien o servicio. Es una variable importante, así que las empresas deben fijarlos con sumo cuidado. Si el consumidor percibe que son muy elevados se reducirán las ventas y si percibe que son muy reducidos puede que también afecte negativamente si se vincula a una mala calidad. Existen varias formas de fijar el precio. A estas formas se les llama estrategias de fijación de precios.

-Fijación de precio **en función de los costes**. La empresa estima su coste unitario y le añade un margen, es decir, un porcentaje que se suma al coste para obtener el precio. Si tenemos una empresa cuyo coste unitario es de 50 euros y desea mantener un margen de ganancia del 20% está claro que debe añadir 10 euros al coste para acabar fijando un precio de 60 euros la unidad.

-Fijación **en función de la demanda**. Si la empresa conoce la función de demanda a la que se enfrenta, entonces es capaz de determinar el precio que mejor le conviene. En este caso, un dato a tener muy en cuenta es la llamada elasticidad precio de la demanda, es decir, la respuesta de la cantidad demandada ante variaciones en los precios del producto. La elasticidad se calcula como el cociente entre la variación porcentual de la cantidad demandada entre la variación porcentual del precio.

-Fijación **en función de la oferta**, es decir de lo que hagan las empresas competidoras. Básicamente una empresa puede poner los mismos precios de la competencia, ponerlos mayores o menores. Pondrá los mismos si no hay diferenciación de productos, inferiores si desea atraer a los segmentos de mercado que son sensibles al precio y los pondrá superiores cuando desee ofrecer una imagen de marca de prestigio.

-Fijación **en función del posicionamiento de marca**. Aquellas empresas con una marca más asentada en el mercado, más conocida y más valorada, podrán obtener un sobreprecio por esa circunstancia y mantener una cierta capacidad de iniciativa en cuestiones de precios, mientras que empresas con marcas débiles o poco reconocidas tendrán que conformarse con hacer una política de precios dependiente de lo que hagan sus competidores.

Podemos ver un ejemplo real de estrategia de precios en funcionamiento, para una estación de esquí, en La psicología económica, de Richard H. Thaler (premio Nobel de economía en 2017), Deusto, Barcelona, 2016, p.177 y ss.

3^a variable del marketing mix: DISTRIBUCIÓN

La distribución comercial hace referencia a la forma en que la empresa hace llegar el producto a las manos de los consumidores. Para ello utiliza los llamados canales comerciales, que no son otra cosa que los caminos o recorridos que los productos hacen desde la fábrica hasta los consumidores. Esos canales pueden ser de **tres tipos**:

pos:

- **Canal largo:** más de dos etapas, con al menos un mayorista y un minorista entre el fabricante y el consumidor. Muy frecuente en productos agrícolas.
- **Canal corto:** pocas etapas, apenas un intermediario entre la empresa fabricante y el consumidor. Muy frecuente en productos duraderos como automóviles y electrodomésticos.
- **Canal directo:** cuando la empresa fabricante atiende directamente al consumidor. Frecuente en los mercados industriales y en los de servicios.

Estos canales pueden ser **internos**, cuando la distribución se hace por medios propios de la empresa (sus propias tiendas, sus propios medios de transporte, ...) o pueden ser **externos** cuando son otras empresas las encargadas de ello.

Llamamos **intermediarios** a aquellas empresas que se sitúan entre el productor y el consumidor y que cumplen con alguna función que, normalmente, añade valor al producto. Así, algunos intermediarios permiten que el consumidor adquiera menores cantidades de producto que si comprasen directamente a los productores. Es lo que hacen los minoristas, que compran los productos para venderlos en pequeñas cantidades. Otros intermediarios hacen que el consumidor no tenga que hacer grandes desplazamientos para adquirir los productos: son los encargados de su transporte.

Otros intermediarios compran grandes cantidades de producto a los fabricantes con lo que consiguen reducciones en los precios: son los mayoristas. En general, los intermediarios permiten adecuar la oferta a la demanda. Pensemos en la producción de tomates. Un consumidor que desease adquirirlos directamente tendría que desplazarse a las zonas productoras, comprar tomates en grandes volúmenes, de una única variedad, traerlos a su domicilio e ingeniárselas para conservarlos hasta su consumo. Los intermediarios le simplifican todo ello, encargándose de estas operaciones, aunque a cambio de su porcentaje de beneficio que, lógicamente, eleva los precios.

Estrategias de distribución.

INTENSIVA

Se da con productos de consumo masivo, que están presentes en la mayor cantidad posible de establecimientos (pan, yogures, jabones, ...)



SELECTIVA

Pocos establecimientos por zona. La utilizan, por ejemplo, los fabricantes de electrodomésticos.



EXCLUSIVA

Se da cuando se distribuye desde un único punto por zona geográfica, como sucede en los automóviles con los concesionarios.



4^a variable del marketing mix: PROMOCIÓN.

El consumidor objetivo debe conocer la existencia y las características de los productos y servicios de la empresa. Y la empresa utiliza los medios a su alcance para hacerlo. Estos medios no son uno sólo, la publicidad, como muchas veces podríamos pensar. Existen otras formas de comunicar a los consumidores las excelencias de los productos por parte de la empresa. Entre ellas destacan la venta personal, la promoción de ventas, las relaciones públicas y el merchandising.

-La **venta personal** son todas las actividades realizadas por los vendedores, la fuerza de ventas. Se trata de interacciones directas con los clientes. Son muy efectivas, pero muy caras

también, por lo que la fuerza de ventas se reserva para la venta de aquellos productos que tienen un precio elevado o márgenes elevados. Por lo general los productos industriales suelen venderse a través de vendedores, mientras que los productos de consumo no los suelen utilizar.

- La **promoción de ventas** consiste en todas aquellas actividades que tratan de incentivar las ventas de la empresa mediante reclamos del tipo dos por uno, descuentos en la segunda unidad, muestras gratuitas, premios en sorteos, etc. Son efectivas para acompañar el lanzamiento de nuevos productos o para incentivar las ventas a corto plazo, pero no se recomiendan en caso de productos de prestigio ya que dañan la imagen de marca.
- Las **relaciones públicas** tienen como finalidad la mejora de la imagen de la empresa. Esto se puede hacer trabajando las relaciones con los medios de comunicación, proporcionando noticias de interés para que estos se hagan eco de las mismas y así la empresa esté presente en sus informaciones, como una suerte de publicidad gratuita. Otra forma de lograrlo es a través de la esponsorización y patrocinio de iniciativas sociales, culturales y deportivas. Todo ello tiene connotaciones positivas y mejora la imagen de la empresa.
- La **publicidad** utiliza los medios de comunicación de masas para transmitir mensajes de la empresa a sus clientes. Existen numerosos soportes de la información y la empresa utilizará, cada vez, aquellos que más le convengan a sus fines y a los grupos de consumidores a los que se dirija. Por si naturaleza, la publicidad en medios masivos suele tener un coste elevado, por lo que se reserva a productos de consumo de masas. Es importante el tipo de mensaje que se transmite, debiendo estar cuidado en la forma, de manera que llame la atención y suscite el impulso de compra por parte de los consumidores.
- El **merchandising** es publicidad realizada en el propio punto de venta, destinada a resaltar los productos de la empresa mediante carteles, iluminación o decoración que los destaque frente a los demás con los que comparte espacio. La ubicación preferente en los supermercados, en cabeceras de expositores o en espacios individualizados preparados al efecto, logran destacar los productos de la empresa.



<http://mundodelaempresa.blogspot.com/2022/02/marketing-dinosauros-contra-gallesauros.html>

La importancia de la publicidad.

En este video, publicado por La Vanguardia en su sección de videos E-kono-

<https://www.youtube.com/watch?v=7FTJk1j-oM8&index=53&list=PLDB42-F9C6EEAE8D1E>

Tema 16: Competencia: concepto. Nicho de mercado: concepto.

Las personas que trabajan para una empresa deben hacerlo duramente si desean que ésta tenga éxito. No sólo para diseñar una propuesta de valor que sea atractiva para los consumidores, que es lo esencial y lo primero que deben conseguir, sino también para superar los obstáculos que continuamente le salen al paso. Recordemos que el mundo empresarial es un mundo dinámico, cambiante y sujeto a incertidumbre. Uno de esos obstáculos es el que les recuerda a esas empresas que no están solas y que hay muchas más deseando atender a los consumidores y clientes: sus **competidores**.

Para sortear esa competencia, una estrategia muy utilizada es la diferenciación. Si una empresa es capaz de ser única o, al menos, presentarse como tal ante los clientes y consumidores, tendrá una buena parte del trabajo hecho.

Una forma de lograr esa diferenciación es a través de la segmentación. Tratar de dividir el mercado general en grupos de

SER CREATIVO Y ORIGINAL EN MARKETING: UN DIFÍCIL EQUILIBRIO

La creatividad bien aplicada en Marketing es uno de las principales herramientas competitivas que toda empresa debe emplear y potenciar para seguir viva en un mercado cada vez más competitivo (especialmente en el caso de aquellas marcas cuyos productos se destinan al gran consumo).

Cuando una empresa pierde la creatividad, la capacidad de innovar y de reinventarse una y otra vez suele decirse que es el principio del fin.

Sin embargo, hoy en día muchas veces no resulta fácil innovar y desarrollar nuevos productos competitivos, rentables y, sobre todo, originales.

Se ha acusado a multitud de empresas de ser imitadores o "plagiadores" de originales. Zara por ejemplo es siempre acusada por las malas lenguas de plagiar sus diseños de otras tiendas, cadenas y mercados. De Mercadona se ha dicho que imitaba a pies juntillas el modelo de Wall Mart. O que "Donauts" y "Bimbonuts" eran denominaciones incompatibles en el mercado; no así "Bollycao" y "Bimbocao"...

"DINOSAURUS" DE ARTIACH VS "GALLESAUROS" DE LA FLOR BURGALESA EN LOS JUZGADOS

Un ejemplo más del delicado equilibrio entre innovación e "inspiración en otros" (o copia) es el caso de las galletas "Dinosaurus" y "Gallesauros". Las primeras son la exitosa especialidad -líder del mercado- que desde hace décadas comercializa la marca de galletas Artiach (propiedad de Adam Foods desde 2015).

Por su parte "Gallesauros" es la denominación comercial (y marca registrada) que la empresa de galletas La Flor Burgalesa (Florbú) lanzaría al mercado en el año 2017.

En ambos casos se trata de galletas infantiles para el desayuno de tipo "relieve" (troqueladas) con forma de dinosaurios.

Cuando Artiach fue conocedora del lanzamiento de las "Gallesauros" por parte de su competidora, su respuesta a nivel legal no se hizo esperar: presentó una demanda por competencia desleal en el Juzgado de lo Mercantil nº 8 de Barcelona acusando a Florbú de vulnerar la normativa de propiedad intelectual, al imitar tanto la marca, como la forma de las galletas, el diseño y la representación gráfica de sus envoltorios de "Dinosaurus".

Artiach solicitó al juzgado el cese de la comercialización de las "Gallesauros" de Florbú, así como la retirada de todos los circuitos de la distribución comercial de todos los lotes que estuvieran en proceso de comercialización, así como su destrucción (incluyendo los envases stockados), y a mayores una indemnización por daños y perjuicios.

LAS GALLETAS CON FORMA DE DINOSAURIO: ¿SON DE DOMINIO PÚBLICO O UNA SINGULARIDAD DE ARTIACH?

El tribunal finalmente desestimó la demanda de Artiach al considerar que la imagen del perfil o silueta de los dinosaurios pertenece al dominio público y puede ser utilizada por otros competidores del mercado.

El tribunal argumentó que si bien Artiach tiene determinadas figuras tridimensionales con forma de dinosaurio registradas en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM), esta protección no se puede extender a otras galletas con forma de dinosaurio -suficientemente diferenciadas- que también pueden ser fabricadas por otras empresas y comercializadas en el mercado.

La sentencia tuvo en cuenta también la doctrina fijada en el caso de las galletas "Oreo" por el Tribunal Supremo y que ha tenido enfrentados a Guillón con Kraft Foods durante años.

consumidores con características homogéneas para, así, atender mejor a ese subgrupo con propuestas de valor adaptadas a sus necesidades es una estrategia que da buenos resultados. Pero un paso más allá es atender un nicho de mercado, es decir, especializarse todavía más en un grupo más específico y reducido dentro de un segmento de mercado.

Nicho de mercado.

Los mercados de cualquier bien o servicio tienen un público potencial normalmente elevado. La alimentación, el vestido, la vivienda, el transporte, ... son necesidades que se pueden atender de muy diversas formas. Las empresas dividen estos mercados generalistas en grandes grupos, los segmentos y, así, por ejemplo, fabrican coches todo terreno, utilitarios urbanos, coches deportivos, ... Pero muchas veces esto no es suficiente. Muchas veces todavía es posible llegar de forma rentable a grupos más pequeños, a esos porcentajes minúsculos de clientes con necesidades tan específicas que no cualquier empresa podrá atender. Esas necesidades tan específicas representan una enorme oportunidad para aquella empresas que atienden aspectos por los que nadie más se preocupa. Eso es un nicho de mercado, una parte muy específica de un grupo de consumidores, compuesta por un número reducido de personas o empresas que comparten características y necesidades similares y muy específicas. Esta especificidad es lo que las hace potencialmente atractivas para empresas capaces de atenderlos.

Diferencia entre segmento y nicho de mercado.

Un nicho de mercado representa una pequeña parte de un segmento de mercado; uno no puede existir sin el otro. El segmento de mercado representa a un grupo de consumidores mucho más extenso y el nicho se enfoca en grupos inexplorados o poco conocidos.

Por ejemplo, la automovilística es una industria que practica profusamente la segmentación de mercados. Así es fácil encontrar diversos tipos de vehículos, fabricados por las grandes marcas, que atienden necesidades diferentes de los consumidores. Por ejemplo, si una empresa necesita un vehículo para el transporte de varias toneladas de mercancía a grandes distancias los fabricantes de camiones tienen una nutrida gama entre los que elegir. Pero, ¿qué hay de aquellos que tienen necesidades más específicas? Por ejemplo, ¿qué hay de una empresa forestal que necesita un camión con unas determinadas dimensiones, motorización y equipamiento muy específicos. A un gran fabricante no le compensa fabricar algo tan concreto ya que se sale de las grandes cifras del sector. Pero para un fabricante de nicho podría ser la oportunidad perfecta para rentabilizar sus habilidades. Urovesa, una empresa de automoción de Santiago de Compostela hace precisamente eso.

Pero los ejemplos no se agotan ahí. Una tienda de pasteles atiende a un segmento de mercado, pero una pastelería vegana (o para celíacos, o para personas con diversas intolerancias) atiende un nicho específico.

Características de un nicho de mercado.

Los nichos de mercado presentan las siguientes características:

- 1) La probabilidad de compra de los consumidores pertenecientes a un nicho de mercado es mayor que la del resto ya que en ese mercado tan específico encuentran lo que no encuentran en otras partes.
- 2) La disposición a pagar de estos consumidores es mayor ya que entienden que sus necesidades tan específicas no son fáciles de atender. Esta mayor disposición al pago compensa la estrechez del mercado, compuesto por muy pocos consumidores.
- 3) La fidelidad a la marca o empresa que los atiende correctamente es mayor.
- 4) El número de empresas que atienden un nicho de mercado concreto no es elevado, por lo que no existe mucha competencia.
- 5) Las características de los productos ofertados son muy específicas y también es muy frecuente la interacción con los clientes para mejorarlos continuamente y dar una mejor respuesta a sus necesidades.

- 6) Para las campañas de marketing se sabe muy bien a quién van dirigidas. Por lo tanto, son más específicas y tienen un mayor nivel de conversión.

Los nichos de mercado se pueden establecer en función de **criterios** como: la edad, condiciones especiales, el género, la ocupación, la ideología y los valores, la ocupación, **Ejemplos** de negocios que explotan un nicho de mercado podrían ser los siguientes:

- Hospital veterinario para gatos (como Hospital Veterinario Delta).
- Hamburguesas para veganos (como Flower Burguer).
- Salón de belleza especialista en rizos (como Urban Hair).
- Ropa para personas no binarias (como BNDXR).

Competencia.

Sobre la competencia ya se habló con anterioridad al mencionar temas como el entorno específico de las empresas donde un elemento importante del mismo es, precisamente, esa competencia. O también al hablar de las fuerzas competitivas de Porter centradas, precisamente, en la competencia bien de empresas, bien de nuevos productos disruptivos. Incluso cuando se mencionó la cuota de mercado de una empresa en particular que la pone en relación con el resto de empresas de su sector, sus competidores. Por tanto, si hemos de definir la **competencia** de una empresa podemos decir que se refiere a la presencia de múltiples empresas que ofrecen productos o servicios similares en el mismo mercado. Este entorno obliga a las empresas a esforzarse por captar y mantener clientes a través de la mejora de sus productos, precios, calidad, servicio al cliente y estrategias de marketing. La competencia entre empresas puede impulsar la innovación y la eficiencia, beneficiando a los consumidores, que disponen de mejores opciones y precios.

Hay casos de competencia entre empresas que alcanzaron dimensiones casi épicas. La fuerte rivalidad entre Apple y Samsung en el mercado global de teléfonos inteligentes, con lanzamientos constantes de nuevos modelos y el desarrollo de características innovadoras para atraer a los consumidores, ha llevado a avances tecnológicos significativos y una amplia variedad de opciones para el consumidor.

Otro ejemplo a nivel mundial de fuerte rivalidad lo encontramos entre Coca-Cola y Pepsi, rivales históricos en la industria de las bebidas refrescantes. Ambas empresas compiten agresivamente en términos de marketing, sabor, precios y promociones, lo que ha resultado en campañas publicitarias icónicas y una diversificación de sus líneas de productos para incluir opciones saludables y bebidas energéticas.

Sea como sea, la competencia estimula la innovación y mejora las opciones disponibles para los consumidores. Por eso, los gobiernos se preocupan por fomentarla e impedir las prácticas restrictivas de la misma que, a veces, las empresas tratan de poner en marcha para asegurarse mercados tranquilos en los que repartir las ganancias de monopolio. Algunas de las regulaciones sobre competencia que están en vigor en España son las siguientes:

Ley de Defensa de la Competencia.

Esta ley prohíbe todas las prácticas que puedan falsear o restringir la competencia. En concreto, las prácticas que se consideran contrarias a la competencia son:

- que las empresas se pongan de acuerdo para disminuir la producción con el fin de aumentar los precios
- que se repartan el mercado en detrimento de otros competidores más pequeños o en detrimento del consumidor
- que la empresa grande, frecuentemente procedente de un monopolio estatal, abuse de su posición dominante

Hay una institución pública, independiente del gobierno, que vigila, inspecciona e investiga este tipo de prácticas. Este organismo se llama Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, y no sólo vigila sino que abre expedientes y establece sanciones a las empresas que cometan infracciones (viene a sustituir al antiguo Tribunal de Defensa de la Competencia).

Ley de Competencia Desleal:

En este caso esta ley trata de prevenir los comportamientos desleales de las empresas. No es que no haya competencia como en el caso anterior, sino que lo que tenemos es una competencia ilegal, deshonesta con el contrario o con el consumidor.

Ejemplos de estas prácticas desleales son:

- denigrar el producto o la imagen de la competencia
- actuar con engaño, omitiendo o falseando las características del producto
- aprovecharse indebidamente de la reputación adquirida por otros en el mercado
- violar los secretos industriales
- vender sistemáticamente por debajo del precio de coste con el objetivo de eliminar competidores, etc.

Para la economía en general es positivo que exista competencia, ya que ello favorece al consumidor y hace que las empresas compitan para dar el mejor servicio al mejor precio, intentando no disminuir la calidad. De hecho, la propia teoría económica ha demostrado que la competencia ofrece mayores cantidades de producto a menores precios que los monopolios.

Otras leyes interesantes en este campo son las que tratan sobre la publicidad, ya que la imagen que proyectan las empresas a través de la misma no deja de ser una forma de competir entre ellas. Así tenemos que la **Ley General de la Publicidad** prohíbe la publicidad engañosa o desleal ya que esta tiene que ser respetuosa con la sociedad. En especial están protegidos los colectivos de los niños y las mujeres. Por ejemplo, anuncios muy sexistas, donde las mujeres se ven como un mero objeto pueden ser supervisados y retirados de un medio de comunicación. Tampoco se permite hacer publicidad desleal, denigrar a un producto de la competencia y hacer un daño difícil de reparar, como tampoco lo permitía la Ley de Competencia Desleal que mencionamos anteriormente.

Lo que sí se permite es la publicidad comparativa, que una empresa compare dos productos basándose en las características objetivas que tienen: composición, color, forma, ... Ejemplo de esto es la publicidad de Don Simón, que en sus mensajes hace referencia a que su producto es zumo exprimido directamente de las naranjas, mientras que la competencia, Minute Maid, son zumos obtenidos a partir de concentrados, no exprimidos directamente. Podemos pensar que eso no tiene que ver con la calidad, o que no importa demasiado, pero es un hecho objetivo y cierto que la empresa ha decidido explotar publicitariamente.

Sin embargo, la **ética empresarial** va más allá de lo que la legislación permite o no permite hacer. Las empresas deberían plantearse una estrategia global en este aspecto y definir cómo quieren ser, cuáles van a ser sus prácticas en este aspecto y qué líneas no van a traspasar, por mucho que la legislación se lo permita. Al igual que en otros campos de responsabilidad ética y social, como el medioambiente, los derechos laborales, ... el campo del marketing es otro escenario en el que la empresa debe desplegar sus convicciones éticas y ponerlas en práctica a través de la RSC.

Tema 17: El subsistema de producción en la empresa.

El proceso de producción viene siendo el conjunto de pasos que hay que dar para lograr la producción de un determinado bien, o la prestación de un determinado servicio. Suele seguir una pauta lógica y ordenada, en la que algunas actividades deben hacerse antes que otras, en la que es necesario primero conseguir los inputs o aprovisionamientos necesarios antes de dar comienzo a su transformación para la consecución de un producto terminado.

Los factores de producción (inputs) y el producto (output).

La secuencia genérica lógica en un proceso de producción es la siguiente:



Por un lado tenemos los INPUTS, compuestos por los factores de producción de los que la empresa se aprovisiona de diversas maneras. Por lo general el **trabajo** es contratado a los trabajadores, el **capital financiero** lo aportan los socios de la empresa, sus dueños, y con él adquieren la maquinaria, las instalaciones, los medios de transporte y cuantos otros elementos de **capital físico** necesite la empresa. Finalmente, las materias primas y otros aprovisionamientos se compran a otras empresas proveedoras.

Esos inputs son sometidos a algún PROCESO DE TRASNSFORMACIÓN que requiere el uso de una determinada **tecnología** para poder producir los bienes o servicios que fabrica o presta la empresa y que tienen como destino el mercado, en el que se venden a los clientes para obtener los ingresos con los que pagar todo el proceso anteriormente descrito. Esos bienes y servicios son el OUTPUT de la empresa.

Los inputs y el proceso productivo generan **costes** a la empresa, mientras que el output genera **ingresos** a través de la venta. La diferencia entre esos ingresos y los costes necesarios para generarlos es el **beneficio** empresarial.

Con todo, lo mas importante es la adecuada **organización** de esa secuencia lógica, pues ahí es dónde están las principales diferencias entre unas empresas y otras. Todo el mundo sabe que para producir teléfonos son necesarios una serie de elementos (pantallas, procesadores, baterías, ...) pero no todo el mundo sabe organizar tan bien la producción como para desarrollar un producto de éxito.

Por ello, el principal objetivo del proceso de producción es la obtención de un bien o servicio, pero no de cualquier manera, sino de la forma más eficiente posible, es decir, con el aprovechamiento máximo de los inputs utilizados, lo que nos lleva a destacar la importancia de reducir y contener los costes de fabricación.

La cadena de valor (OPCIONAL)

Cada una de las fases del proceso de producción supone costes, es decir, que según vamos añadiendo inputs al proceso productivo los costes de fabricación se van incrementando. Pero, al mismo tiempo que aumentan los costes, también lo

La cadena de valor.
La cadena de valor consiste en todas las diferentes actividades que desarrolla una empresa y que generan valor al cliente de la misma por encima del valor de los productos e inputs utilizados.

Se denomina "cadena" porque se supone que unas actividades se desarrollan a continuación de otras, que es necesario completar unas actividades antes de llevar a cabo otras diferentes.

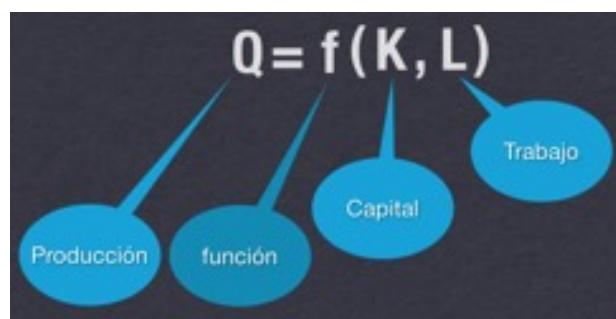
hacen el valor y la utilidad de lo que se está fabricando.

Pongamos por ejemplo la fabricación de una mesa. El proceso parte de los inputs que son necesarios para su producción. Las materias primas (madera, básicamente) se tienen que poner a disposición de la empresa fabricante de muebles y para ello es necesario transportarla desde el monte a la fábrica, pero antes es necesario prepararla, cortarla en un aserradero. Esa madera que está en forma de árbol no es el mismo producto que la madera en tablones que se recibe a la puerta de la empresa. Ha sufrido una transformación y, como consecuencia, ha incrementado su valor. Cuando la madera es sometida al proceso de corte, montaje, encolado, barnizado, ... que nos permite obtener una mesa, hemos vuelto a incrementar su valor. Cuando se transporta al centro comercial y se exhibida en alguno de sus pasillos para la venta, estamos ante otro producto diferente, de mayor valor.

La madera ha cambiado, durante el proceso, de forma, y eso le confiere mayor valor. Pero también ha cambiado de ubicación física, lo que también le da mayor valor.

La función de producción.

La función de producción nos muestra una relación matemática entre la cantidad de producto que se puede obtener en función (dependiendo de) las cantidades de factores que se utilicen, de tal forma que si queremos aumentar o disminuir la cantidad fabricada de producto debemos modificar las cantidades utilizadas de trabajo, de capital o de ambos factores.



Diferenciamos entre el corto plazo y el largo plazo. A largo plazo, las empresas pueden modificar la cantidad de capital que utilizan y también la cantidad de trabajo: ambos factores de producción son variables, se pueden cambiar. Si una empresa necesita ampliar sus instalaciones para fabricar más, a largo plazo lo puede hacer. Lo mismo si necesita contratar más trabajadores para esas nuevas instalaciones.

A corto plazo, sin embargo, las cosas ya no funcionan de la misma manera. Una empresa no puede ampliar, inmediatamente, sus instalaciones para producir más, ya que para ello necesita tiempo. Lo único que puede hacer es aprovechar las que ya tiene al máximo, contratando más trabajadores. Decimos entonces que el capital es un factor de producción FIJO, mientras que el trabajo lo es VARIABLE.

Un **ejemplo** puede que nos ayude a comprenderlo. Si tenemos un hotel con una capacidad máxima de 100 habitaciones, podemos recibir huéspedes hasta ese tope. Para atenderlos en condiciones lo único que necesitamos es contratar más camareros, más personal de limpieza, más recepcionistas, más auxiliares, ... en cuanto la ocupación comience a aumentar. En invierno, con pocos huéspedes, la mayoría del personal no es necesaria; pero en verano, a plena capacidad necesitamos más empleados. Si deseásemos acoger a más huéspedes de los que la capacidad máxima nos permite, entonces tendríamos que edificar un nuevo hotel o ampliar las instalaciones del existente. Pero ello nos llevaría tiempo: redactar el proyecto, hacer los planos, solicitar los permisos y licencias, construir, equipar y decorar. Todas estas operaciones no pueden ser hechas en menos de un año.

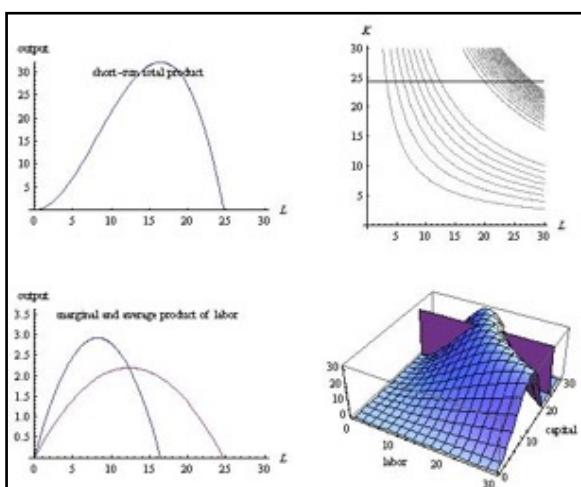
Análisis gráfico.

la función de producción nos muestra TODAS las posibilidades de producción tanto a corto como a largo plazo, es decir, cuando podemos variar ambos factores de producción o cuando sólo podemos variar uno de ellos.

La superficie azul nos muestra TODA la función de producción, es decir, todas las posibles combinaciones de capital y trabajo con sus correspondientes niveles de producción. Cuando queremos ver qué ocurre a corto plazo debemos fijar la cantidad de capital, ya que a corto plazo el capital no se puede variar. Gráficamente, eso equivale a hacerle un corte a esa superficie azul, un corte por el nivel de capital que tengamos instalado, de forma que sólo podamos variar la cantidad de trabajadores para aumentar o disminuir la producción. El resultado de ese corte lo podemos ver en la gráfica de la esquina superior izquierda.

Ahora se produce un salto temporal en el largo plazo respecto a la gráfica anterior ya que hemos alterado la cantidad de capital utilizada. De hecho la hemos aumentado y eso se traduce en cambios.

Un nuevo salto en el largo plazo y su repercusión sobre la cantidad de producto que se puede obtener dependiendo de las cantidades de trabajadores utilizados.



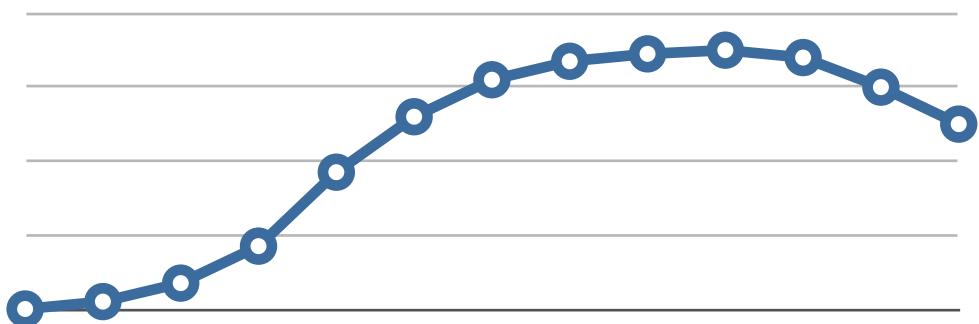
Lo que para nosotros es un simple click en el ordenador, para una empresa en términos reales supondría años de trabajo y esfuerzo para aumentar sus instalaciones productivas.

Veamos un **ejemplo** pero recordemos que estamos en el CORTO PLAZO.

La tabla nos muestra la relación entre la producción y el número de trabajadores, de forma que si queremos aumentar la producción, con unas instalaciones dadas que no podemos alterar en el corto plazo, la única manera de hacerlo es incrementar el número de trabajadores (tal vez hagamos turnos extra, tal vez se intensifique el trabajo o se aumente el ritmo de producción).

Trabajadores	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120
Producción (en Tm)	0	10	35	85	185	260	310	335	345	350	340	300	250

Gráficamente el resultado de mostrar esa relación es el que tenemos a continuación.



Como se ve los primeros trabajadores son más productivos, ya que la cantidad producida aumenta con gran rapidez, mientras que al pasar de un punto (50 trabajadores) la producción sigue aumentando pero cada vez a menor ritmo. Incluso se vuelve negativa a partir del 100º trabajador.

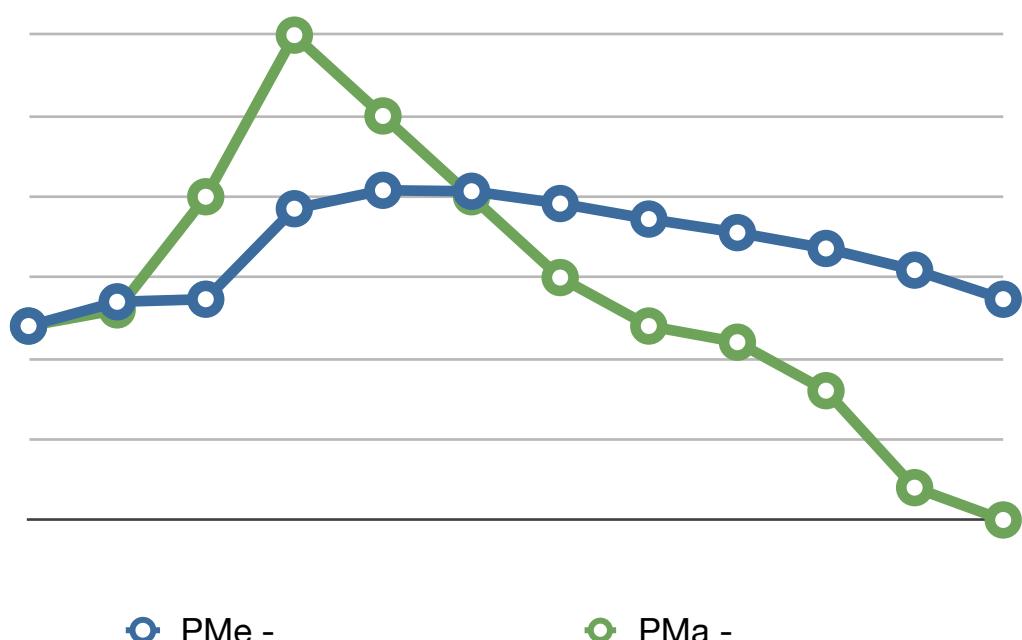
¿Cómo se explica este comportamiento? La razón principal es que los primeros trabajadores, al poder especializarse, son capaces de aumentar la producción en gran cantidad pero, a medida que aumenta el número de trabajadores actuando sobre unas instalaciones que no se pueden incrementar, la productividad se estanca e incluso retrocede. Llega un punto en el que por muchos trabajadores que sumemos a una máquina esta no puede pasar de su tiempo operativo máximo. Si una máquina necesita a tres trabajadores para funcionar de forma óptima, podemos poner tres turnos de ocho horas con nueve trabajadores en total, pero cuando se incrementa el número de trabajadores por encima de esa cantidad no se consiguen aumentos de producción, hemos llegado al límite operativo del capital.

Esta última propiedad nos la muestran los llamados PRODUCTO MEDIO y PRODUCTO MARGINAL. El primero es el resultado de dividir la producción entre el número de trabajadores. Podemos observar que el resultado es creciente hasta el 60º trabajador y a partir de ahí comienza a disminuir.

PM_e	-	1	1,75	2,83	4,63	5,2	5,17	4,79	4,31	3,89	3,4	2,73	2,08
PM_a	-	1	2,5	5	10	7,5	5	2,5	1	0,5	-1	-4	-5

El producto marginal lo que mide son las aportaciones de cada trabajador a la producción. Así, se obtiene dividiendo los incrementos de producción entre los incrementos en el uso de trabajo. Podemos ver que es creciente hasta el 40º trabajador y que a partir de ese punto comienza a disminuir, haciendo incluso negativo a partir del 100º trabajador.

Esta relación, que no deja de ser un ejemplo construido a propósito, tiene una vigencia más o menos general, de modo que puede aplicarse a las empresas en general, es un modelo de funcionamiento.





Clasificación de los procesos productivos: un ejemplo.

La construcción naval es una actividad de producción sobre pedido ya que no se hacen barcos para luego tratar de venderlos, si no al revés.

Es una actividad artesanal en el sentido de que cada barco fabricado es único, adaptado a las necesidades del cliente que lo encargó. En este contexto artesanal no quiere decir hecho a mano o de forma rudimentaria.

Se trata de una producción intermitente ya que no hay problema en someterse a unos horarios de fabricación diarios de inicio y fin de las actividades productivas.

$$PM_e = \frac{PT}{L} \quad PM_a = \frac{\Delta PT}{\Delta L}$$

Clasificación de los procesos productivos.

Los procesos productivos pueden ser muy diferentes, en función del tipo de producto o servicio que se desee obtener. Es cierto que para fabricar el mismo bien, para prestar el mismo servicio, las cosas se pueden hacer de formas diferentes, pero la clase de operaciones que son necesarias para fabricar un producto suele ser parecida en todas las empresas que se dedican al mismo. Así, la fabricación de un barco se puede hacer de formas muy diferentes, pero todos los astilleros van a hacer las cosas de una manera más similar entre ellos que, por ejemplo, los fabricantes de embutidos.

Básicamente podemos hablar de diferentes sistemas de producción en función de las técnicas productivas empleadas. Así, tenemos la producción para el mercado o la producción sobre pedido, la producción artesanal o la producción en serie, la producción continua o la producción intermitente.

Según el destino del producto hablamos de producción **para el mercado** o de **producción sobre pedido**. En la primera, la empresa fabrica un producto y después se preocupa de venderlo. Se trata de una producción genérica, no específica, adaptada a un consumidor medio. Sin embargo, cuando hablamos de producción sobre pedido estamos hablando de que primero se vende y después se fabrica, con lo que puede tratarse de una producción hecha a medida para un consumidor específico.

Según el grado de homogeneidad. Hablamos de **producción artesanal** cuando cada unidad fabricada tiene sus propias características y no tiene porque ser idéntica a las demás. Un sastre que hace los trajes a medida no hace dos iguales, ya que las medidas de los clientes son diferentes, sus gustos en cuanto a telas, hechuras, botonaduras, ... también. Sin embargo, las camisetas colocadas en un estante de cualquier tienda de una cadena de moda son idénticas, con la única variación de la talla. Es lo que se conoce como **producción en serie o en masa**. Hay un tipo de producción intermedio, que es la llamada **producción por lotes**. En este caso se hacen producciones en serie, pero de pocas unidades. Así es posible adaptarse rápidamente a cambios en los gustos de los consumidores, fallos en la fabricación o cuantos otros problemas puedan surgir, sin comprometer grandes cantidades de productos fabricados. Finalmente, tenemos la dimensión temporal del proceso. Hablamos de **producción continua** cuando el proceso productivo no se detiene una vez comenzado, salvo para las paradas programadas de mantenimiento. La fabricación de aluminio, por ejemplo, tiene unos elevados costes de puesta en marcha, motivo por el que una vez comenzada la producción ya no se detiene. La **producción intermitente** es aquella que comienza y se detiene regularmente, por ejemplo todas las actividades sujetas a los horarios comerciales.

Eficiencia técnica y económica.

Es frecuente que empresas que fabrican el mismo producto hagan las cosas de forma diferente. Ello implica que haya empresas que hacen las cosas mejor que otras, de forma más eficiente. Ser eficiente significa conseguir más con lo mismo, es decir, que una empresa que es más eficiente que otra es capaz

de conseguir una mayor producción, un mayor valor, a partir de los mismos recursos. Si hablamos de una mayor producción estaremos hablando de **eficiencia técnica**, mientras que si hablamos de menor coste hablamos de **eficiencia económica**. Suelen ir de la mano, de forma que no es posible ser eficiente económicamente sin serlo técnicamente.

Por ejemplo, si dos empresas emplean, cada una, a 10 trabajadores y 3 máquinas, pero una obtiene 100 unidades de producto, mientras que la otra obtiene 120, está claro que la segunda es más eficiente técnicamente que la primera. Ha conseguido fabricar más producto con los mismos recursos. En este caso está muy claro.

Técnica	Trabajo	Capital	Producción
A	10 trab..	3 maq..	100 u.
B	10 trab..	3 maq.	120 u.

Pero qué ocurre cuando una empresa utiliza 5 trabajadores y 4 máquinas para producir 120 unidades mientras que la otra utiliza 12 trabajadores y 1 máquina para lograr la misma producción.

Técnica	Trabajo	Capital	Producción
A	5 trab.	4 maq.	120 u.
B	12 trab.	1 maq.	120 u.

En este caso el criterio de eficiencia técnica no nos permite decir cuál es mejor. Una utiliza, comparativamente, más trabajo que capital (es intensiva en el uso del trabajo), mientras que la otra hace justo lo contrario, utiliza más capital por unidad de trabajo (es intensiva en capital). Sin embargo, si conocemos los costes del trabajo y del capital, entonces sí podremos saber cuál es más eficiente en sentido económico. Por ejemplo, si cada máquina cuesta 1.000 u.m. y cada trabajador tiene un salario de 50 u.m., la primera empresa tendrá unos costes de $(5 \times 50) + (4 \times 1.000) = 4.250$ u.m., mientras que la segunda $(12 \times 50) + (1 \times 1.000) = 1.600$ u.m.

Tema 18: Productividad.

La productividad mide lo bien o lo mal que las empresas hacen las cosas, bien por comparación con otras empresas que se dedican a lo mismo, bien por comparación con lo que la propia empresa ha hecho en el pasado. Es decir, podemos comparar la productividad de una empresa con la de otras o seguir la evolución de lo hecho por la propia empresa a lo largo del tiempo.

Productividad: de un factor, global e índices de productividad.

Por productividad se entiende la producción obtenida por la empresa en un determinado período de tiempo en relación a los factores de producción utilizados. Es similar a la eficiencia y, como en ésta, cuanto más alto sea su valor, tanto mejor.

La productividad se puede medir en relación a un único factor o en relación a ambos factores, en cuyo caso hablamos de **productividad global**. Si la medimos respecto a un factor lo más habitual es hacerlo respecto al trabajo utilizado, de forma que dividimos la producción obtenida entre la cantidad de trabajo necesaria para obtenerla. Si la deseásemos respecto al capital, entonces dividiríamos la producción entre la cantidad utilizada de capital.

Productividad

Se trata, simplemente, de dividir la cantidad producida por la empresa entre la cantidad de factores de producción utilizados para su obtención. Si deseamos averiguar la productividad del trabajo, dividiremos la producción entre la cantidad de trabajo empleada. Si se trata de la del capital dividimos entre el capital utilizado. Y, si se trata de la productividad global de los factores o conjunta, entonces dividimos entre la suma de capital y trabajo, transformados previamente, eso sí, en euros a través de sus respectivos precios.

$$p = \frac{Q}{K, L}$$

Productividad, fórmula general.

Por su parte, para calcular la **productividad global** de los factores se divide la producción entre las cantidades de factores utilizados (trabajo, capital y materias primas). Sin embargo no se puede hacer una suma directa de los mismos ya que no tienen unidades homogéneas. Así que lo propio es transformar las unidades de ambos factores en una medida común. Esa medida común nos la da el dinero, de forma que multiplicaremos la cantidad de cada factor por su precio para obtener su valor monetario (medido en euros, por ejemplo) y entonces ya se pueden sumar esos valores monetarios para dividir por ellos la producción obtenida.

$$p = \frac{Q \cdot p}{K \cdot p_k + L \cdot p_L}$$

Productividad total de los factores.

Como decíamos, la productividad, calculada de la forma que hemos visto, nos sirve para hacer **comparaciones**, bien con otras empresas del sector, bien entre diferentes momentos de tiempo para la misma empresa. Esas comparaciones es frecuente expresarlas en porcentajes y tasas de variación. Así, tendremos la **tasa de variación de la productividad** que se calcula como la

momentos de tiempo para la misma empresa. Esas comparaciones es frecuente expresarlas en porcentajes y tasas de variación. Así, tendremos la **tasa de variación de la productividad** que se calcula como la

productividad del año en curso menos la productividad del año anterior, dividido entre la productividad del año anterior. Multiplicamos por cien si lo queremos en porcentaje.

$$T = \frac{(p_1 - p_0)}{p_0} \cdot 100$$

También se puede calcular un **índice de productividad**, que nos permite ver cómo varía ésta de un año para otro o a lo largo del tiempo. No tenemos más que dividir la productividad del año en curso por la productividad del año base y ya está calculado. Si lo queremos en porcentaje se multiplica por cien.

$$T_0 = 100 ; T_1 = \frac{p_1}{p_0} \cdot 100 ; T_2 = \frac{p_2}{p_0} \cdot 100 ; \dots ; T_n = \frac{p_n}{p_0} \cdot 100$$

Podemos expresar la productividad en términos físicos o en valor, dependiendo de si las unidades de medida son cantidades de producto, trabajadores o unidades de capital; o bien si lo medimos todo en términos de dinero. así, podemos encontrar las siguientes productividades:

$$p = \frac{Q}{K}$$

- productividad física del capital,

$$p = \frac{Q}{L}$$

- productividad física del trabajo,

$$p = \frac{Q \cdot p_q}{K \cdot p_K}$$

- productividad en valor del capital,

$$p = \frac{Q \cdot p_q}{L \cdot p_L}$$

- productividad en valor del trabajo,

$$p = \frac{Q \cdot p_q}{(K \cdot p_K) + (L \cdot p_L)}$$

- productividad global (del capital y del trabajo),

donde p_q , p_K y p_L son los precios respectivos del producto, del capital y del trabajo.

Factores determinantes de la productividad.

Como vimos, la productividad es un cociente formado por un numerador en el que tenemos la producción y un denominador en el que tenemos los factores de producción. Todo lo que sea aumentar el numerador, es decir la producción, o alternativamente, reducir el denominador, es decir, los factores, nos llevará a aumentar el cociente, es decir, la productividad.

Una empresa puede mejorar su productividad sin necesidad de cambiar las cantidades que utiliza de los factores de producción, simplemente mejorando la **organización** y la **gestión** de los mismos. Esas mejoras en la gestión de la empresa pueden conducir a mejorar la cantidad de producto obtenida sin necesidad de alterar las cantidades utilizadas de factores. Tal vez los empleados no trabajaban suficientemente motivados, o tal vez la maquinaria estaba mal dispuesta, de forma que se perdían tiempos innecesarios en el traslado de los materiales de un sitio para otro dentro de la fábrica. Mejoras sencillas pueden ser beneficiosas para la empresa y, sin necesidad de grandes cambios, permitirle mejorar su productividad.

Otra forma de lograr esa mejora es a través de **cambios en los factores**. La introducción de mejores herramientas y mejor maquinaria permite hacer el trabajo mejor y más deprisa, con lo que la productividad aumenta. Así, la inversión en bienes de capital logra mejorar la productividad.

Pero también lo hace la mejora del capital humano. Contratar a trabajadores con mayor experiencia y formación hace que el trabajo desempeñado por éstos sea mejor y que, consecuentemente, se pueda

EJERCICIO PARA RESOLVER:

A empresa OPTICALSA, que fabrica material óptico, ten previsto crear unha nova liña de producción para a fabricación de lentes de contacto desbotables. De acordo co seu plan estratégico, no seu primeiro ano de actividade fixase como obxectivo producir 401.280 unidades. Para alcanzar este obxectivo preséntanselle as seguintes alternativas:

- Alternativa 1. - Empregar 20 traballadores a tempo completo, cunha xornada laboral de 1.760 horas ao ano por traballador.
- Alternativa 2. - Empregar 10 traballadores a tempo completo e outros 10 traballadores a tempo parcial (50% da xornada). Neste caso, a xornada completa anual é de 2.150 horas por traballador.

Pídese:

1. Calcular a produtividade media do traballo para cada unha das alternativas.
2. Expressar en termos porcentuais a diferenza de produtividade entre as dúas alternativas.
3. Comentar algunha razón que poida explicar a diferenza de produtividade entre as dúas alternativas.

mejorar la producción obtenida, con lo que también se mejora la productividad.

Finalmente, las **mejoras tecnológicas** también permiten saltos en la productividad, ya que suponen mejoras en los productos, en los métodos de producción y en las herramientas y máquinas. La automatización de los procesos, la introducción de robots, la mejora en las comunicaciones, la telemática, ... son elementos que permiten la mejora continua a las empresas y con ello el incremento de la productividad.

Tema 19: Costes de producción.

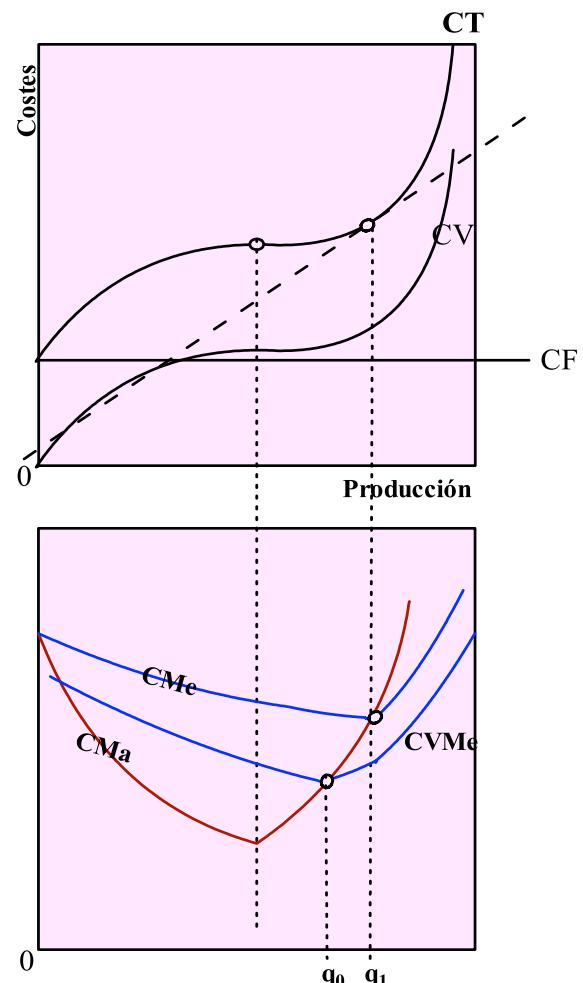
Las empresas compran materias primas, contratan trabajadores, utilizan maquinaria y medios de transporte, solicitan préstamos por los que deben pagar intereses, ... Todas estas acciones implican el pago de los correspondientes precios y constituyen los costes a los que la empresa debe hacer frente. Gracias a los ingresos procedentes de las ventas podrá hacerlo y, si éstas son superiores, ganar dinero y obtener beneficios.

Se pueden establecer varias clasificaciones de los costes atendiendo a varios criterios, aunque las más usuales son aquellas que distinguen entre diferentes tipos de coste en función de la relación que mantienen con la producción. Así, tenemos los costes fijos y los variables.

Costes fijos.

Llamamos costes fijos a aquellos que no dependen de la cantidad producida, de la cantidad fabricada por la empresa, y que son los mismos tanto si se fabrican muchas unidades, como si son pocas o ninguna.

Cuando la empresa compra los terrenos sobre los que asienta la fábrica, cuando equipa ésta con maquinaria e instalaciones, cuando compra los medios de transporte, está haciendo unos desembolsos, necesarios para poder producir, pero del todo independientes de la producción. Si por cualquier motivo la empresa decidiera no fabricar nada, esos costes ya se han producido y deben ser atendidos. Igualmente, si la empresa decide producir a plena capacidad el máximo de lo que sea capaz, esos costes serán exactamente los mismos que si se produjera a media capacidad. Por eso se les llama fijos, porque son independientes de la cantidad producida por la empresa.



Costes variables.

Por su parte, los costes variables son aquellos que están directamente relacionados con la cantidad fabricada. Si se produce poco serán bajos, mientras que si se produce mucho serán más elevados. Tienen que ver con las materias primas utilizadas, con la cantidad de trabajo, con la energía, ... Así, si la empresa fabrica 1.000 unidades necesitará el doble de materias primas, el doble de energía, el doble de trabajo, ... que si produce 500 unidades. Un jersey de lana puede necesitar 50 metros de esta materia prima, pero dos jerseys necesitan, obviamente, 100 metros, con lo que los costes de producir uno o dos serán diferentes.

Coste total.

La suma de los costes fijos y los costes variables nos da el coste total de la empresa.

$$CT = CF + CV$$

$$CT = CF + CVMe \cdot Q$$

$$CVMe = \frac{CV}{Q}$$

Costes medios y costes marginales.

Otra clasificación es la que diferencia entre costes medios y costes marginales. Los costes medios son el resultado de dividir los costes totales de la empresa entre la cantidad producida, es decir, el coste por cada unidad producida. Podemos diferenciar entre costes fijos medios y costes variables medios que son, respectivamente, los costes fijos entre la producción y los costes variables entre la producción. Los costes fijos medios son **decrecientes**, es decir, a mayor producción menor coste fijo medio, ya que estamos repartiendo una cantidad que no varía (el coste fijo) entre una cantidad creciente (la producción). El cociente es cada vez menor.

La suma de ambos, de fijos medios y de variables medios, nos da los costes totales medios.

Por su parte, los costes marginales nos muestran como varían los costes a medida que lo hace la producción. Técnicamente el coste marginal es el coste de la última unidad producida y se calcula dividiendo el incremento producido en los costes por el incremento de producción. Así, si la empresa produjo 100 unidades y su coste total fue de 10.000 euros, e incrementa la producción hasta 101 unidades llevando el coste a 10.080 euros, el incremento en el coste debido al incremento de esa unidad adicional en la producción ha sido de 80 euros o, lo que viene siendo lo mismo, esa unidad adicional producida ha costado 80 euros.

Costes directos e indirectos.

Finalmente, también diferenciamos entre los costes directos y los costes indirectos. Cuando una empresa fabrica un único producto (o, alternativamente, presta un único servicio) todos los costes están relacionados con la fabricación de ese producto, todos son costes directos. Sin embargo, cuando se fabrican varios productos diferenciados hay costes que es fácil atribuir a uno u otro producto, pero hay otros costes en los que no es tan fácil esa atribución. Por ejemplo, si una empresa fabrica yogures y quesos, ¿cuál es el coste de producir un yogur, cuál es el coste de producir un queso? ¿Cómo sabemos que un determinado input se ha utilizado sólo en la producción de uno u otro producto? Puede ser fácil determinar la cantidad de leche que lleva un yogur y la cantidad de leche que lleva un queso. De esta manera, la leche puede ser un coste fácilmente reconocible y, en consecuencia, atribuir exactamente a cada producto la cantidad exacta de la misma que necesita. En este caso estamos hablando de un **coste directo**.

Sin embargo, cuando la empresa hace publicidad de su marca de forma genérica, ¿qué parte del coste de esa publicidad corresponde a los yogures y qué parte del coste a los quesos? En estos casos en los que no se puede atribuir directamente el coste a uno de los productos, hablamos de **costes indirectos** y la empresa debe establecer algún criterio de imputación o reparto de los mismos a cada uno de los productos que fabrica.

COSTE MEDIO

$$CMe = \frac{CT}{Q}$$

$$CFMe + CVMe = CMe$$

$$CVMe = \frac{CV}{Q}$$

$$CFMe = \frac{CF}{Q}$$

COSTE MARGINAL

$$CMa = \frac{\Delta CT}{\Delta Q}$$

Umbral de rentabilidad o punto muerto.

Las empresas necesitan saber el esfuerzo mínimo que deberán hacer para no tener pérdidas, es decir, cuánto deben ser capaces de vender para equilibrar sus ingresos y sus gastos. Pues bien, ese concepto es el denominado punto muerto.

Por otra parte, a veces también se les plantea una disyuntiva: ¿es mejor comprar un determinado elemento a un proveedor, o es mejor fabricarlo con medios propios? Por ejemplo. Una empresa fabricante de neveras debe decidir si los motores que equipan estas los fabrica por sí misma o si se los adquiere a un proveedor. Esos son los problemas de producir o comprar que también veremos.

Problema de **punto muerto**.

Una de las preguntas que se plantea una empresa es cuánto debe producir y vender para, al menos, recuperar los costes. A ese nivel de producción para el cual los ingresos generados son iguales a los costes en que se incurre se le llama umbral de rentabilidad o punto muerto.

Problema de **producir o comprar**.

Otra variante de este problema es la decisión que se le plantea a una empresa que debe producir por sus propios medios una mercancía o comprarla a un proveedor externo. Por lo general cuando se produce con medios propios se incurre tanto en costes fijos como en costes variables, mientras que cuando se compra sólo hay que pagar un precio por unidad adquirida. Lo normal es que el coste variable de producir sea inferior al precio, porque en caso contrario no hay mucho que pensar. En ese caso, lo más lógico (y barato) sería comprar. En caso contrario, cuando los costes variables son inferiores al precio, todo depende de la cuantía de los costes fijos. A la empresa le interesaría producir cuando el coste de fabricar (fijos más variables) sea inferior al coste de comprar, y viceversa.

Representación gráfica.

La representación gráfica de estos problemas de punto muerto o de producir/comprar es idéntica, con la salvedad de que en el primer caso estamos representando costes e ingresos en el eje vertical, mientras que en el segundo sólo representamos costes en ese eje: los costes de comprar y los costes de producir o fabricar.

En el eje vertical se sitúan los ingresos y los costes, mientras que en el horizontal la producción. Q_{pm} es la producción de punto muerto, esto es, la producción para la cual el beneficio es igual al coste, de ahí que las líneas de ingresos y costes de la empresa coincidan en el mismo punto. A la izquierda de este punto la empresa obtiene pérdidas, mientras que a la derecha beneficios.

Fórmula del PUNTO MUERTO

$$IT = CT$$

$$IT - CT = 0$$

$$p \cdot Q - CF - CVMe \cdot Q = 0$$

$$p \cdot Q - CVMe \cdot Q = CF$$

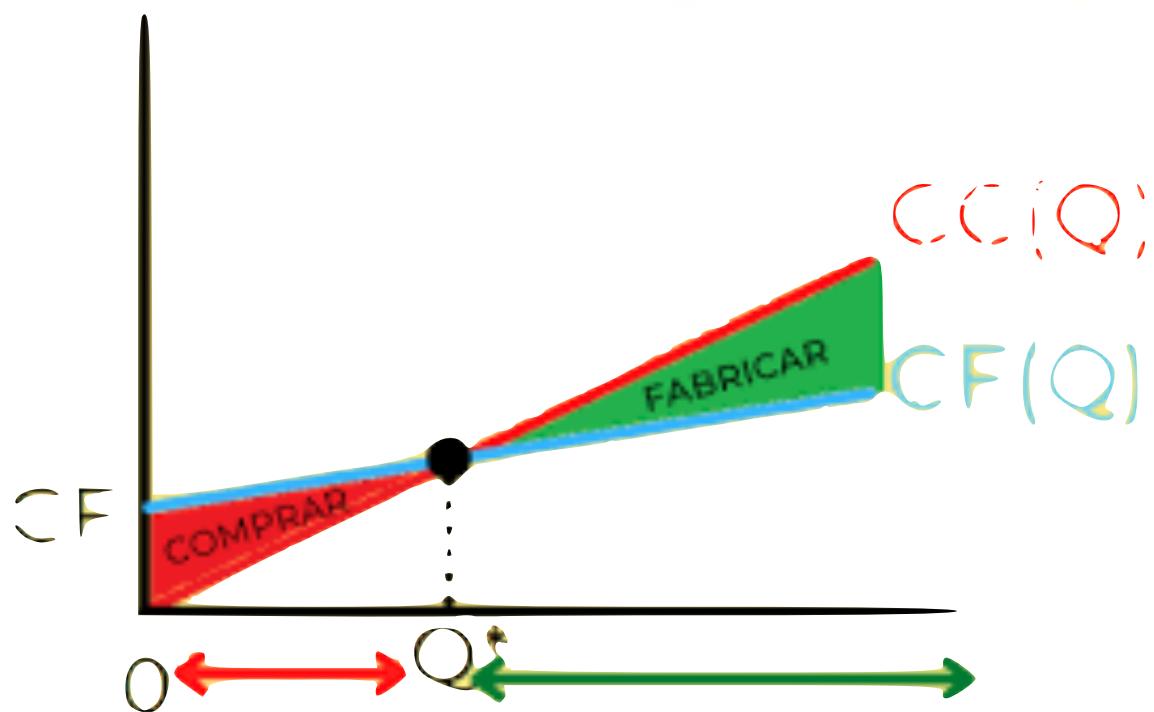
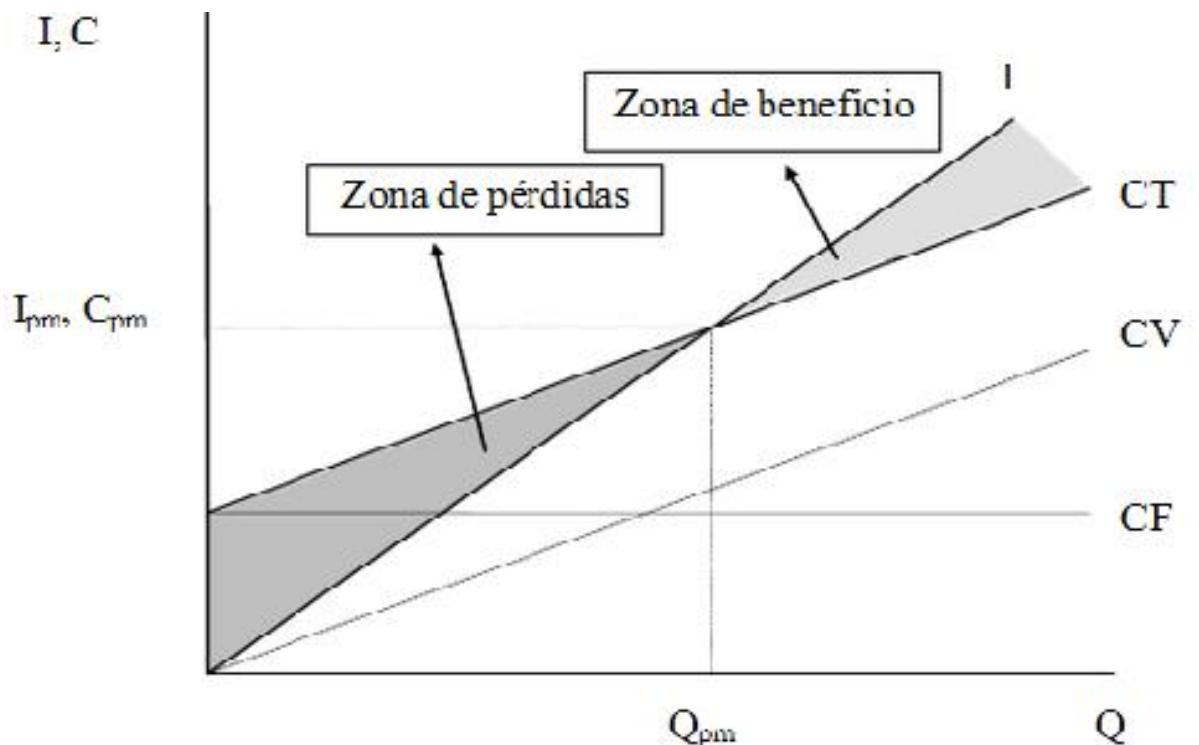
$$Q(p - CVMe) = CF$$

$$Q = \frac{CF}{p - CVMe}$$

¡Recuerda!

El umbral de rentabilidad es una cantidad de producto tal que, si se produce y vende exactamente esa cantidad, el beneficio es cero.

El umbral de rentabilidad o punto muerto no es cuando, ni es un punto, ni es el lugar, ni ... Es una cantidad producida.



Tema 20: Métodos de valoración de existencias: FIFO y PMP.

Las existencias o stocks son el conjunto de mercancías o de materias primas que están almacenadas para hacer frente a los pedidos de los clientes o a las propias necesidades de producción de la empresa. Su finalidad es mantener la continuidad del proceso productivo evitando paradas innecesarias en el mismo por falta de materiales y materias primas para trabajar. Esta clase de problemas pueden llegar a ocurrir por diversas circunstancias: imprevistos, incumplimientos de los proveedores, huelgas de transporte, ... En el caso de los productos terminados, el mantenimiento de cantidades suficientes de mercancía en los almacenes se hace para evitar que haya retrasos o incluso la pérdida de ventas a los clientes por inexistencia de mercancía que vender.

Gestión de stocks: costes.

En cualquier caso, mantener stocks conlleva aparejados costes. **En primer lugar** los propios costes de adquisición o compra, que se calculan multiplicando la cantidad comprada por su precio. Cuando se trata de fabricación de productos, entonces hablamos de coste de fabricación, obtenido como resultado de multiplicar el coste unitario (medio) de fabricación por el número de unidades que se espera vender. Estos no son, en esencia, verdaderos costes de almacén ya que, estrictamente, no sería necesario almacenar los productos para venderlos a continuación. Así que no los vamos a considerar como tales.

En segundo lugar los llamados costes de reposición, es decir, todos los costes derivados de la realización de un pedido: gastos de administración, transporte, seguro, carga y descarga, ... Normalmente son gastos fijos que sólo dependen del número de pedidos que se hagan, de forma que si una empresa hace muchos pedidos multiplicará el importe de estos costes, mientras que si otra empresa hace pocos pedidos, entonces estos costes serán reducidos

En tercer lugar los llamados costes de almacenamiento o de posesión, que se generan al mantener un determinado volumen de existencias en el almacén: amortización de los locales o alquileres en su caso, seguros, deterioro de productos, conservación (calor o frío) de productos, ... Este coste depende directamente de la cantidad de mercancía que se tenga almacenada, de forma que será reducido si se tiene poca en el almacén, y será elevado si ésta es mucha.

Existe un **cuarto tipo de costes**, que son los llamados costes de ruptura que aumentan cuanto más reducido es el almacén y menos mercancía hay depositada en él; y disminuyen cuanto mayor es éste y más mercancía alberga. Su cuantía es difícil de determinar con exactitud ya que estos costes implican pérdidas por tener que detener el proceso productivo por falta de materia primas o por perder ventas y clientes por falta de mercancías. Si el stock de materias primas es reducido cualquier imprevisto puede hacer que la actividad productiva de la empresa se tenga que detener, con las consecuencias que de ello se derivan. Igualmente, si el almacén de productos terminados tiene pocas unidades, un pedido de clientes puede quedar sin atender, con lo que los clientes podrían desistir del mismo comprándolo a otra empresa.

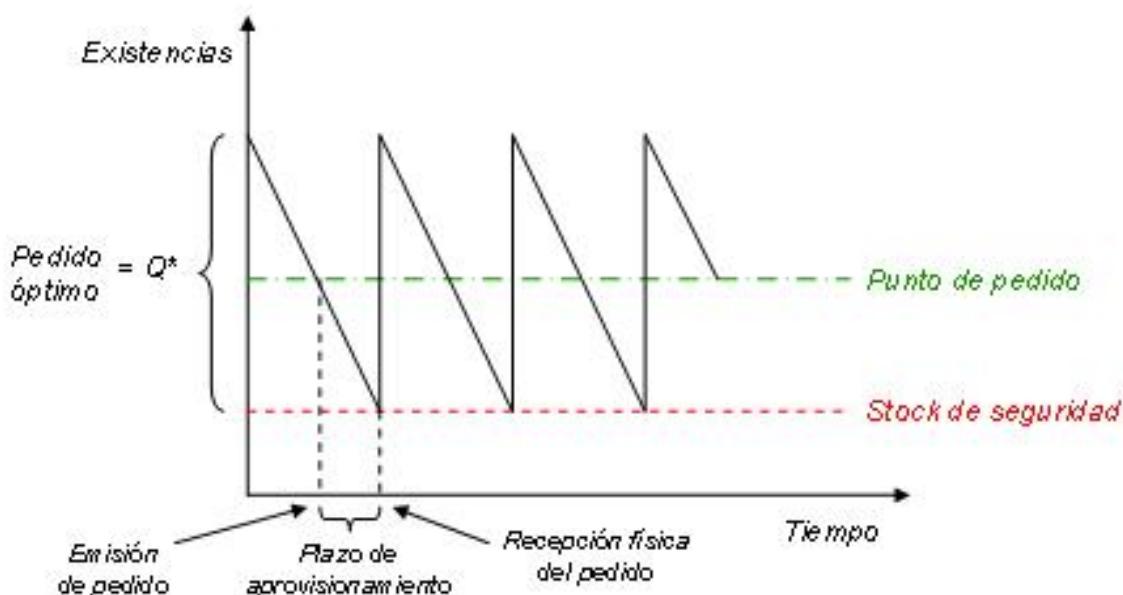
Modelos de gestión (Wilson, ABC, just in time).

Para la gestión de los almacenes uno de los modelos mas utilizados es el denominado método de Wilson. Su misión es determinar, en función de las ventas anuales que realiza la empresa, los costes de de hacer los pedidos y los costes de mantenimiento del almacén, el tamaño de pedido óptimo que minimice ese conjunto de costes de almacenamiento.

El modelo parte de unos supuestos muy generalistas y bastante restrictivos como son:

- la demanda del producto es constante, es decir, cada mes, cada semana, cada día, se vende la misma cantidad de unidades.
- los proveedores siempre tardan la misma cantidad de tiempo en servir los pedidos.
- los pedidos son todos del mismo tamaño, llevan el mismo número de unidades.
- el coste de almacenamiento es proporcional al nivel medio de existencias.

De esta manera podemos representar la evolución temporal de las existencias como una gráfica con dientes de sierra.



Cada pico de la sierra representa la entrada de un pedido que se va consumiendo proporcionalmente a medida que la empresa realiza las ventas y hasta que se termina la cantidad pedida y debe entrar un nuevo pedido para reponer el almacén. La única dificultad es realizar el siguiente pedido con la antelación suficiente para que llegue justo en el momento en que se agotan las existencias previas del almacén, lo cual es sencillo si sabemos el tiempo que tarda el proveedor en servirnos.

Una variante de este modelo es aquel que contempla la posibilidad de mantener un stock mínimo o de seguridad que permita atender la producción o las demandas de los clientes ante un imprevisto. Ese es el caso que se representa.

Así las cosas el problema se reduce a determinar el tamaño de pedido que minimiza los costes. Tenemos las siguientes variables:

- Q, tamaño del pedido o número de unidades que se van a pedir.
- Ss, stock de seguridad en número de unidades.
- Q/2, nivel medio de existencias. Si hay stock de seguridad será Q/2+Ss.
- g, coste unitario anual de mantener una unidad almacenada.
- K, coste fijo unitario de realización de pedido. Lo que cuesta a la empresa realizar un pedido.
- D, demanda anual o número de unidades que se van a producir o vender a lo largo del año.

Los costes totales de almacén se pueden dividir en dos partes: el coste de reposición (Cr) y el coste de almacenamiento o posesión (Ca).

$$Cr = K \cdot D / Q, \text{ siendo } D/Q \text{ el n}\circ \text{ de pedidos anuales.}$$

$$Ca = g \cdot (Q/2 + Ss)$$

Así, el coste total de almacén será:

$$CT = Cr + Ca = p \cdot D + K \cdot \frac{D}{Q} + g \cdot \left(Ss + \frac{Q}{2} \right)$$

Si queremos minimizarlo basta con derivar respecto a Q (ver cuadro lateral) para obtener la fórmula que aplicaremos para determinar la cantidad óptima de pedido que minimiza los costes de almacén:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \cdot K \cdot D}{g}}$$

Una vez que conocemos el tamaño óptimo de pedido podemos averiguar también el número de pedidos que se hacen al año $N = D/Q$, o el tiempo que media entre dos pedidos $T = 360/N$

Otros métodos de gestión de stocks son el llamado **método ABC y el sistema just in time**.

El método ABC se ideó para aquellos almacenes en los que hay mercancías de diferentes características:

- las mercancías **tipo A**, que suponen un número reducido de artículos (5-20%) pero con un elevado valor (60-80% del valor del almacén);
- las mercancías **tipo B**, que suponen un porcentaje intermedio de artículos (20-40%) con un valor medio del almacén (30-40%);
- y las mercancías **tipo C** que suponen un elevado número de artículos (50-60%) con un valor muy reducido (5-20%).

Éste método lo que hace es priorizar los artículos del grupo A, que necesitan tener un mayor control ya que cualquier problema en los mismos se traduce en un pérdida de valor importante para la empresa. A los artículos tipo B se les prestaría una menor atención y ya a los tipo C un control mínimo ya que una pérdida en los mismos no acarrea tantos problemas a la empresa.

EJEMPLO: almacén de productos alimenticios con patatas (tipo C), judías (tipo B) y jamones ibéricos (tipo A).

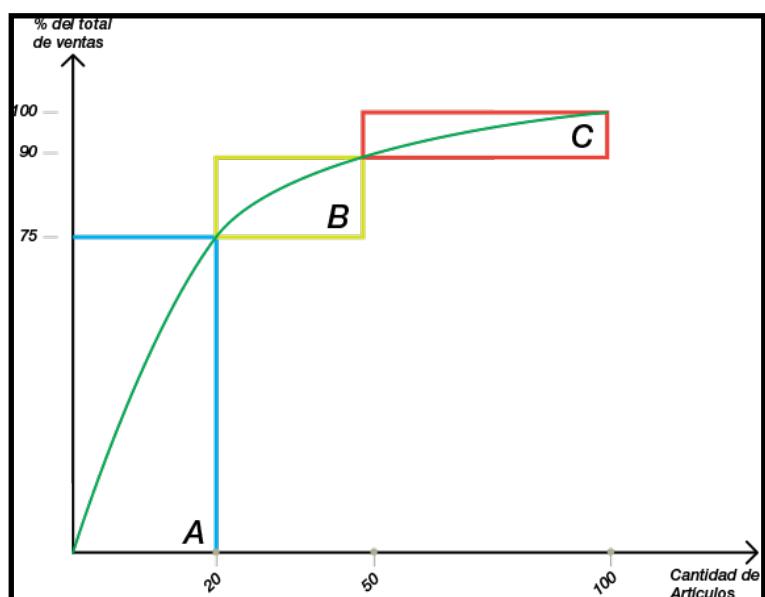
Por su parte, el sistema just in time se basa en la reducción máxima de los stocks para minimizar al máximo los costes de inventario, pero a cambio exige una excelente relación logística con los proveedores para que no se produzcan costes de ruptura. En este sistema podemos decir que los proveedores acceden directamente a la cadena de montaje, suministrando las piezas y productos intermedios allí y cuando son necesarios.

EJEMPLO: Citroen utiliza el sistema

Obtención de la fórmula del pedido óptimo por el método de Wilson.

$$\begin{aligned}
 \frac{dCT}{dQ} &= \left(K \cdot \frac{D}{Q} + g \cdot \left(Ss + \frac{Q}{2} \right) \right)' = 0 \\
 \left(K \cdot \frac{D}{Q} + g \cdot \left(Ss + \frac{Q}{2} \right) \right)' &= \left(K \cdot \frac{D}{Q} \right)' + \left(g \cdot \left(Ss + \frac{Q}{2} \right) \right)' = 0 \\
 = \frac{0 \cdot Q - K \cdot D \cdot I}{Q^2} + \left(0 + \frac{g}{2} \right) &= -\frac{K \cdot D}{Q^2} + \frac{g}{2} = 0 \\
 \frac{g}{2} &= \frac{K \cdot D}{Q^2} \\
 Q^2 \cdot \frac{g}{2} &= K \cdot D \\
 Q^2 &= \frac{2 \cdot K \cdot D}{g} \\
 Q &= \sqrt{\frac{2 \cdot K \cdot D}{g}}
 \end{aligned}$$

Método ABC de gestión de existencias.



Just in Time de producción de forma que elimina los almacenes de piezas en su fábrica. Todos los días recibe piezas de los proveedores de una forma tan fluida que el proveedor la deja a pie de la cadena de montaje, lista para su utilización. Por otra parte, esto es posible hacerlo ya que se trabaja bajo pedido y la fábrica sabe en todo momento la programación de fabricación prevista, con lo que puede organizar los pedidos con máximo detalle. Por otra parte, el sistema *just in time*, también se basa en la fabricación de pequeños lotes, lo que le permite a la empresa una gran flexibilidad y una gran capacidad de adaptación a los cambiantes gustos y preferencias de los consumidores.

Criterios de valoración de las existencias: FIFO, LIFO y PMP.

En los almacenes de la empresa hay un movimiento continuo de mercancía. Entran nuevas unidades cuando se compra mercancía a los proveedores (o se fabrica con medios propios) y sale mercancía cuando se producen las ventas. Y ello no sería un problema si el precio al que se adquieren (o el coste de producción en su caso) fuera siempre el mismo. ¿Cómo se deben valorar esas mercancías que están en el almacén, cómo se valoran las existencias? La norma general es que se deben valorar a su **precio de adquisición**. Pero el problema es que las existencias varían de precio de adquisición con mucha frecuencia. A veces los proveedores hacen ofertas que rebajan el precio. A veces la empresa compra una cantidad mayor de lo habitual y consigue un descuento por volumen de compra, lo que también rebaja el precio. A veces sube el precio de las materias primas, o del combustible, o de la mano de obra de los proveedores, lo que sube el precio, ... Las circunstancias pueden ser muy variadas, pero la conclusión es que los precios son muy cambiantes. Entonces, ¿qué valor se establece? Para responder a esta pregunta la empresa tiene tres opciones a su disposición:

- el método FIFO,
- el método LIFO
- y el método PMP.

FIFO significa *First In First Out*, es decir, "lo primero en entrar es lo primero en salir". Esto quiere decir que las existencias se valoran a su precio de adquisición, sea cual sea este, pero cuando se venden y salen del almacén, se dan de baja en primer lugar las que entraron también en primer lugar. y se hace por su precio de adquisición.

¡Cuidado!

Un error común es considerar que las mercancías salen del almacén valoradas a su precio de venta. NO es así. Las mercancías salen del almacén, se dan de baja en el almacén, valoradas a su precio de adquisición (FIFO, LIFO) o a su precio medio ponderado (PMP).

Un ejemplo (ver cuadro a continuación): se compran 100 unidades de una mercancía en enero por un importe unitario de 5 euros. El valor total de la compra es de 500 euros y ese es el valor del almacén, de las existencias, en el mes de enero. En febrero se compran 150 unidades más, pero a un precio unitario de 8 euros, lo que hace que la compra sea de 1.200 euros. En ese momento el valor del almacén es de 1.700 euros, la suma de ambos lotes, dado que aun no se ha vendido nada. Cada lote se valora según su precio de adquisición. El problema aparece cuando se venden unidades, por ejemplo 50. ¿A qué precio se darán de baja del almacén? ¿A 5 o a 8 euros? Si el método utilizado es FIFO será a 5 euros, ya que lo que primero entra es lo que primero sale, y entraron primero las valoradas a 5 euros y, por tanto, son las primeras en salir. Y hasta que se termine ese lote de 100 unidades, cualquier venta tendrá que salir de ese primer lote antes de pasar al segundo. El valor del almacén tras esa venta sería de 250 euros por el primer lote y los 1.200 del segundo, que hacen un total de 1.450 euros.

LIFO, por su parte, significa *Last In First Out*, es decir, "lo último en entrar es lo primero en salir". Justo lo contrario del método anterior. Las existencias se valoran a su precio de adquisición, pero cuando se producen ventas se cogen las mercancías del último lote disponible, quedando las adquiridas en primer lugar en el almacén.

En el ejemplo anterior, tras las dos compras, el valor del almacén sería el mismo: 1.700 euros. Pero después de la primera venta, las 50 unidades que se venden salen del almacén a 8 euros en lugar de a 5. Así que tendríamos en el almacén las 100 unidades valoradas a 5 euros, que hacen un total de 500 euros, y 100 unidades a 8 (puesto que de este lote salieron las 50 que se han vendido), que suponen 800 euros. El valor total, tras la venta, sería de 1.300 euros.

Finalmente, **PMP** significa Precio Medio Ponderado. En este método las existencias se valoran según su precio de adquisición, pero cuando se producen salidas de mercancía, por ventas en el almacén, éstas se valoran a un precio medio ponderado, el mismo para todas ellas, en lugar de hacerlo a su precio de adquisición, tal como ocurría en los métodos anteriores. El criterio de ponderación es el número de existencias adquiridas.

En el ejemplo anterior tendríamos que, tras la segunda compra, el valor del almacén se calcularía multiplicando el número de existencias por su precio de adquisición y dividiendo por el número total de mercancías. Eso nos daría el precio medio ponderado:

$(100 \times 5) + (150 \times 8) = 1.700$ euros, $1.700 / 250 = 6,80$ euros por unidad. Este es el precio medio ponderado, que estará entre 5 y 8 euros por unidad. Tanto más cerca de uno u otro en función de que haya más mercancía valorada a 5 o a 8 euros. En este caso el PMP está más cerca de 8 euros la unidad ya que 150 unidades superan a 100.

Por lo tanto, cuando se venden esas 50 primeras unidades no salen del almacén ni a 5 ni a 8 euros, sino a 6,80 euros, lo que nos da un total de 340 euros. ¿Cuál es el valor de lo que queda en el almacén?

Pues será de 200 unidades que quedan por su PMP, es decir, $200 \times 6,80 = 1.360$ euros.

Como vemos, cada método nos da un valor diferente para las existencias (200 unidades) que quedan en el almacén: 1.450 euros por el método FIFO, 1.360 euros por PMP y 1.300 euros por LIFO. ¿Cuál debe aplicar la empresa? El Plan General de Contabilidad español recomienda utilizar el método PMP, pero la empresa es libre de aplicar el que mejor le convenga. A efectos fiscales no se puede aplicar, sin embargo, el método LIFO, así que si la empresa lo utiliza tendrá que hacerlo sólo de forma interna, utilizando cualquiera de los otros dos para su contabilidad oficial.

fecha	entradas			salidas			existencias		
FIFO	nº	precio	valor	nº	precio	valor	nº	precio	valor
ENE	100	5	500				100	5	500
FEB	150	8	1.200				100	5	500
				50	5	250	50	5	250
							150	8	1.200
									1.450
LIFO	nº	precio	valor	nº	precio	valor	nº	precio	valor
ENE	100	5	500				100	5	500
FEB	150	8	1.200				100	5	500
				50	8	400	100	5	500
							100	8	800
									1.300
PMP	nº	precio	valor	nº	precio	valor	nº	precio	valor

fecha	entradas			salidas			existencias		
ENE	100	5	500				100	5	500
FEB	150	8	1.200				250	6,8	1.700
				50	6,8	340	200	6,8	1.360

Tema 21: Gestión de recursos humanos: selección y formación del personal.

Las empresas necesitan factores de producción para lograr sus objetivos de producción, gestión y ventas. Es innegable que es necesario contar con máquinas de diversa naturaleza si se desean fabricar bienes (un automóvil, por ejemplo requiere de prensas hidráulicas para conformar las diversas chapas que componen su carrocería) o prestar servicios (un banco necesita ordenadores para anotar los movimientos de fondos en las cuentas de sus clientes). El capital financiero también es importante para las empresas: a veces no hay suficientes fondos en efectivo para pagar las nóminas, o a un proveedor, ... y es necesario que una entidad financiera adelante esos fondos. ¿Qué decir de los recursos naturales? Cualquier actividad económica los necesita, bajo muy diversas formas. Directa e indirectamente en la fabricación de numerosos productos y servicios (hierro y carbón en un alto horno para fabricar acero; madera en el papel que utiliza un despacho de abogados cuando redacta un contrato).

El único de los factores de producción que nos queda por mencionar es sobre el que trataremos en este tema: los recursos humanos, el **trabajo** en sus diferentes formas y cualificaciones. No hay actividad económica en la que no intervenga en mayor o menor medida.

Evaluación de las necesidades de la empresa. Análisis y descripción los puestos de trabajo.

Cada empresa es un mundo y lo que una necesita no tiene porque parecerse a lo que necesitan otras. Es cierto que todas precisan de los servicios del trabajo, pero no en la misma medida ni con las mismas destrezas. Una empresa industrial necesitará trabajadores con cualificaciones muy diferentes a las de un despacho de abogados. En cualquier caso, ambas necesitan planificar y conocer con detalle cuáles son los puestos de trabajo que deben cubrir y cuáles son las características de los trabajadores que los deben ocupar.

La planificación y la evaluación de las necesidades de la empresa consiste en conocer **cuántos** trabajadores serán necesarios y qué **destrezas** deberán poseer. Es decir, no llega con saber cuántos profesionales serán necesarios, sino que también es necesario analizar y describir cada puesto de trabajo: las funciones que se van a desempeñar en el mismo y las características que debe tener el trabajador que vaya a ocupar dicho puesto. Por ejemplo, si necesitamos a una persona que maneje el ordenador, sepá escribir bien a máquina, redacte informes, entregue certificados, atienda llamadas telefónicas, ... sabemos que estamos buscando un determinado perfil de trabajador: un administrativo. Mientras que si necesitamos a alguien que de clases de economía, el perfil que buscamos es otro muy diferente.

Análisis del puesto de trabajo.

Consiste en decidir quién debe diseñar el puesto de trabajo, el diseño propiamente dicho y su descripción de forma más o menos completa, es decir, consiste en poner en palabras lo que hace un individuo en un puesto de trabajo concreto. Se trata de un documento escrito en el cual se identifica, define y describe un puesto de trabajo en función de sus cometidos y responsabilidades.

Sin embargo, en la actualidad, las tendencias hacia la definición de puestos de trabajo se orientan más a describir las cualidades del trabajador que a relacionar las características del propio puesto de trabajo. Esto es así debido a la gran movilidad y flexibilidad que requieren muchos trabajos, incluidos los trabajos de tipo administrativo, donde las modificaciones y las novedades son constantes, y donde es necesario un tipo de trabajador flexible y con capacidad de aprendizaje de cosas nuevas.

Por **ejemplo**, en la empresa americana American West Airlines la flexibilidad es la clave para el control de costes. a lo largo de una semana, un empleado puede trabajar como auxiliar de vuelo, vendedor de pasajes y manipulador de equipajes. Esta es una práctica que se está convirtiendo en habitual en casi todas las compañías aéreas de bajo coste.

Perfil profesional.

Una vez analizadas las diversas tareas que se realizan en un puesto de trabajo conviene diseñar el perfil profesional de la persona que debe ocuparlo; dicho perfil es como el "retrato robot" del candidato ideal, formado por las características personales y profesionales idóneas para cubrir el puesto de trabajo

de que se trate. Por ejemplo, en un trabajo de contable, predominarán las capacidades de concentración, numéricas, analíticas, de sistematización, ... mientras que en un trabajo de tipo comercial predominarán la fluidez verbal, la extroversión, ... Para definir de forma más detallada el perfil profesional se pueden elaborar los denominados profesiogramas, que consisten en una representación gráfica de los requisitos o características de un puesto de trabajo.

<u>Cualidades del Candidato</u>	<u>Valoración</u>				
Juventud	1	2	3	4	5
Apariencia física	1	2	3	4	5
Sexo	1	2	3	4	5
Nivel de estudios	1	2	3	4	5
Estado civil	1	2	3	4	5
Corrección en el trato	1	2	3	4	5
Inteligencia	1	2	3	4	5
Extraversión	1	2	3	4	5
Paciencia	1	2	3	4	5
Tenacidad	1	2	3	4	5
Carisma	1	2	3	4	5
Empatía (capacidad para ponerse en el lugar del otro)	1	2	3	4	5
Fluidez Verbal	1	2	3	4	5
Capacidad de razonamiento abstracto	1	2	3	4	5
Aptitud para el cálculo numérico	1	2	3	4	5
Habilidad manipulativa	1	2	3	4	5
Capacidad de escuchar	1	2	3	4	5
Conocimientos técnicos	1	2	3	4	5
Conocimiento del mercado	1	2	3	4	5
Formación en técnicas de venta	1	2	3	4	5
Capacidad de mando	1	2	3	4	5
Capacidad de trabajo en equipo	1	2	3	4	5
Sentido de la organización.	1	2	3	4	5
Fiabilidad	1	2	3	4	5
Capacidad de entusiasmo	1	2	3	4	5

En este caso se procede a valorar de forma ideal las características que debería reunir el empleado. Si necesitamos que sea joven procederemos a marcar en la primera linea el 5; si su apariencia física es importante, pero no determinante marcaremos un 4; si su sexo es indiferente ponemos un 3; y así sucesivamente. Finalmente, cuando estén todas las características marcadas las unimos con líneas y ello nos da un determinado perfil. Cuando llegan los candidatos procedemos de la misma manera, marcando según sus características. Ello nos dará un perfil de todos ellos. El candidato cuyo perfil sea el más aproximado al ideal que hemos establecido será el que se adapta más al puesto de trabajo.

Reclutamiento y selección de personal.

Cuando en una empresa se produce una vacante es importante que se cubra con la suficiente rapidez y por la persona adecuada. ¿Quién debe tomar las decisiones sobre contratación? ¿A qué fuentes debe recurrir la empresa para reclutar a los mejores empleados? ¿Debe tenerse en cuenta la adecuación a la "cultura de empresa" del candidato, además de sus conocimientos técnicos? ¿En qué cualidades fijarse y cómo valorarlas?

El proceso de contratación de nuevos empleados pasa por una serie de fases que deben ser perfectamente planificadas. Normalmente esas fases son:

- el reclutamiento,
- la selección y
- la socialización de los nuevos empleados.

El **reclutamiento** es el proceso de creación de un grupo de candidatos para un determinado puesto de trabajo. La empresa debe anunciar al mercado la disponibilidad del puesto y atraer a los candidatos más cualificados que puedan estar interesados y que interesen a la empresa.

La **selección** es el proceso mediante el cual se decide si se va a contratar a un candidato, o no, para el puesto de trabajo. El proceso típico incluye la determinación de las cualidades o requisitos necesarios, así como la evaluación en los candidatos de estas cualidades.

La **socialización** incluye la integración de los nuevos empleados en la empresa y en la unidad en la que van a trabajar. Es importante que los nuevos empleados no aparezcan sin más en la organización, sino que sean introducidos en la misma, comunicándoseles aspectos tales como la política y la filosofía de empresa, procedimientos de aplicación común, normativa interna, expectativas de rendimiento, ...

Reclutamiento.

La primera decisión a adoptar va a ser de dónde se va a reclutar a los candidatos. Existen dos opciones: la selección interna y la selección externa.

La **selección interna** consiste en ofrecer el puesto de trabajo a un empleado que ya pertenece la empresa. Es un sistema por el cual se asciende a los empleados de categoría o nivel. Presenta ventajas e inconvenientes:

VENTAJAS

- Es una poderosa fuente de motivación ya que permite el ascenso de los empleados.
- Eleva el techo de los empleados y les induce a formarse y reciclarse permanentemente.
- La empresa reduce el riesgo de una mala selección ya que conoce bien a sus empleados.
- Es más rápida y barata que la selección externa.
- Permite aprovechar las inversiones realizadas en la formación del personal de la empresa.
- Se reduce la fase de adaptación del candidato al puesto porque éste ya conoce la empresa.

INCONVENIENTES

- No permite la introducción de "savia nueva" en la empresa, que podría aportar nuevas ideas y puntos de vista diferentes.
- Pueden darse problemas de autoridad al haber cierta confianza entre los trabajadores ascendidos y los que antes eran sus compañeros de trabajo.
- La selección interna crea una nueva vacante en el lugar del trabajador promocionado que también se debe cubrir.

Por su parte, la **selección externa** es la que se realiza acudiendo a fuentes externas a la propia empresa: contratar personal de otras empresas o jóvenes que han terminado sus estudios. Al igual que la interna, también presenta ventajas e inconvenientes. Podemos citar los siguientes:

VENTAJAS

- Se inyectan nuevas ideas a la organización y nuevos puntos de vista. En ocasiones hay que recurrir a personas con experiencia ("fichajes") que pueden resultar caras y crear mal ambiente en las empresas de la competencia a las que se les despoja de empleados valiosos.
- No se incurre en gastos de formación si se contrata a especialistas externos.
- Puede propiciar la renovación generacional en la empresa si se contrata a candidatos jóvenes.

INCONVENIENTES

- Puede causar mal ambiente interno si los empleados perciben que no se cuenta con ellos para esos puestos de mayor nivel.
- Generalmente lleva aparejado un mayor coste.
- Existe un periodo de adaptación de los nuevos empleados a la empresa.
- El estilo del nuevo contratado puede chocar frontalmente con el estilo y filosofía de empresa imperante hasta el momento.
- Existe el riesgo en mayor medida de una mala selección ya que el candidato no es perfectamente conocido.

La oferta de trabajo.

Una vez que la empresa ha adoptado la decisión de seleccionar al personal externo, debe dirigirse al mercado de trabajo para realizar la oferta del puesto o puestos de trabajo. Resulta de especial importancia que dicha oferta interese sólo a aquellos que realmente tengan posibilidades de acceder al puesto ofertado ya que, por lo general, es una pérdida de tiempo y de dinero tener que hacer una selección de entre cientos de currículum, o hacer innumerables pruebas y entrevistas a un número excesivo de candidatos.

Los medios habitualmente empleados para realizar estas ofertas de trabajo son la prensa escrita (secciones de negocios de los dominicales), la prensa especializada de negocios o publicaciones de tipo técnico, las agencias de empleo, las bolsas de empleo de universidades y centros de formación, los clientes, los familiares y recomendados de los empleados, las webs de empleo, las redes sociales profesionales tipo LinkedIn, etc. La elección de una forma u otra de dirigirse al mercado depende de multitud de factores: el tipo de puesto vacante, los costes que se desean asumir, el tiempo disponible, ...

La solicitud de empleo.

Es un impreso que puede presentar varias modalidades. Existen empresas que tienen modelos estandarizados donde se recaba de los candidatos la información que la empresa considera necesaria para comprobar la adecuación del candidato al puesto de trabajo. Normalmente, y aunque el tipo de datos

es muy diverso, podemos agruparlos en tres categorías: datos personales, datos académicos o de formación y datos profesionales o de experiencia laboral.

El currículum vitae.

Existen varias modalidades, aunque las más habituales son dos: el currículum **inverso** y el **directo**. En el primero de ellos se relacionan los datos y actividades desarrolladas por el candidato en orden temporal inverso, empezando por los más recientes y finalizando por los más antiguos. En el caso de personas que no poseen experiencia o que han desarrollado unas actividades limitadas es más conveniente el currículum directo que relaciona los hechos conforme fueron sucediendo.

El contenido del currículum suele centrarse en las siguientes cuestiones:

- Datos personales: nombre, apellidos, fecha de nacimiento, domicilio, teléfono de contacto, ... Se trata de identificar a la persona y de poderla localizar.
- Estudios y formación: Niveles académicos conseguidos. No es preciso mencionar los de nivel inferior o los necesarios para alcanzar otro de nivel superior. Si se es graduado no es necesario aclarar que se ha hecho el Bachillerato. Sí que conviene mencionar hechos como las notas medias, premios extraordinarios, estudios cursados en menos tiempo del normal, ... También es conveniente mencionar los cursos y cursillos no reglados que se hayan hecho: informática, idiomas, ...
- Experiencia profesional: Trabajos que guarden alguna relación con el puesto solicitado o que, al menos, destaque algún aspecto positivo del candidato. Conviene destacar los éxitos conseguidos en anteriores trabajos, el grado de responsabilidad desempeñado, ... Si se carece de experiencia se deben destacar en este apartado aquellas actividades que le avalen positivamente en relación al puesto que se pretende conseguir: actividades formativas en empresas (prácticas), si fue delegado de curso, presidente de alguna asociación cultural o deportiva, ... En todo caso se deben evitar datos que pudieran dar una imagen conflictiva del candidato.
- Aptitud para el puesto: Se describen brevemente las razones por las que se considera apto para el puesto. Si se trata de una oferta genérica del candidato se deben señalar las áreas que considera más interesantes, sin olvidarse de su polivalencia. Conviene destacar la disposición a aceptar la movilidad geográfica si es el caso.
- Otros datos de interés: Este apartado puede faltar y si se inserta debe recoger cosas relacionadas con el puesto o que contribuyan a hacerse una imagen positiva del candidato: aficiones, pertenencia a asociaciones o entidades, posesión de carnet de conducir u otros, ...

En cualquier caso es conveniente ser profesionales con el currículum: buenas ortografía, buena presentación, sinceridad total en aquellas cosas que se puedan comprobar, no exagerar demasiado las cosas ni inventárselas. Una pequeña exageración puede venir al caso, pero no se debe tomar como sistema.

Sistemas de selección.

Para el proceso de selección de los candidatos se pueden emplear numerosas herramientas., pero sean cuales sean estas deben ser fiables y válidas.

La **fiabilidad** trata de medir el error de los instrumentos de medida. Por ejemplo, una entrevista personal puede ser un método poco fiable si el entrevistador se deja influenciar por el entorno. Si han concursado diez candidatos a una entrevista y ocho de ellos han sido realmente malos, es posible que se seleccione a uno de los otros dos aunque no pasen de ser candidatos mediocres.

La **validez** mide hasta qué punto las puntuaciones de una prueba o entrevista se relacionan con el rendimiento real en el puesto de trabajo. Que una persona posea un MBA puede medirse con una fiabilidad absoluta (basta ver su diploma) pero eso no implica que la persona en cuestión vaya a ser productiva en el puesto de trabajo. Por tanto, la posesión de un MBA no es una herramienta válida para asignar un puesto de trabajo.

Herramientas de selección.

1) Cartas de recomendación.

Por lo general no se relacionan con el rendimiento laboral ya que la mayoría de ellas son siempre muy positivas. Sin embargo, esto no quiere decir que todas las cartas de recomendación sean poco indicadoras del rendimiento. Por ejemplo, dos candidatos pueden obtener dos cartas de recomendación igualmente positivas, pero en la carta del primero se describe a una persona que es cuidadosa en los detalles, mientras que en la del segundo a alguien extrovertido y con buena voluntad. El puesto a cubrir puede necesitar más a un tipo de persona que a otro.

2) Impresos de solicitud.

Son muy utilizados para canalizar los ofrecimientos espontáneos a las empresas y sobre todo para los niveles iniciales de responsabilidad. En ellos podemos comprobar las características y cualificaciones mínimas de los candidatos.

3) Pruebas de capacidad o pruebas psicotécnicas.

Su finalidad general es comprobar la adecuación del candidato al puesto de trabajo en sus múltiples facetas: a nivel de conocimientos técnicos, a nivel de inteligencia general del candidato (para adaptarse ante eventuales cambios en el trabajo), a nivel de su personalidad y capacidades de relación con los demás, etc. Para ello se diseñan numerosos y variados test cuyas finalidades pueden ser muy diversas. Veamos los principales:

- Pruebas de inteligencia.

Tratan de medir las facultades o capacidades mentales que tiene una persona: razonamiento abstracto, cálculo numérico, fluidez verbal, capacidad especial, comprensión verbal, etc. El test del dominó, el DAT (Test de Aptitudes Diferenciales) o el PMA (Test de Aptitudes Mentales Primarias) son algunos ejemplos.

- Test de personalidad.

Entre los rasgos que forman la personalidad podemos destacar: la extroversión (interés por el mundo exterior, facilidad para establecer contactos sociales, despreocupación por los detalles) o la introversión (retraimiento, timidez, minuciosidad); la estabilidad o inestabilidad emocional; la seguridad o inseguridad; la rigidez (ideas fijas, difícil de influenciar) o la sugestibilidad (fácil de influenciar, persona relativista); sumisión o dominancia; ...

La finalidad de estos test es conocer el grado de adecuación de la persona a los requisitos del puesto. Así, para un puesto de contable, el perfil de personalidad no va a ser el mismo que para un vendedor.

Los test de personalidad también son variados y numerosos. Entre ellos: 16PF (que mide 16 factores de personalidad), el MMPI, que evalúa rasgos característicos de anormalidad psicológica; el test de manchas de Roscharch; el TAT de apreciación temática, que estimula a una persona a completar una historia cuyo inicio se le proporciona; el test del árbol de Koch que interpreta la personalidad en función de cómo se dibuja un árbol.

- Pruebas de intereses vocacionales.

Su finalidad es averiguar la buena disposición hacia el trabajo que se debe realizar, la satisfacción o el rechazo que este provoca en el candidato. Uno de los test vocacionales clásicos es el de Kuder, donde se presentan al candidato una serie de actividades en grupos de tres por las que el candidato debe optar según un orden de preferencias.

4) Entrevistas.

Por lo general, la entrevista viene después de la realización de otro tipo de pruebas, cuando el seleccionador ya tiene una idea formada sobre el perfil del candidato. Lo que hace la entrevista, en estos casos, es ayudar a decidir la resolución final. Mediante la técnica de la entrevista los objetivos perseguidos son varios:

- confirmar el perfil del aspirante obtenido mediante las pruebas realizadas con anterioridad.

- aclarar cuestiones que han pendientes durante el proceso de selección: ampliar la información sobre los estudios realizados, experiencias laborales anteriores, motivos para cambiar de empresa, ...
- observar las reacciones del individuo y la forma que tiene de desenvolverse ante diferentes situaciones a las que le enfrenta el entrevistador.
- informar al aspirante sobre las características de la empresa, del puesto de trabajo, el salario ofertado, ...

Las entrevistas pueden ser de numerosas clases. Entre ellas las más importantes son: las entrevistas no estructuradas, las estructuradas, la entrevista en tensión, la entrevista múltiple y la entrevista de grupo.

- Entrevistas no estructuradas:

El entrevistador se ha marcado unos objetivos a alcanzar durante el desarrollo de la misma, pero la forma de alcanzarlos es libre y flexible, actuando según las pautas que van marcando las circunstancias. Es una forma muy productiva de obtener información sobre el candidato pero requiere una gran experiencia por parte del entrevistador ya que se corre el riesgo de dejarse impresionar por el entrevistado, olvidar ciertos aspectos interesantes a los que la conversación no nos acaba de remitir, no ser homogéneos con los diferentes candidatos al ir por diferentes derroteros las conversaciones mantenidas con cada uno, etc.

- Entrevistas estructuradas:

El entrevistador se ha trazado un plan rígido de preguntas que el candidato debe responder. Este tipo de entrevista se basa en un análisis pormenorizado del puesto de trabajo que se debe cubrir y se plantean al candidato preguntas de tipo situacional emplazándole a actuar ante una situación concreta de trabajo que se le plantea, preguntas de conocimientos sobre el puesto de trabajo y preguntas sobre los requisitos del trabajador que valoran su deseo de trabajar bajo las condiciones normales y no bajo unas condiciones estereotipadas que el candidato pueda tener sobre el puesto al que aspira.

Estas entrevistas son más objetivas que las no estructuradas ya que se realizan las mismas preguntas a todos los candidatos, pero a cambio restan espontaneidad a las respuestas de este.

Ejemplos:

Pregunta situacional.

Está usted cargando cosas en el coche y preparándose para irse de vacaciones con su familia cuando de pronto recuerda que había prometido reunirse con un cliente. No tenía apuntada la cita en su agenda y se le había olvida-

do hasta el día de hoy. ¿Qué haría en esta situación?

Conocimientos

¿Cuál es el procedimiento correcto para establecer la temperatura adecuada del horno cuando se introduce una nueva hornada de acero?

Requisitos del trabajador

En algunos momentos nuestra empresa está cargada de trabajo. ¿Qué es lo que piensa acerca de trabajar horas extraordinarias?

- Entrevista en tensión:

Consiste en crear una situación de tensión para el aspirante, tratando de ponerlo en un aprieto durante el transcurso de la entrevista; con esta forma de actuar se busca medir las reacciones del entrevistado, su serenidad y la habilidad que tiene para salir de una situación comprometida. En estos casos hay que tratar de no aparecer nerviosismo y dar respuestas lógicas, serenas y seguras, no mostrando agresividad o ironía.

Ejemplo:

Dataflex es una empresa dedicada a la reventa de equipos informáticos. Tiene unos beneficios anuales de unos 5 millones de dólares. La empresa atribuye este éxito a su fanática devoción por las ventas. Su presidente Rick Rose utiliza lo que se podrían denominar "tácticas entrevistadoras de guerrilla"

para separar el trigo de la paja. Esta actitud de enfrentamiento comienza en cuanto el aspirante llama a la empresa en respuesta al anuncio de oferta de empleo, recibiendo por parte del ayudante del presidente una negativa constante. Sólo aquellos que son verdaderamente persistentes son citados para una entrevista. Despues de que el

candidato ha estado en su oficina, Rose lo despacha a los cinco minutos diciéndole que no le ha convencido en absoluto. Rose comenta: "quiero que los aspirantes intenten persuadirme de que estoy equivocado con ellos. En ventas o te crees lo que estás haciendo o no te lo crees".

- Entrevista múltiple:

Consiste en que una misma persona es entrevistada a la vez por varios entrevistadores, los cuales actúan cada uno desde su parcela de competencia. Esta modalidad de entrevista es muy útil para saber la capacidad de desdoblamiento y de reacción que tiene cada aspirante al puesto de trabajo.

- Entrevista de grupo:

Consiste en reunir a varios candidatos y plantearles un tema para que se desenvuelvan en el ámbito del grupo y delante del entrevistador, que observará las reacciones. Por ejemplo: reúne a ocho aspirantes para que se lean durante una hora un dossier que deben discutir durante las dos siguientes, como si se tratase de un consejo de administración de la empresa. Este tipo de entrevista permite estudiar la capacidad de escuchar de los aspirantes, sus aptitudes para el liderazgo, su capacidad de convencer a los demás.

5) Programas de evaluación.

Se trata de una especie de simulación de las actividades que el candidato deberá llevar a cabo en el desempeño de su puesto de trabajo. Es similar a un juego de rol donde se pone al candidato en situación y se le pide que actúe conforme lo haría en una situación real. Son muy interesantes y permiten predecir con bastante exactitud las capacidades de la persona entrevistada. Uno de los programas típicos consiste en que el candidato ordene, según su preferencia los problemas que atenderá de entre varios que están en su bandeja de trabajo.

6) Análisis de la escritura.

Algunas empresas recurren a esta técnica, consistente en tratar de conocer los rasgos de personalidad del candidato a través de una muestra de su escritura. Realmente hay que decir que la experiencia demuestra que no existe una gran correlación entre los resultados del análisis grafológico y el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo.

La fase de selección termina en el momento en que se efectúa la elección del candidatos más idóneo y se llega al final del proceso, con un nuevo empleado en la empresa.

Socialización.

La socialización de los nuevos empleados es un paso de vital importancia y que, sin embargo, muchas empresas descuidan totalmente. No se puede contratar a una persona para que desempeñe una tarea en un puesto de trabajo que para ella es totalmente nuevo sin antes indicarle ciertos aspectos, tanto de su nuevo puesto de trabajo como de la empresa y/o el departamento en el que quedará encuadrada. Una vez que el candidato ha superado el proceso de selección, incluidas las pruebas médicas que se suelen realizar en último lugar, este ingresa en la empresa y comienza a desarrollar las tareas para las que fue contratado. Para que el rendimiento del nuevo empleado alcance sus máximas potencialidades es necesario que este:

- tenga una imagen realista del puesto de trabajo para el cual ha sido contratado, para que sus expectativas en torno al mismo sean apropiadas. Un vendedor de seguros de vida debería estar informado de los aspectos negativos de su trabajo (viajes constantes, dependencia de las comisiones, necesidad de tratar con desconocidos, ...)
- conozca a la perfección toda la información necesaria sobre políticas de la empresa, procedimientos, relaciones jerárquicas, reglas, derechos y deberes, ... relativos a la empresa en general. En especial, los nuevos empleados deben saber con total claridad cuales van a ser sus funciones concretas en el seno de la organización y sus responsabilidades.
- se encuentre motivado en el desempeño de sus nuevas funciones. Para ello es importante que sus jefes le asignen, inicialmente, tareas que sean estimulantes y posibles de alcanzar. Conforme el empleado vaya consiguiendo metas su autoconfianza irá creciendo y podrá ocuparse de sus asuntos propios con plena autonomía. Esto, además, tiene la ventaja de que el jefe descubre las

potencialidades del nuevo empleado de forma gradual y sabe hasta donde alcanzan sus cualidades.

Algunas empresas nombran a un consejero, generalmente otro empleado con antigüedad en la empresa para que atienda todas las posibles dudas del nuevo empleado y le sirva de guía en la empresa. Otras imparten cursos de formación a los nuevos empleados: en ellos les explican la estructura general de la empresa y aspectos relativos a su trabajo concreto.

Ejemplos de preguntas y pruebas de los cuestionarios de selección.

Test on-line en www.psicoactiva.com

Cuestionario para evaluar conocimientos sobre dirección de grupos.

Ante una situación de conflicto entre dos de sus empleados, que afecta a la buena marcha de su departamento, ¿qué postura adoptaría?. Selecciónela de entre las siguientes por orden de preferencia, puntuando de 1 a 8.

- Ignorar el tema, los conflictos se resuelven por si solos.
- Separar a las personas y ocuparlas en tareas diferentes.
- Hablar con cada uno de ellos de forma individual.
- Hablar con ambos a la vez.
- Hablar primero de forma individual con cada uno de ellos y después reunirlos conjuntamente para ponerlos de acuerdo.
- Pedir el traslado de uno de los empleados.
- Dar instrucciones claras a los contendientes, indicándoles dónde reside la autoridad.
- Apoyar al que me es más útil en detrimento del otro.

Ejemplo de pruebas del DAT.

* Para medir razonamiento verbal. Completar la frase para que tenga sentido, seleccionando las opciones a), b), c), d) o e).

- 1) es a masculino, como mujer es a
- a) hombres/señoras.
- b) malicioso/femenino.
- c) malicioso/muchacha.
- d) hombre/femenino.
- e) hombre/muchacha.

* Para medir razonamiento abstracto. Completar con la opción que continúa la serie.

- 1) 2, 4, 6, 8,
- 2) 3, 6, 18, 54,
- 3) A, 9, B, 8, C.....
- 4) A, Z, B, Y,

Ejemplo de pruebas del PMA.

* Para medir fluidez verbal. Escribir palabras que empiecen por P.

1. Puerta. 2. 3. 4. etc.

*Para medir aptitud numérica. Repasar las sumas e indicar si están bien (B) o mal (M).

- a) $15 + 12 + 60 = 97$
- b) $13 + 20 + 16 = 49$
- c) $17 + 22 + 35 + 7 = 81$
- d) $12 + 5 + 29 + 32 = 77$

Ejemplo de pruebas del test 16 PF de Catell.

Mis amigos me han fallado:

- a) muy rara vez.
- b) ocasionalmente.
- c) muchas veces.

Me cuesta bastante hablar o dirigir la palabra a un grupo numeroso:

- a) sí.
- b) término medio.
- c) no.

Cuando la gente autoritaria trata de dominarme, hago justamente lo contrario de lo que quiere:

- a) sí.
- b) término medio.
- c) no.

Siempre soy capaz de controlar perfectamente la expresión de mis sentimientos:

- a) sí.
- b) término medio.
- c) no.

Ítems del test de Kuder sobre intereses vocacionales.

¿Qué le interesa más y qué menos?

- a) Ser presidente de la junta social de un club de baile.
- b) Decorar el salón de baile.
- c) Encargarse de las invitaciones para el baile.

Formación del personal.

En base a la premisa de la formación continua a lo largo de toda la vida laboral, las empresas invierten en la formación de su capital humano para mejorar las habilidades y competencias de éste. En un mundo que cambia rápidamente, como es el nuestro, la capacidad de saber **adaptarse** a puestos de trabajo con requerimientos también cambiantes es importante, por eso la formación de los trabajadores redonda en beneficios no para la empresa, sino también para ellos mismos.

La formación puede consistir en cursos asesorados por un experto, dentro o fuera de la empresa. Actualmente son muy frecuentes los cursos en red (reciben la denominación de webinars) donde el trabajador puede adaptar la realización del mismo a los horarios que mejor le convengan.

El departamento de recursos humanos puede considerar la realización de cursos como un plus en el trabajo y remunerar por ello a los trabajadores que los realicen, dentro de una política de incentivos y recompensas.

Evaluación y control del trabajo.

El departamento de recursos humanos evalúa constantemente el rendimiento de los trabajadores, analiza las posibles desviaciones sobre el rendimiento esperado y también es el que decide, llegado el caso, promocionar a un puesto superior o, en caso contrario, despedir a un trabajador o grupo de trabajadores. Obviamente, estas decisiones se suelen tomar en colaboración con los responsables de los departamentos en los que los trabajadores desempeñan sus labores, que son quienes los conocen más de cerca.

Motivación.

La motivación es una palabra que viene del latín "motivos motos" que significa "causa del movimiento".

Nos encontramos con varias definiciones:

- como un impulso o energía que lleva a una persona a realizar una acción.
- como un estado interno que activa y dirige la conducta hacia fines determinados.

La motivación puede ser **interna**, aquella que parte del propio individuo, o puede provenir del ambiente y por tanto ser **externa**.

Sobre la motivación y su efecto en la conducta hay varias teorías. Una de ellas, muy extendida, es la de Maslow, que jerarquizó las necesidades humanas (fisiológicas, de seguridad,...) y estableció las motivaciones según se cubrían esas necesidades.

Para Maslow la motivación de las personas depende de cómo estén cubiertas sus necesidades. Éstas necesidades las agrupó en distintos niveles, estando en el primer nivel las necesidades fisiológicas de alimentación, descanso, vivienda, ... En un segundo nivel estarían las necesidades de seguridad: seguridad económica, comodidad, protección frente al peligro, ... En un tercer nivel estarían las necesidades sociales, de pertenencia a un grupo, de reconocimiento, respeto, amistad,.. En un cuarto nivel estarían las necesidades de autoestima, de reconocimiento del trabajo, de pertenencia a un grupo, etc. Y a un quinto nivel estarían las necesidades de autorrealización, como aquel ideal o meta al que todos aspiramos a llegar.

Para Maslow, sólo cuando se cubren las necesidades de niveles inferiores, se activan las necesidades superiores, lo cual tiene cierta lógica. Primero uno se preocupa de asegurarse el sustento antes de preocuparse por vestir a la moda.

Por **ejemplo**, cuando un joven accede al mercado laboral, en un primer nivel estaría la obtención del salario que cubriera sus necesidades más básicas, alimentación,



vestido.. Pasado el tiempo desearía tener una seguridad en su trabajo, y para ello, un contrato indefinido. Una vez cubiertas esas necesidades también le surgiría la necesidad de integrarse (necesidad social) con sus compañeros y tener un buen clima laboral. También sería un factor de motivación el reconocimiento a su trabajo dentro de la empresa, el estar bien valorado y que se le considere como un trabajador indispensable para la misma. Finalmente la necesidad de autorrealización donde este joven pone a disposición de sus metas e ilusiones todas sus capacidades.

La teoría bifactorial de Herzberg establece que hay dos grandes grupos de factores que influyen en la motivación:

- Factores que pueden generar insatisfacción. Son aquellos factores que si no se producen en un nivel mínimo producen insatisfacción, como un salario insuficiente, unas condiciones de seguridad deficientes, malas relaciones laborales, etc. A estos factores Herzberg les llamó factores HIGIÉNICOS.
- Factores motivadores. Una vez que los factores mínimos están garantizados para que no exista insatisfacción, surgen los factores motivadores que incluyen el éxito, el logro, la asunción de responsabilidades y el reconocimiento en el trabajo.

Hay un cierto paralelismo con la pirámide de Maslow, pero circunscrita al ámbito laboral, mientras que la teoría de motivación de Maslow era más general y se podía aplicar a todas las circunstancias de la vida de las personas, la teoría bifactorial de Herzberg se ciñe más al ámbito económico y laboral.

Los conflictos de intereses y sus vías de negociación.

El conflicto colectivo es la discrepancia que se da en el seno de la empresa entre trabajadores y empresarios. Esta discrepancia puede ser en la interpretación de una norma o en las condiciones del trabajo, tales como el salario, la jornada u otras.

Cuando se producen estas discrepancias la ley considera preceptivo acudir al servicio de conciliación, mediación y arbitraje como primera medida para resolver el conflicto antes de acudir a los tribunales. En realidad es preceptiva la conciliación, pero la mediación y el arbitraje son voluntarias.

CONCILIACIÓN: Un intermediario trata de conciliar a las partes en conflicto, dialogando y acercando posturas, pero sin ofrecer una solución determinada al conflicto de intereses.

MEDIACIÓN: En este caso el intermediario o mediador propone una solución a las partes, solución que podrá ser aceptada o no por estas.

ARBITRAJE: Los que se acogen al arbitraje lo hacen de forma voluntaria nombrando un árbitro de común acuerdo. La resolución o *laudo* que emite este árbitro es de obligado cumplimiento para las partes.



Cuando fallan la conciliación, mediación o el arbitraje, los trabajadores pueden ejercer el derecho a la **huelga**, que ya sabemos que supone una suspensión del contrato de trabajo por el tiempo que dure la huelga, lo que significa que los trabajadores no desempeñan su trabajo y el empresario no está obligado a remunerar las jornadas no trabajadas.

También puede ocurrir que el empresario vea peligrar las instalaciones de su empresa y decrete el **cierre patronal**, que también será una suspensión de trabajo durante el tiempo que dure esa situación y que afectará a todos los trabajadores de la empresa cerrada.

Tema 22: Habilidades que demanda el mercado.

Cuando se contrata a un nuevo trabajador es necesario que se integre en la empresa, lo que en el tema anterior llamábamos la "socialización". Esa socialización puede incluir algún curso o formación inicial en la empresa, para adaptarse a los que se hace en ella, su cultura empresarial, programas o herramientas específicas que va a tener que utilizar, ...

Pero eso no es todo. La vida laboral puede ser muy larga y las novedades en el ámbito de trabajo son continuas, no digamos ya si desempeña sus labores en un área tecnológica o su trabajo requiere del uso de tecnología. Por eso, los trabajadores deben estar formándose de forma continua a lo largo de su vida profesional.

La política de formación de la empresa va a recoger todas las actividades formativas que la empresa diseña para que sus trabajadores puedan desarrollar las habilidades necesarias con que desarrollar su trabajo de forma eficiente y productiva. Las actividades pueden estar organizadas por la propia empresa, en cuyo caso hablamos de formación interna, o pueden estar organizadas por otras empresas que se contratan específicamente para la ocasión, en cuyo caso hablamos de formación externa.

Es evidente que toda esta formación lleva aparejado un coste para la empresa. Pero no es un coste como cualquier otro, sino que debemos pensar en ello como una inversión: una inversión en capital humano que rendirá sus frutos en forma de mayor eficiencia y productividad.

Habilidades que demanda el mercado de trabajo.

Podemos hablar de cuatro tipos de habilidades demandadas por el mercado en la actualidad.

- Las habilidades personales. Son aquellas inherentes al trabajador y que le ayudan a alcanzar su potencial máximo como tales: la autoconfianza, el pensamiento crítico y analítico, la creatividad, la perseverancia, la gestión del tiempo, la actitud positiva, la proactividad y la capacidad para resolver problemas.
- Las habilidades sociales son competencias que mejoran la relación del trabajador con otras personas. Implican los valores personales y las habilidades psicológicas que le permiten relacionarse con el resto de la sociedad y particularmente con otras personas como clientes, compañeros de trabajo, subordinados, ... Podemos destacar la empatía, la capacidad de trabajo en equipo, la capacidad de comunicación, la asertividad, la negociación y persuasión y el liderazgo
- Las habilidades emocionales son las que permiten identificar y controlar nuestras propias emociones, así como de comprender las emociones de los demás. Podemos destacar el autoconocimiento, el autocontrol, la capacidad para motivarse a uno mismo.
- Las habilidades técnicas son las que incluyen conocimientos en áreas específicas, algunas de ellas de gran relevancia en la actualidad, pero no exclusivamente: el análisis de datos, la adaptación a las nuevas tecnologías, el dominio de idiomas.

Habilidades duras y habilidades blandas.

Habilidades duras (hard skills).

Se trata de habilidades **técnicas** y específicas relacionadas con conocimientos concretos y medibles.

Son fáciles de identificar y medir. Se adquieren a través de la formación formal y la experiencia.

Como **ejemplos** podríamos citar los conocimientos técnicos de cualquier tipo como el uso de herramientas, programas informáticos, máquinas, ... También conocimientos fácilmente evaluables, como los conocimientos de matemáticas, idiomas, ... Incluso conocimientos de tipo cultural: arte, geografía, historia, ...

Habilidades blandas (soft skills).

Son habilidades de tipo **personal, social y emocional**, relacionadas con la comunicación e interacción entre personas. Complementan a las habilidades duras contribuyendo a la mejora del rendimiento y la productividad, así como a la colaboración en el trabajo. Son más difíciles de evaluar y medir ya que no son tan tangibles. **Ejemplos** de este tipo de habilidades son el trabajo en equipo, liderazgo, empatía, resolución de problemas, capacidad de adaptación, ...

Tema 23: La contratación y las relaciones laborales de la empresa.

Es inevitable. Toda empresa necesita trabajadores para poder cumplir sus cometidos y alcanzar sus objetivos. Son uno de sus componentes principales y sin los que no podrían funcionar. Por eso es importante conocer todo aquello que afecta a las relaciones laborales en el entorno de trabajo: los derechos y deberes de trabajadores y empresarios, las modalidades de contratación, los riesgos laborales, la negociación y representación de trabajadores y empresarios, las necesarias políticas de igualdad e inclusión, ...

El Estatuto de los Trabajadores.

Todo trabajador por cuenta ajena tiene una serie de derechos y obligaciones, algunos de ellos básicos, recogidos en la propia Constitución, en su artículo 35, como es el derecho, y a la vez obligación, a tener un trabajo:

"Todos los españoles tienen el deber de trabajar y el derecho al trabajo, a la libre elección de profesión u oficio, a la promoción a través del trabajo y a una remuneración suficiente para satisfacer sus necesidades y las de su familia, sin que en ningún caso pueda hacerse discriminación por razón de sexo."

La ley, dice la Constitución, regulará un estatuto de los trabajadores que, de hecho, está aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, en el que se señalan los siguientes derechos y obligaciones:

- Derecho a la **ocupación efectiva** en el puesto de trabajo, esto es, que al trabajador no se le puede tener sin desempeñar un trabajo efectivo, incluso aunque se le pague.
- Derecho a la **libre sindicación**, a la posibilidad tanto de afiliarse, como de no hacerlo, a un sindicato.
- Derecho a la **negociación colectiva**, a la adopción de medidas de **conflicto colectivo**, a la **huelga**, a la **reunión** y a la **participación** de los trabajadores en la marcha de la empresa.
- Derecho a la **no discriminación** en el trabajo por razón de sexo, estado civil, discapacidad, etcétera.
- Derecho a una adecuada política de **seguridad e higiene**. El empresario tiene la obligación de poner a disposición de los trabajadores todos los medios necesarios para que estos desempeñen su trabajo con seguridad.
- Derecho a la **intimidad** y a la consideración debida a la dignidad del trabajador.
- Obligación de **obediencia al empresario**: el trabajador debe seguir las indicaciones profesionales que el empresario le dé en el desempeño de su trabajo.
- Obligación de actuar con **diligencia y buena fe**, poniendo de su parte todo lo necesario para realizar bien su trabajo.
- Obligación de **no competir con el empresario** para el que se trabaja, es decir, el trabajador no puede trabajar ni para otra empresa, ni por cuenta propia, en lo mismo que esta haciendo para la empresa que lo tiene contratado.
- Obligación de cumplir las **normas de seguridad e higiene** que haya en la empresa. Igual que el empresario tiene la obligación de proporcionar los medios más adecuados para la seguridad de los trabajadores, estos están obligados a cumplir las normas de seguridad e higiene.

Por tanto, el Estatuto de los Trabajadores es legislación, en forma de Real Decreto Legislativo (ya que recopila normativa sobre un campo concreto que es el laboral), que regula las relaciones laborales entre trabajadores y empresarios y que, en algunas cuestiones, establece unos mínimos tales como las vacaciones, la jornada, ... Esos mínimos pueden ser mejorados, tanto en la negociación colectiva llevada a cabo por los representantes de los trabajadores y que se materializa en los Convenios Colectivos, como en las negociaciones individuales que se materializan en el contrato de trabajo.

Los contratos de trabajo.

El contrato de trabajo es un acuerdo entre la persona que está capacitada para trabajar y el empresario que la va a dirigir. Todos los contratos, sean o no de trabajo, presentan tres elementos esenciales sin los cuales no tendrían validez. Esos elementos son:

- **Consentimiento:** las dos partes tienen que dar su consentimiento de forma libre, sin presiones y tener capacidad legal para hacerlo.
- **Objeto:** El objeto debe ser lícito, no contrario a la ley pues si no el contrato sería nulo. El objeto consistirá en la prestación de servicios del trabajador y la retribución o salario a la que se compromete el empresario.
- **Causa:** la causa es la razón o motivo decisivo que induce a negociar. Generalmente la necesidad de trabajar para obtener los medios de subsistencia por parte del trabajador y por el empresario la necesidad de que alguien realice tareas específicas en su empresa.

 MINISTERIO DE TRABAJO E INMIGRACIÓN	SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO ESTATAL
CONTRATO DE TRABAJO INDEFINIDO (ORDINARIO O FOMENTO DE LA CONTRATACIÓN INDEFINIDA)	
CÓDIGO DE CONTRATO	
<input type="checkbox"/> TIEMPO COMPLETO 1 0 0 <input type="checkbox"/> TIEMPO PARCIAL 2 0 0	
DATOS DE LA EMPRESA	
CIF/NIF/NIE <input type="text"/>	
D.D.N.A. <input type="text"/> NIF/NIE <input type="text"/> EN CONCEPTO (1) <input type="checkbox"/>	
NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA <input type="text"/> DOMICILIO SOCIAL <input type="text"/>	
PAÍS <input type="text"/>	Municipio <input type="text"/> C. POSTAL <input type="text"/>
DATOS DE LA CUENTA DE COTIZACIÓN	
RÉGIMEN <input type="text"/>	COD. PROV. <input type="text"/> NÚMERO <input type="text"/> DIG. CONTR. <input type="text"/> ACTIVIDAD ECONÓMICA <input type="checkbox"/>
DATOS DEL CENTRO DE TRABAJO	
PAÍS <input type="text"/>	Municipio <input type="text"/>
DATOS DEL/DE LA TRABAJADOR/A	
D.D.N.A. <input type="text"/>	NIF/NIE (2) <input type="text"/> FECHA DE NACIMIENTO <input type="text"/>

Podemos hablar de diferentes tipos de contrato. Así distinguimos los siguientes tipos de contratos de trabajo en vigor actualmente en España:

- Contrato de trabajo **indefinido**. El llamado contrato fijo. El Estado incentiva este tipo de contratos ofreciendo bonificaciones a las empresas que contraten de manera indefinida a jóvenes, mayores de 45 años, y otros colectivos a los que resulta difícil acceder al mercado de trabajo.
- Contrato de trabajo **temporal**. Ejemplos de este tipo de contrato tenemos en el contrato de sustitución de la persona trabajadora (cuando se cubre la vacante de una persona con derecho a reserva de puesto de trabajo), el contrato eventual por circunstancias de la producción (contrato que se realiza por acumulación de tareas o de demanda en momentos puntuales de tiempo, como por ejemplo el trabajo en una juguetería por Navidades, dadas las circunstancias de venta que tienen en esas fechas).
- El contrato de trabajo **fijo discontinuo** es de carácter indefinido pero la actividad laboral se lleva a cabo de forma intermitente en el tiempo. Es decir, hay una discontinuidad en el ejercicio del trabajo ya que no se trabaja de forma continua durante todo el año. Este tipo de contrato es el más utilizado en el caso de realizar trabajos de naturaleza estacional o de temporada como en las tareas de tipo agrícola o en el sector turístico. También suele ser usado por parte de las em-

presas de trabajo temporal (ETT), y en los casos de contratas y subcontratas mercantiles o administrativas. Los trabajadores con contrato fijo discontinuo tienen los mismos derechos que en el contrato indefinido, incluida la indemnización por despido.

- También se puede hablar de los contratos **formativos** que tienen como máximo dos años de duración, estos contratos son:
 - el contrato de formación en alternancia, consistente en realizar al mismo tiempo el proceso formativo y una actividad laboral retribuida.
 - el contrato para la práctica profesional, que está dirigido a titulados (graduados, con un máster profesional, un certificado del sistema de formación profesional o un título de grado medio o superior). Este contrato les facilita la realización de prácticas retribuidas.

Todos estos contratos pueden ser formalizados a jornada completa o a tiempo parcial.

- Contrato a **jornada completa**, que es aquel en el que el trabajador cumple la jornada máxima, esto es, las ocho horas diarias de trabajo o 40 horas en cómputo semanal.
- Contrato a **tiempo parcial**: cuando se realizan un número de horas inferiores a la jornada máxima. Puede ser media jornada, dos horas diarias, veinte horas semanales, ... cualquier número de horas que acuerden libremente el trabajador y el empresario. Lógicamente, el salario se reduce en la misma proporción que el tiempo de trabajo.

Suspensión y extinción del contrato de trabajo: concepto y causas.

La **suspensión** del contrato de trabajo supone la paralización temporal de su vigencia. No se trata de que el contrato se termine, sino que queda temporalmente en suspenso, al igual que los derechos y obligaciones, tanto del trabajador como del empresario. El trabajador no trabajará, pero tampoco percibirá su salario. Los motivos para tal suspensión pueden ser los siguientes:

- **maternidad** o paternidad del trabajador (siendo en este caso la Seguridad Social la que abona los salarios del trabajador),
- el ejercicio del derecho a **huelga**,
- y el **cierre patronal** decretado por el empresario si ve peligrar las instalaciones productivas.

Por su parte, la **extinción** del contrato de trabajo sí que implica la finalización de la relación laboral y puede atender a diversas causas.

- finalización de la vigencia del contrato.
- dimisión del trabajador.
- incumplimiento por parte del empresario de las condiciones laborales pactadas, que da la opción al trabajador de dar por finalizada la relación laboral, con derecho a ser indemnizado.
- despido del trabajador, por causas objetivas (la empresa atraviesa un mal momento con una caída importante de las ventas, por ejemplo), por fuerza mayor (un desastre natural ha inutilizado las instalaciones productivas), o despido disciplinario (embriaguez en el puesto de trabajo).
- despido colectivo (un ERE o expediente de regulación de empleo, motivado por las dificultades económicas que pueda atravesar la empresa y que puede conducir a que la empresa prescinda de una buena cantidad de trabajadores).
- fallecimiento del trabajador o incapacidad sobrevenida de éste para desempeñar sus funciones (falta de adaptación o de pericia para adaptarse a las condiciones del puesto de trabajo) o a que se produzca su jubilación.

Derechos y deberes derivados del contrato de trabajo.

Salario.

El salario es la remuneración que recibe el trabajador, en dinero o en especie (casa, coche,...), por la prestación de sus servicios a la empresa. El salario debe ser cobrado con una periodicidad igual o inferior al mes, y hay el derecho a cobrar dos pagas extraordinarias al año. El documento que justifica la percepción de los salarios por parte del trabajador es la **nómina**. En ella se incluyen todos los datos ne-

cesarios para saber qué cantidades cobra el trabajador y en concepto de qué, así como los descuentos que se le aplican.

Nómina.

La nómina está estructurada en tres grandes apartados, además de un apartado en el que se consignan los datos de empresa, trabajador, mes al que se refieren las retribuciones,

En el primero se detallan los **devengos**, es decir, las cantidades que percibe el trabajador por diferentes conceptos: el salario base, que es la retribución fijada en el contrato por tiempo trabajado, y los complementos salariales por antigüedad, puntualidad, conocimiento de idiomas, nocturnidad, peligrosidad, ... que dependen de las condiciones del trabajo y de las aptitudes del trabajador. Todas

estas cantidades conforman el salario bruto del trabajador, su retribución íntegra.

El segundo apartado de la nómina son las **deducciones**. Las más importantes son dos: la cantidad que el trabajador paga a la Seguridad Social, y la cantidad que se entrega a Hacienda a cuenta del Impuesto sobre la renta de las personas físicas (IRPF). La diferencia entre el salario bruto y las deducciones es el salario neto, que es la cantidad que el trabajador recibe y de la que puede disponer para gastar o para ahorrar.

Y, finalmente, tenemos el tercer apartado de la nómina, que incluye las **bases de cotización**, es decir, las cantidades que sirven de base para el cálculo del pago de los impuestos (IRPF) y de la cotización a la Seguridad Social.

Jornada laboral.

La jornada laboral es el número de horas de trabajo diarias. En España, este número de horas no puede ser superior a 40 horas en cómputo semanal, como media en el año. Al mismo tiempo la jornada diaria no puede exceder de las nueve horas. Toda las horas por encima de esos límites se considerarán horas

Empresa:	Trabajador:	
Domicilio:	NIF:	
CIF:	CCC Seguridad Social:	
Categoría profesional:		
Nº Afiliación Seguridad Social:		
Grupo de cotización:		
Nº Libro Mercede:		
Periodo de liquidación: De 1 de septiembre a 30 de septiembre de 2010 Nº días/horas: _____		
I. DEVENGOS		
1. Percepciones salariales		
Salario base.....	
Complementos salariales	
Horas extraordinarias.....	
Gratificaciones extraordinarias.....	
Salario en especie.....	
2. Percepciones no salariales		
Indemnizaciones o suplidos	
Prestaciones e indemnizaciones de la Seguridad Social	
Indemnizaciones por traslados, suspensiones o despidos	
Otras percepciones no salariales	
TOTAL DEVENGADO: 0,00 €		
II. DEDUCCIONES		
1. Aportaciones del trabajador a las cotizaciones de la Seguridad Social y conceptos de recaudación conjunta		
Contingencias comunes.....	4,70%
Desempleo.....	1,55%
Formación profesional.....	0,10%
Horas extraordinarias por fuerza mayor.....	2,00%
Otras horas extraordinarias.....	4,70%
Total aportaciones: 0,00 €		
2. Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas..... 15,00%		
3. Anticipos.....		
4. Valor de los productos recibidos en especie.....		
5. Otras deducciones.....		
TOTAL A DEDUCIR: 0,00 €		
LÍQUIDO TOTAL A PERCIBIR: 0,00 €		
Firma y sello de la empresa	RECIPI	
DETERMINACIÓN DE LAS BASES DE COTIZACIÓN A LA SEGURIDAD SOCIAL Y CONCEPTOS DE RECAUDACIÓN CONJUNTA Y DE LA BASE SUJETA A RETENCIÓN DEL IRPF		
1. Base de cotización por contingencias comunes		
Remuneración mensual.....	
Prorrateo de pagas extraordinarias.....	
TOTAL: 0,00 €		
2. Base de cotización por contingencias profesionales (AT y EP) y conceptos de recaudación conjunta (desempleo, formación profesional, Fondo de Garantía Salarial)		
.....	
TOTAL: 0,00 €		
3. Base de cotización adicional por horas extraordinarias.....		
4. Base de cotización adicional por horas extraordinarias por fuerza mayor.....		
5. Base sujeta a retención del IRPF.....		

extraordinarias, y de estas no se pueden efectuar más de 80 al año, salvo que sean por fuerza mayor o se hayan pagado con descanso equivalente.

El descanso semanal es de un día y medio ininterrumpido. Además, entre el final de una jornada y el inicio de la siguiente deben mediar al menos 12 horas.

Calendario laboral.

El calendario laboral establece, anualmente, los días de trabajo, los festivos y los períodos de vacaciones. En el calendario anual hay 14 días festivos, estos festivos pueden ser nacionales (como el día 1 de mayo, día de Año Nuevo,...), autonómicos (día de las letras galegas), y locales (Santa Rita en Vilagarcía). El calendario debe ser expuesto en el tablón de anuncios de la empresa y reflejar los descansos y la distribución del trabajo del personal.

Vacaciones.

Las vacaciones anuales son de 30 días naturales, pudiendo ser repartidas como se haya acordado entre la empresa y el trabajador. No es posible renunciar a las vacaciones, ni siquiera con el acuerdo del trabajador.

Permisos.

Los permisos retribuidos son aquellas situaciones en las que trabajador no va a trabajar pero cobra igualmente. La legislación establece los siguientes:

- permiso por matrimonio: 15 días
- permiso por traslado de domicilio habitual (mudanza): 1 día
- permiso por maternidad o paternidad: 16 semanas, aunque está prevista su ampliación a 20.

Los convenios colectivos.

Trabajadores y empresarios tienen derecho a negociar las condiciones en las que se produce la relación laboral. Esta negociación, que se refiere a un ámbito laboral determinado (una empresa, un sector, ...), se plasma en un documento denominado convenio colectivo. Podemos decir, por tanto, que el convenio colectivo es un acuerdo que se negocia entre empresario y trabajadores sobre las condiciones de trabajo. En él se recogen los principales aspectos de la negociación y los acuerdos a que ambas partes han llegado. Esos acuerdos son de obligatorio cumplimiento para las partes y no deben contradecir la legislación general en materia laboral, el Estatuto de los Trabajadores principalmente, que tiene prioridad.

El convenio colectivo regula aspectos económicos como las cuestiones relativas a los salarios, las horas extras, los complementos y otros; y también regula aspectos laborales como la duración de la jornada de trabajo, los descansos, permisos, vacaciones y otros.

El convenio colectivo puede ser de empresa o de sector; provincial, autonómico o nacional. Por ejemplo: Convenio Colectivo de Hostelería de la provincia de Pontevedra. En este convenio empresarios del sector y representantes de los trabajadores (UGT, CCOO) negocian las condiciones de trabajo específicas del sector hostelero, desde la jornada máxima anual de trabajo, los permisos retribuidos, las condiciones de seguridad e higiene, hasta los salarios mínimos asociados a las distintas categorías profesionales, especificando lo que tiene que cobrar como salario mínimo desde un jefe de cocina hasta un camarero.

Obligaciones de afiliación y cotización a la seguridad social.

La Seguridad Social es un sistema de cobertura de determinados riesgos. Es similar a un seguro privado, aunque de carácter social. Así, cuando un trabajador cae enfermo y no puede asistir a su puesto de trabajo, el empresario no tiene obligación de abonarle su salario sino que lo hará la Seguridad Social, además de atender médica y sanitariamente sus problemas. Ocurre algo semejante cuando el trabajador se queda sin empleo. En este caso la Seguridad Social, a través del Instituto Nacional de Empleo, le abonará al trabajador una renta compensatoria, el llamado seguro de desempleo, durante un tiempo

determinado. Otras coberturas de la Seguridad Social son las prestaciones en caso de enfermedades profesionales y accidentes de trabajo, así como el abono de las pensiones de jubilación.

Los recursos económicos necesarios para prestar esos servicios y esas coberturas proceden de las cotizaciones de empresarios y trabajadores, sobre todo de los primeros. Es por eso que la afiliación y la cotización son obligatorias.

Afiliar consiste en inscribir al trabajador en la Seguridad Social. Cada vez que ese trabajador sea contratado habrá que darlo de alta en el sistema de Seguridad Social, mientras que se le dará de baja cuando cese la relación laboral. Cuando el trabajador esté de alta es obligatorio cotizar por él, es decir, pagar las cantidades correspondientes, tanto por parte del propio trabajador como del empresario. Hay que señalar que la mayor parte de la cotización recae sobre el empresario, de forma que por cada 100 euros que cobra un trabajador, el empresario abonará en concepto de cotización a la seguridad social aproximadamente otros 33 euros.

Seguridad higiene en el trabajo y prevención de riesgos laborales.

Trabajar implica asumir riesgos. Esos riesgos serán muy diferentes según la profesión de que se trate. No es lo mismo el riesgo que soporta un dependiente en un comercio, que el que soporta un marinero en alta mar. Un obrero de la construcción puede caer de un andamio, un carpintero puede golpearse una mano, un administrativo puede tener problemas de espalda, un cajero de supermercado problemas en las articulaciones, ... Por eso es necesario que las empresas se preocupen de reducir los riesgos que los trabajadores soportan y minimizar su impacto.

Para ello, las empresas están obligadas a poner en marcha acciones preventivas y a disponer de los oportunos planes de prevención de riesgos laborales. En ellos se detallan los medios que los trabajadores deberán utilizar para minimizar los riesgos: arneses de seguridad, cascos, calzado reforzado, ... para obreros de la construcción; recomendaciones posturales para oficinistas y administrativos; etc. La empresa tiene la obligación de suministrar los medios suficientes para eliminar o, en su caso, minimizar los riesgos en el trabajo y, al mismo tiempo, el trabajador tiene la obligación de usar todos los equipos y observar todas las medidas de protección que se establezcan en los planes de prevención de riesgos laborales.

La conciliación de la vida familiar y laboral de los trabajadores.

Ya sabemos que vivimos en una sociedad cambiante donde ahora tanto el padre como la madre trabajan y eso hace difícil, a veces, conciliar el trabajo con la vida familiar.

La legislación (Ley de conciliación de la vida familiar y laboral, Ley 39/1999 de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras; modificada por la Ley 3/2012, de 6 de julio) mejora unas posibilidades que ya se contemplaban en el ET como son los permisos de maternidad, de lactancia, de adopción, de acogimiento, ...

Esta ley permite también la posibilidad de acogerse a una excedencia por cuidado de hijos hasta que el niño tenga 3 años de edad con reserva de puesto durante el primer año y considerándose ese tiempo de excedencia como trabajado de cara a pluses de antigüedad o jubilación. Eso sí, durante el período de excedencia no se cobra salario.

También se recoge en la ley la posibilidad de reducir la jornada de trabajo con la consiguiente reducción de sueldo. (Por ejemplo en una jornada de 8 horas diarias reducirla a la mitad, en 4 horas).

Políticas de igualdad e inclusión.

La gestión de los recursos humanos en la empresa debe incluir entre sus objetivos la lucha contra todo tipo de discriminación de tal manera que las personas, sea cual sea su sexo, raza, religión, origen social, ... tengan las mismas oportunidades laborales.

Por esta razón las empresas deben implementar las correspondientes políticas de igualdad e inclusión que permitan asegurar el cumplimiento de esos objetivos, en especial respecto a las mujeres:

- igualdad de trato
- igualdad de oportunidades

- igualdad en el acceso al empleo
- igualdad en la formación
- igualdad en la promoción profesional
- igualdad en las condiciones de trabajo, en particular en el salario.

Las empresas deben luchar contra cualquier muestra de desigualdad en el trabajo, vengan motivadas por cualquier aspecto como:

- discriminación salarial
- subrepresentación de las mujeres en cargos directivos
- conciliación de la vida familiar y laboral
- discriminación en colectivos especialmente sensibles como los inmigrantes, los discapacitados, las personas en riesgo de exclusión social, los jóvenes, las personas desempleadas mayores de 55 años, ...

Las empresas de más de 50 trabajadores deben contar con un **Plan de Igualdad**, aunque es igualmente recomendable que toda empresa tenga uno en cuya elaboración deben participar los trabajadores, normalmente a través de sus representantes sindicales, delegados de personal o miembros del comité de empresa. La duración del Plan es de cuatro años como máximo, pero la empresa puede adecuar esta de forma que le permita cumplir mejor con sus objetivos.

Por su parte, las **políticas de inclusión** hacen referencia a que las empresas deben colaborar en el desarrollo de un entorno cultural y social donde todas las personas, independientemente de sus diferencias, sean valoradas, respetadas y tratadas por igual. Esto implica trabajar para que todas las personas tengan los mismos derechos y oportunidades laborales, sin sufrir ninguna discriminación, por razones como grupo étnico, género, edad, orientación sexual, religión,...

Las políticas de inclusión son un conjunto de acciones que lleva a cabo la empresa con el objetivo de que cada trabajador, independientemente de su hecho diferencial, sea socialmente aceptado y tratado con igualdad. La finalidad es que todas las personas sean valoradas y reconocidas en la empresa y se sientan libres dentro del ámbito laboral.

Hay una serie de colectivos que presentan mayor riesgo de exclusión social:

- personas procedentes de otros países. La llegada a un nuevo país dificulta el acceso al mercado laboral, principalmente por aspectos relacionados con el idioma o la adaptación a su cultura.
- Personas de más de 55 años. Aspectos como la brecha digital dificultan la reinserción laboral de estas personas cuando deben cambiar de sector laboral, o porque no tuvieron la oportunidad, el tiempo o la inquietud de formarse de forma continua.
- Personas sin formación. Aquellos que no han podido formarse o no han tenido oportunidad de hacerlo se encuentran con dificultades para acceder al mercado laboral e incluso pueden ser víctimas de abusos en trabajos con condiciones laborales insuficientemente dignas.
- Personas sin hogar ni recursos. Muchas personas han sufrido situaciones en la vida que las han dejado sin recursos y que merecen oportunidades para reincorporarse al mercado laboral, lo que les permitirá tener una vida digna.

Al igual que existen planes de igualdad, también existen planes de inclusión que tienen como objetivo que todas las personas que trabajan en la empresa se sientan valoradas, respetadas y apoyadas en su desarrollo profesional, mediante acciones como:

- Fomentar una contratación y promoción justa, valorando a los candidatos, en función de sus capacidades, habilidades y competencias, y sin la intervención de otros aspectos asociados, con la persona que sean irrelevantes, como su género o grupo étnico.
- Promover salarios equitativos que garanticen que todas las personas que se encuentren en el mismo nivel profesional, de antigüedad y que desarrollen actividad similares, reciban la misma remuneración.
- Diseñar una cultura empresarial inclusiva, para que los valores de la inclusión y la igualdad formen parte del día a día de los trabajadores de la empresa, y para que las dificultades que puedan surgir durante el trabajo se solucionen mediante el uso de mecanismos de solidaridad.

- Permitir acciones de conciliación que faciliten a los trabajadores, compaginar, su responsabilidad personal y laboral, facilitando el teletrabajo, las jornadas intensivas, los horarios rotativos, las jornadas laborales flexibles o las reducciones de jornada.
- Realizar programas de formación y sensibilización con campañas que contribuyan a mejorar el clima laboral.
- Adaptar lugares de trabajo (por ejemplo eliminando las barreras físicas) a personas con diversidad funcional para que puedan dar lo mejor de sí mismas en igualdad de condiciones y que el hecho de trabajar no le suponga un esfuerzo adicional.

Tema 24: El patrimonio de la empresa.

Las empresas, para su funcionamiento, necesitan poseer determinados bienes. Y de sus actividades se desprenden tanto derechos como obligaciones. Por ejemplo, un fabricante de automóviles necesita máquinas e instalaciones de diverso tipo para ensamblar los vehículos y, fruto de su actividad, va a necesitar pedir préstamos que deberá devolver a las entidades financieras o va a vender a crédito a algunos de sus clientes generando un derecho de cobro. Pues bien, todos esos elementos citados, entre otros muchos, constituyen el patrimonio de la empresa.

El patrimonio de la empresa.

Concepto.

El patrimonio de la empresa es el conjunto de bienes, derechos y obligaciones que constituyen la empresa.

Un **bien** es un objeto material del que la empresa es propietaria. Por ejemplo, una empresa de transporte puede ser propietaria de un camión; una empresa fabril de las instalaciones y de la maquinaria; un despacho de abogados de un ordenador o del mobiliario.

Un **derecho** es algo intangible, pero que representa un contenido económico a favor de la empresa. Un cliente que debe dinero a la empresa representa un derecho de cobro, unas acciones de las cuales es propietaria le dan derecho a percibir los dividendos, ...

Finalmente, las **obligaciones** también son intangibles pero, en lugar de representar contenido económico a favor de la empresa, lo representan en su contra. Un préstamo que hay que devolver a un banco, una deuda que hay que pagar a un proveedor, ... son ejemplos de obligaciones.

La parte positiva del patrimonio está constituida por los bienes y derechos, mientras que la parte negativa por las obligaciones. Si restamos la parte negativa de la positiva tenemos el concepto de patrimonio neto, que vendría a ser el valor de la empresa descontadas las obligaciones que esta tiene contraídas.

Composición.

El patrimonio se puede dividir, por lo tanto, en tres grandes apartados:

$$\text{Patrimonio Neto} = \text{Bienes} + \text{Derechos} - \text{Obligaciones}$$

- el **activo**, compuesto por los bienes y derechos propiedad de la empresa y que esta utiliza para desarrollar su actividad económica.
- el **pasivo**, compuesto por las obligaciones y fondos que la empresa utiliza procedentes de terceros. Nos muestra los recursos financieros con que cuenta la empresa y que han sido utilizados para adquirir los bienes y derechos del activo.
- el **neto patrimonial** o patrimonio neto, que vendría siendo la diferencia entre los anteriores.

La fórmula anterior en base a los nuevos conceptos quedaría así:

$$\text{Patrimonio Neto} = \text{Activo} - \text{Pasivo}$$

Agrupación en masas patrimoniales.

Cada uno de esos tres grandes apartados está compuesto a su vez por las llamadas masas patrimoniales, y cada masa patrimonial está compuesta por elementos patrimoniales. Es decir, el elemento más básico, nuestro átomo empresarial, serían los elementos patrimoniales que, agrupados en función de alguna característica en común que comparten, constituyen submasas patrimoniales. Éstas, a su vez, también se agrupan en función de su similitud, constituyendo las masas patrimoniales.

Un **elemento patrimonial** es una obligación, un bien o un derecho concreto, por ejemplo el camión de la empresa de transporte que indicábamos antes. Cuando juntamos varios de esos elementos que tie-



Amortización.

Una excavadora costó 80.000 euros, impuestos, matriculación y transporte incluido. Si su vida útil es de 8 años, ¿cuál será su amortización anual?

Respuesta:

$$a = \frac{80.000}{8} = 10.000 \text{ €}$$

¿Y si tuviese un valor residual de 5.000 €, es decir, si al final de su vida útil pudiésemos venderla en ese importe?

Respuesta:

$$a = \frac{80.000 - 5.000}{8} = 9.375 \text{ €}$$

nen características comunes, entonces hablamos de submasas patrimoniales. Por **ejemplo**, si juntamos el valor del camión, con el de un par de furgonetas y varios vehículos ligeros, entonces tendremos una submasa patrimonial compuesta por los vehículos o elementos de transporte de la empresa. Si juntamos los valores correspondientes a las deudas con los proveedores, los créditos y préstamos que la empresa debe a corto plazo, entonces tendremos la masa patrimonial de deudas a corto plazo.

El balance de situación.

La herramienta contable que nos permite ver cuál es la composición del patrimonio de la empresa en cualquier momento de tiempo es el denominado balance de situación. Este se compone de dos columnas. A la de la izquierda se le llama Activo, mientras que la de la derecha recoge el llamado Pasivo y el Patrimonio Neto.

El Activo está integrado por las masas patrimoniales que representan derechos para la empresa. El Pasivo por aquellas que implican obligaciones. Y el Patrimonio Neto por la diferencia entre ellas. Responde a la identidad contable señalada anteriormente:

$$\text{Patrimonio Neto} = \text{Activo} - \text{Pasivo}$$

De esta manera, el valor del Activo **siempre** es igual al del Neto más el Pasivo. Estudiaremos el Balance unos temas más adelante y con mayor detalle.

Criterios de valoración del patrimonio de la empresa.

Los elementos patrimoniales deben ser valorados convenientemente y como criterio general de valoración se establece el precio de adquisición o el precio de mercado, si éste es menor (por el principio de prudencia comentado antes).

Vamos a comentar los criterios de valoración de algunos elementos patrimoniales de la empresa.

Inmovilizado Material (vehículos, maquinaria, equipos informáticos,...)

En el inmovilizado se valoran los elementos por su precio de compra o adquisición hasta que el bien esté en condiciones de funcionamiento, quiere esto decir que todos los gastos para que el bien funcione, gastos de instalación, etc. se incorporarán como mayor valor del bien.

Por otra parte, en este tipo de bienes existe el concepto de la **amortización**, del desgaste por el uso, el paso del tiempo y la obsolescencia tecnológica, con lo cual el inmovilizado se valorará teniendo en cuenta este desgaste o uso y restando al valor de compra el importe de la amortización acumulada. Es decir, el camión señalado anteriormente, si costó 45.000€, se valorará en la contabilidad de la empresa precisamente en esos 45.000€, salvo que por el paso del tiempo o por el uso ese vehículo haya perdido valor (que lo hará). Esa pérdida de valor es lo que conocemos como amortización y debe deducirse del valor del vehículo.

Inversiones Financieras

Los valores mobiliarios, tales como las acciones adquiridas en la Bolsa, deben valorarse igualmente por su precio de adquisición o por el valor medio de las mismas en el último trimestre.

Derechos de cobro (clientes, deudores)

Los clientes, los efectos a cobrar y los deudores deben valorarse por su valor nominal, es decir, por el importe de la deuda. Eso sí, si hay dudas sobre la posibilidad de cobro de un importe o la totalidad de la deuda, tenemos que, por el principio de prudencia, considerar ya la pérdida y dotar una provisión por ese importe de dudoso cobro. Es decir, si un cliente nos debe 1.000€ y esperamos no cobrar 300€, debemos dotar una provisión para clientes de dudoso cobro y figurará en el balance que tenemos un derecho de cobro de 700€ y un derecho de dudoso cobro de 300€. Si paga se revierte la dotación y si, finalmente nuestros miedos se convierten en realidad, confirmamos la situación, materializando esa pérdida de 300€.

Pérdidas de ejercicios anteriores

Las pérdidas de ejercicios anteriores reducen el valor de los fondos propios de la empresa. Es decir, figurarán en el Neto Patrimonial, pero con signo negativo.

Existencias (mercaderías, materias primas,..)

Esta pregunta es importante y conlleva saber hacer ejercicios por ello la hemos visto con más detalle en un tema anterior, al cual nos remitimos.

Recordemos que hay tres métodos de valoración de las existencias: FIFO, LIFO y PMP, aunque los más habituales de uso son FIFO y PMP. Ello es así porque las existencias entran en los almacenes de la empresa continuamente y a diferentes precios. Precios que están sujetos a cambios por motivos como:

- la adquisición de diferentes cantidades, que pueden dar lugar a descuentos por volumen;
- descuentos por pronto pago cuando se paga al contado;
- subidas de precio para compensar la inflación; ...

Deudas.

Las deudas se valoran por su importe nominal más los costes directos que se le atribuyen. Los intereses de las deudas se contabilizan como gastos financieros cuando se elabora la Cuenta de Pérdidas y Ganancias de la empresa, por lo que no constituyen un mayor valor del pasivo.

Tema 25: Estructura económica y financiera de la empresa.

Cuando hablamos de **estructura** nos referimos a la proporción entre las diferentes masas patrimoniales de la empresa. Por ejemplo, podemos encontrarnos con dos empresas, una muy grande y la otra muy pequeña, pero que tengan la misma estructura económica y financiera.

¿Cómo puede suceder esto? Por ejemplo, si en ambos casos el capital social y el endeudamiento mantienen la misma proporción en ambas empresas respecto al total de recursos empleados. O si las inversiones en activos fijos o no corrientes también tienen la misma proporción. Vemos que se trata de una cuestión de proporciones y no tanto de cantidades absolutas. Así, una empresa con unos recursos financieros totales de 100 millones de euros, en los que el 70% correspondan al capital social (esto es 70 millones) tendrá la misma proporción que una empresa más pequeña en la que los recursos propios sean de 100.000 euros, pero el capital social sea de 70.000 euros.

Los términos estructura financiera y económica hacen referencia al origen de los fondos y recursos financieros de la empresa, y el uso que de ellos se hace en forma de inversiones, respectivamente. Así, por ejemplo, una máquina se corresponde con la estructura económica de la empresa, mientras que el préstamo bancario a largo plazo con el que se ha comprado se corresponde con la estructura financiera. El préstamo nos dice de dónde ha salido el dinero, su origen, mientras que la máquina nos dice en qué se ha invertido, cuál ha sido su destino.

Estructura económica.

Por estructura económica nos referimos a la composición del activo, es decir, la proporción y relación entre las diferentes masas patrimoniales de activo. Aquellas partidas que nos indican cómo ha invertido la empresa sus recursos y cómo los utiliza en su actividad productiva. Una forma de analizar esta estructura es mediante porcentajes: ¿qué porcentaje representa el activo no corriente frente al activo total?, ¿qué parte del activo no corriente son inmovilizaciones materiales?, ¿cuál es la importancia de los clientes?, ¿y de la tesorería? La respuesta a estas preguntas nos permite conocer mejor la empresa y hacer comparaciones con otras empresas similares.

Estructura financiera.

Por estructura financiera nos referimos a la composición del pasivo más el neto, es decir, la procedencia de los recursos que la empresa invierte en su activo. No es lo mismo que una empresa recurra principalmente a capitales propios, que no tienen coste, que lo haga a capitales ajenos que sí tienen coste. No es lo mismo que haya muchas deudas a corto plazo o que lo sean a largo plazo. Se puede hacer un análisis con porcentajes de esta estructura financiera que nos dará pistas de la forma en que la empresa se financia, es decir, de la forma en que obtiene los recursos necesarios.

Una forma de verlo muy clara es mediante el recurso a gráficos del balance en los que se presentan esos porcentajes.

E.Economica



Activo

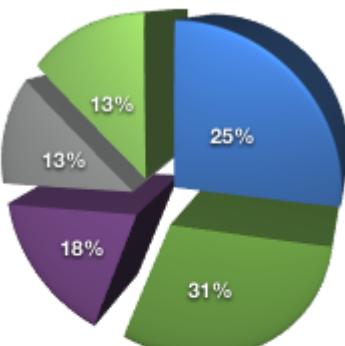
E. Financiera



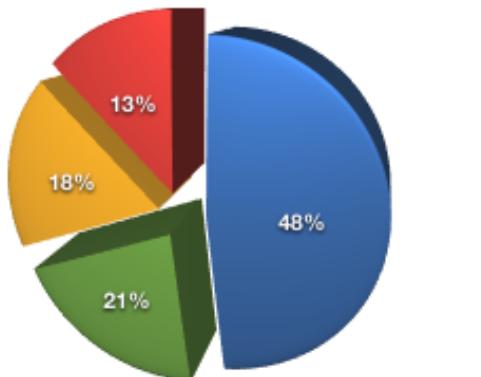
Pasivo

Balance de Situación

Activo		Patrimonio Neto más Pasivo			
Activo No Corriente	465	56,02	Patrimonio Neto		
Inmovilizado Intangible	210	25,30	Fondos propios	400	48,19
Propiedad industrial	200	24,096	Capital social	300	36,1
Aplicaciones informáticas	10	1,2048	Reservas	100	12,05
Investigación y desarrollo		0,0000	Resultados de ejercicios anteriores		0,0
Inmovilizado material	255	30,72	Resultado del ejercicio		0,0
Terrenos	100	12,048			
Construcciones	50	6,0241			
Maquinaria	50	6,0241	Pasivo No Corriente	175	21,08
Mobiliario	20	2,4096	Deudas a LP	175	21,08
Equipos informáticos	10	1,2048	Deudas con entidades de crédito a LP	100	12,05
Elementos de transporte	25	3,0120	Efectos a pagar a LP	25	3,012
Inversiones inmobiliarias	0	0,00	Proveedores de inmovilizado a LP		0,0
Inversiones en terrenos y bienes naturales		0,00	Obligaciones y bonos	50	6,024
Inversiones en construcciones		0,00			
Inversiones financieras a LP	0	0,00			
Inv.fin. a LP en instrumentos de patrimonio		0,00			
Valores representativos de deuda a LP		0,00			
Activo Corriente	365	43,98	Pasivo Corriente	255	30,72
Existencias	150	18,07	Deudas a CP	150	18,07
Mercancías	50	6,0241	Deudas con entidades de crédito a CP	100	12,05
Materias primas	75	9,0361	Proveedores de inmovilizado a CP		0,0
Productos en curso		0,00	Efectos a pagar a CP	50	6,024
Productos terminados	25	3,0120	Acreedores comerciales	105	12,65
Deudores comerciales	105	12,65	Proveedores	75	9,036
Clientes	80	9,6386	Proveedores, efectos comerciales a pagar	30	3,61
Clientes efectos comerciales a cobrar	25	3,0120	Remuneraciones pendientes de pago		0,0
Deudores varios		0,00	Acreedores por prestación de servicios		0,0
Anticipo de remuneraciones					
Inversiones financieras a CP	0	0,00			
Inv.fin. a CP en instrumentos de patrimonio		0,00			
Valores representativos de deuda a CP		0,00			
Efectivo	110	13,25			
Caja, euros	50	6,0241			
Banco ctcte.	60	7,229			
TOTAL ACTIVO	830	100,00	TOTAL NETO + PASIVO	830	100,0



- Inmovilizado Intangible
- Inmovilizado material
- Inversiones inmobiliarias
- Inversiones financieras a LP
- Existencias
- Deudores comerciales
- Inversiones financieras a CP
- Efectivo



- Fondos propios
- Deudas a LP
- Deudas a CP
- Acreedores comerciales

Tema 26: Obligaciones contables y Cuentas Anuales).

El sistema de registro y control que se utiliza en el mundo empresarial es la **contabilidad**. El sistema contable de la empresa registrará todos los hecho económicos relevantes que le sucedan a esta ateniéndose a varios principios, entre los que destacan los siguientes:

- Empresa en funcionamiento, que considera la actividad de la empresa continua en el tiempo y no contempla que se lleven las cuentas con la finalidad de liquidar la empresa.
- Devengo, que viene a decir que los hechos económicos se registran cuando ocurren. Así, por ejemplo, un gasto se materializa cuando se produce, independientemente de cuando se haga el correspondiente pago.
- Prudencia, que implica anotar todos los riesgos en cuanto se conozcan y no cuando se materia licen, los beneficios sólo cuando se materialicen realmente.

Todo ello se hace con la finalidad de ofrecer una imagen fiel de lo que la empresa es, de lo que tiene y lo que debe, de lo rentable que es o deja de ser, ... para que las personas con intereses en la misma dispongan de una información adecuada y veraz, que les ayude a tomar las decisiones más acertadas al respecto.

Obligaciones contables.

Las empresas están obligadas a llevar una contabilidad ordenada y que refleje la imagen fiel de la misma. Para ello tienen la obligación de elaborar una serie de libros contables. En concreto, los libros contables obligatorios son:

- el Libro de Inventarios: se recoge el inventario inicial de la empresa y el de final del ejercicio, siendo un inventario una relación de todos los bienes que la empresa posee.
- las Cuentas Anuales: las empresas están obligadas a llevar los libros que componen las cuentas anuales: balance, cuenta PyG, memoria, estado de cambios en el patrimonio neto y estado de flujos de efectivo. Estos libros son de obligado depósito en el Registro Mercantil, donde pueden ser consultados de manera pública por cualquiera. Má adelante se hablará de ellos.
- el Libro Diario: en él se recogen todas las operaciones que se realizan en la empresa de forma diaria, es un registro detallado de todas las operaciones y movimientos económicos que la empresa hace, día a día.

Las cuentas anuales.

Las empresas están obligadas a presentar de forma anual información sobre su marcha y estado económico. Esta información debe presentarse obligatoriamente en el Registro Mercantil para su depósito y público conocimiento, ya que es información que interesa a los socios de la empresa, a posibles inversores, a prestamistas (como los bancos), proveedores y clientes. La información recogida en las Cuentas Anuales es, por lo tanto, de acceso público y no está restringida al ámbito privado de la empresa. Esa información no se presenta de cualquier manera, sino que está estipulado cómo debe hacerse. En concreto se trata de cinco documentos:

- 1. El Balance.** Es como una foto de la empresa en un momento dado de tiempo. En él se refleja todo lo que la empresa tiene, sus bienes y derechos, que se denominan activo, y todo lo que la empresa debe, sus obligaciones, denominadas pasivo. El patrimonio neto es la diferencia entre el activo y el pasivo en un momento dado y engloba la cifra de capital social, las reservas y los beneficios o cuenta PyG.
- 2. La cuenta de PyG.** Es un documento contable que refleja de manera resumida los ingresos y gastos que la empresa ha tenido a lo largo de un ejercicio económico y nos permite calcular el beneficio neto después de impuestos. Distingue dos tipos de gastos e ingresos: los de explotación y los financieros. Los primeros relacionados con la actividad propia de la empresa y los segundos con el manejo del dinero y las inversiones financieras.

3. La Memoria. Es un documento que explica, de forma amplia y completa, la información de los demás documentos que integran las Cuentas Anuales. Por ejemplo: podemos haber utilizando un criterio FIFO para unas mercaderías y para otras otro criterio diferente. Podemos haber aplicado una amortización acelerada a algún bien y a otro no. Ese tipo de cosas se explicarán en la memoria. En concreto, el Plan General de Contabilidad español de 2007 destaca los siguientes apartados que, obligatoriamente, deberá incluir la Memoria:

- la descripción de la actividad o actividades a que se dedica la empresa, así como su objeto social.
- una declaración explícita de que las cuentas anuales reflejan la imagen fiel de la empresa y, caso de no ser así, dar las oportunas indicaciones al respecto.
- una explicación, si así ha sido, de qué principios contables obligatorios no se han aplicado y por qué.
- informar sobre los criterios de valoración utilizados o sobre cambios en el uso de los mismos.
- también hay que explicar la aplicación de los resultados: si se reparte a socios o si se dotan reservas, ...
- también hay que detallar cualquier otra información de interés.

4. Estado de flujos de Efectivo. Dada la importancia que tienen todos los movimientos de efectivo en una empresa (cobros y pagos), esas transacciones, que implican todos los movimientos de caja y bancos, se recogen en un documento específico. Es un documento importante y útil porque proporciona información, a las personas interesadas en los estados financieros de la empresa, sobre la capacidad que esta tiene para generar efectivo, así como sobre sus necesidades de liquidez. Es obligatoria su redacción ya que forma parte de las cuentas anuales de la empresa.

5. Estado de cambios en el Patrimonio Neto. Aunque esta información se puede recoger en la memoria, se hace este documento aparte dada la importancia del patrimonio neto como garantía para accionistas y acreedores. El objetivo de este documento es reflejar los cambios que experimenta el patrimonio neto de la empresa a lo largo del ejercicio. En concreto los relacionados con la cifra de capital social, que puede alterarse debido a ampliaciones o reducciones del mismo, las reservas de todo tipo que la empresa mantenga, y que también pueden ser objeto de modificaciones y cambios a lo largo del ejercicio, bien porque se hayan utilizado o bien porque se hayan dotado nuevas cantidades para las mismas, y las cantidades reflejadas en la cuenta de Pérdidas y Ganancias. En realidad, este estado proporciona información relevante sobre la riqueza de la empresa, resaltando el resultado empresarial.

Imagen fiel. (auditoría y registro mercantil).

Esos cinco documentos comentados (las cuentas anuales) deben reflejar la situación económico-financiera de la empresa y deben hacerlo atendiendo al principio de **imagen fiel**, es decir, que la imagen que estos documentos transmiten de la empresa debe corresponderse con la situación real de la misma. Que si la contabilidad refleja beneficios, estos sean reales y en la cuantía real. Si la contabilidad presenta una situación financiera saneada, esta sea correcta. Si la contabilidad dice que la empresa posee un patrimonio valorado en una determinada cantidad ello sea cierto, tanto en el volumen de patrimonio, como en su valoración.

No todas las empresas tienen la obligación de presentar cuentas auditadas. Las pymes no necesitan cumplir con este requisito, pero sí las grandes empresas. Las cuentas anuales de las empresas es obligatorio que estén auditadas cuando no cumplan, durante dos ejercicios consecutivos, al menos dos de las siguientes condiciones:

- a) Que el total de las partidas del activo no supere los 2,85 millones de euros.
- b) Que el importe neto de la cifra anual de negocios no supere los 5,7 millones de euros.
- c) Que el número de media de trabajadores empleados durante el ejercicio no sea superior a 50.

Que las cuentas estén **auditadas** significa que un técnico externo, independiente de la empresa, y con la capacidad adecuada, debe comprobar que lo que la contabilidad dice es un reflejo de la realidad y que se adecua totalmente a esta. Que lo que los directivos dicen de la empresa es cierto. Esta información es de suma importancia para los inversores, socios y, en general, para cuantas personas puedan tener intereses en la marcha de la misma y dependan de cómo sea esta para tomar sus decisiones. Será la Junta General de la sociedad la que nombre al auditor y, una vez que las cuentas anuales estén auditadas se depositarán en el Registro Mercantil y servirán como información y garantía para terceros que quieran tener conocimiento del estado contable y financiero de la empresa.

Tema 27: Balance: concepto y estructura.

Hemos hablado en temas anteriores del patrimonio de la empresa, así como de su estructura económica y financiera, que está estrechamente ligada a ese patrimonio.

La herramienta que nos ayuda a conocer esa estructura y ese patrimonio, así como las diferentes masas que lo componen es el Balance de Situación, que es uno de los documentos que conforman las Cuentas Anuales.

Balance de Situación	
Activo	Patrimonio Neto más Pasivo
Activo No Corriente	Patrimonio Neto
Inmovilizado Intangible	Fondos propios
Propiedad industrial	Capital social
Aplicaciones informáticas	Reservas
Investigación y desarrollo	Resultados de ejercicios anteriores
Inmovilizado material	Resultado del ejercicio
Terrenos	
Construcciones	
Maquinaria	
Mobiliario	
Equipos informáticos	
Elementos de transporte	
Inversiones inmobiliarias	
Inversiones en terrenos y bienes naturales	
Inversiones en construcciones	
Inversiones financieras a LP	
Inv.fin. a LP en instrumentos de patrimonio	
Valores representativos de deuda a LP	
Activo Corriente	Pasivo Corriente
Existencias	Deudas a CP
Mercancías	Deudas con entidades de crédito a CP
Materias primas	Proveedores de inmovilizado a CP
Productos en curso	Efectos a pagar a CP
Productos terminados	
Deudores comerciales	Acreedores comerciales
Cuentas	Proveedores
Cuentas efectos comerciales a cobrar	Proveedores, efectos comerciales a pagar
Deudores varios	Remuneraciones pendientes de pago
Anticipo de remuneraciones	Acreedores por prestación de servicios
Inversiones financieras a CP	
Inv.fin. a CP en instrumentos de patrimonio	
Valores representativos de deuda a CP	
Efectivo	
Caja, euros	
Banco cta.cte.	
TOTAL ACTIVO	TOTAL NETO + PASIVO

Concepto y estructura.

El balance de situación es un documento contable que refleja la situación del **patrimonio** (bienes, derechos y obligaciones) de la empresa **en un determinado momento**. Es obligatorio que las empresas hagan un balance trimestral y otro a final del ejercicio.

El balance tiene una estructura fija que es necesario conocer. A la izquierda se colocan los bienes y derechos, el llamado **activo**, ordenados por masas patrimoniales, de menor a mayor liquidez, es decir, de los que son más difícilmente convertibles en efectivo a los que lo son más fácilmente. La primera masa patrimonial que nos encontramos es el **activo no corriente** que engloba a los llamados bienes de inmovilizado. Éstos son bienes que duran varios años prestando servicios a la empresa y cuyo importe se recupera muy lentamente:

- inmovilizado intangible: agrupa derechos como la propiedad industrial, las aplicaciones informáticas (programas), los gastos realizados en investigación y desarrollo.

- inmovilizado material: en este caso se trata de bienes como los terrenos, las construcciones, la maquinaria, el mobiliario, los equipos informáticos y los elementos de transporte, que se registran por su valor de adquisición.
- las inversiones inmobiliarias: que son inversiones en terrenos y bienes naturales o en construcciones. Se diferencian de las del apartado anterior en que estas **no se destinan a la actividad productiva** de la empresa, sino que se hacen con finalidad especulativa.
- inversiones financieras a largo plazo: cuando la empresa adquiere acciones de otras empresas u otros activos financieros (bonos, obligaciones, ...) con la finalidad de **mantenerlos durante más de un año en su patrimonio** o con la finalidad de **ejercer el control sobre la otra empresa**.

Tanto el inmovilizado material como el inmaterial están sujetos a la pérdida de valor a lo largo del tiempo, bien por su uso o bien por que se quedan obsoletos. Esta pérdida de valor se refleja a través de la correspondiente amortización cuyo valor se debe descontar de los bienes y derechos de inmovilizado.

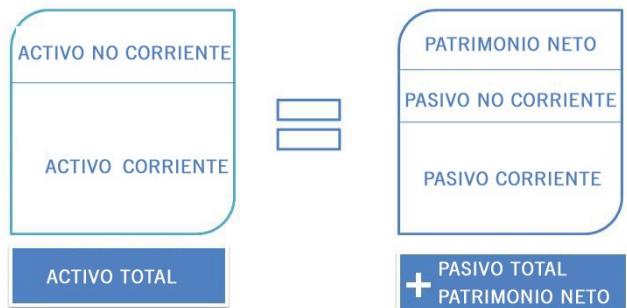
La siguiente gran masa patrimonial de activo es el **activo corriente**, integrado por bienes y derechos que se renuevan con relativa rapidez, lo que hace que duren menos de un año en la empresa, recuperándose su importe de forma más rápida, lo que los hace también más líquidos.

- Las existencias, tanto de mercancías, como de materias primas, productos en curso, envases y embalajes. Se reflejan por su valor de adquisición o coste de producción en caso de que sean fabricadas por la propia empresa.
- Los deudores comerciales, es decir, los **importes pendientes de cobro** por parte de la empresa y que tienen origen en su actividad comercial. Son las deudas pendientes de pago por los clientes (importes vendidos pero aun no cobrados), que pueden estar documentadas en factura (reciben el nombre de "clientes") o en letras de cambio (en cuyo caso se denominan "clientes, efectos comerciales a cobrar"). También se reflejan aquí otros deudores que pueda tener la empresa.
- Las inversiones financieras a corto plazo, es decir, **inversiones** que se pueden recuperar en muy breve plazo (en cualquier caso inferior al año), como las inversiones en acciones de otras empresas que se hacen con finalidad especulativa, o valores de deuda a corto plazo.
- Finalmente el efectivo de que dispone la empresa: dinero en las cuentas corrientes del banco o efectivo en la caja de la empresa.

Pasamos a continuación a la parte derecha del balance donde hay dos grandes masas patrimoniales: el denominado **patrimonio neto** y el **pasivo** (que se subdivide en **pasivo no corriente** y **pasivo corriente**).

- El patrimonio neto recoge los fondos propios de la empresa compuestos por el **capital social**, es decir, las cantidades aportadas por los socios, las **reservas**, los resultados de ejercicios anteriores (positivos o negativos) y el resultado del ejercicio actual (beneficio o pérdidas).
- A continuación está el pasivo no corriente, que recoge las **deudas con terceros** que tiene la empresa y que deben ser devueltas a **largo plazo** (más de un año): deudas con entidades de crédito (bancos) a largo plazo, efectos (letras) a pagar a largo plazo, deudas con proveedores de inmovilizado a largo plazo y obligaciones y bonos.
- Finalmente el pasivo corriente com-

¡IMPORTANTE!
Cuando se elabora un Balance de Situación siempre, pero siempre y no hay excepciones, el valor total del activo iguala al valor total del neto más el pasivo.
Siempre.
Otra cosa importante a tener en cuenta es que siempre hay que reflejar las **unidades** en que se elabora el balance, por lo general euros.



puesto por **deudas a corto plazo**, que deben ser devueltas en menos de un año: deudas con entidades de crédito, proveedores de inmovilizado y efectos a pagar, todo a corto plazo. Además también se ubican aquí los acreedores comerciales: proveedores, proveedores efectos comerciales a cobrar y los acreedores por prestación de servicios.

Como vemos el criterio de ordenación de las cuentas del pasivo es el grado de exigibilidad, de menos a más exigibilidad. Los fondos propios son lo menos exigibles ya que no hay que devolverlos, y los proveedores lo más exigible ya que los plazos de pago que suelen dar son de pocos días.

Tema 28: La cuenta de pérdidas y ganancias: concepto y estructura.

Otra herramienta contable de gran importancia es la llamada Cuenta de Pérdidas y Ganancias (Cuenta PyG, para abreviar). Este documento tiene una estructura fija que es obligatorio observar cuando se realiza y forma parte, al igual que el Balance de Situación, de las Cuentas Anuales.

Concepto y estructura.

La Cuenta PyG refleja todos los ingresos y gastos realizados por la empresa a lo largo del año y, consecuentemente, el resultado obtenido, al restar los gastos de los ingresos.

La estructura de la Cuenta PyG es fija, tal y como se muestra en el esquema siguiente:

- (1) INGRESOS DE EXPLOTACIÓN.
- (2) GASTOS DE EXPLOTACIÓN
- (3) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN O BAIT
- (3) = (1) - (2)**
- (4) INGRESOS FINANCIEROS
- (5) GASTOS FINANCIEROS
- (6) RESULTADO FINANCIERO
- (6) = (4) - (5)**

- (7) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS
- (7) = (3) + (6)**

- (8) IMPUESTO DE SOCIEDADES (25%)
- (8) = (7) · 0,25**

- (9) RESULTADO NETO
- (9) = (7) - (8)**

- (1) Primero se detallan los ingresos de explotación, es decir, los ingresos relacionados con la actividad propia de la empresa, tanto por **ventas de mercancías** como por **prestación de servicios**. También se detallan aquí otros ingresos de gestión como, los ingresos por arrendamientos (alquileres de locales propiedad de la empresa) o los ingresos por propiedad industrial cedida en explotación a otras empresas.
- (2) A continuación los gastos de explotación como las compras de materias primas, mercancías u otros aprovisionamientos; los servicios exteriores como cánones, arrendamientos, reparaciones y conservación, servicios de profesionales independientes (abogados, asesores, publicistas, ...), transportes, primas de seguros, publicidad, suministros (agua, luz, teléfono); los tributos; los gastos de personal, incluyendo la seguridad social a cargo de la empresa; la amortización del inmovilizado; los deterioros y pérdidas de inmovilizado; y los resultados por enajenaciones (ventas) de inmovilizado, sean estos positivos o negativos. Si son positivos (hay beneficio en la venta) se reflejan con signo negativo, mientras que si hay pérdida en la venta el signo es positivo. Hay que recordar que estamos colocando cantidades en un apartado de **gastos**.
- (3) La diferencia entre los ingresos y los gastos de explotación recibe el nombre de resultado de explotación o BAIT (beneficio antes de intereses e impuestos).
- (4) A continuación se detallan los ingresos financieros, es decir, los relacionados con dividendos de acciones, intereses percibidos, beneficios en los cambios de moneda extranjera y otros relacionados con inversiones financieras o con el movimiento del dinero.
- (5) Después de los ingresos, los gastos financieros, tales como los intereses pagados por obligaciones, deudas, descuento de efectos o letras, pérdidas en el cambio de moneda extranjera, pérdidas en acciones, ...

- (6) La diferencia entre los ingresos y los gastos financieros es el resultado financiero.
- (7) Si sumamos el resultado de explotación y el resultado financiero tenemos el llamado resultado antes de impuestos o BAT (beneficio antes de impuestos, taxes en inglés, de ahí la T).
- (8) Una vez que sabemos el BAT debemos calcular el impuesto sobre sociedades que la empresa debe pagar. Para ello multiplicamos el BAT por el 25%, que es (habitualmente) el tipo impositivo del impuesto de sociedades.
- (9) La cantidad resultante se resta del BAT para obtener el beneficio neto o resultado del ejercicio.

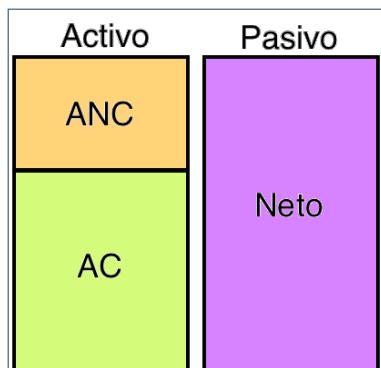
Hay que señalar que, en caso de resultados negativos (BAT negativo) no se devenga el impuesto de sociedades y, además, las empresas pueden compensar las pérdidas de un año durante los siguientes cinco ejercicios, es decir, que pueden restar esas pérdidas de los beneficios obtenidos, lo cual tiene su lógica ya que la actividad de la empresa se supone que es continua en el tiempo, y no sería justo obligarla a pagar impuestos por un beneficio que es resultado de la actividad de varios años. Pensemos que los beneficios que se obtienen durante la fase de crecimiento de un producto también se cimentan en las actividades realizadas durante la fase de introducción, que suele provocar pérdidas a la empresa.

Otro dato interesante, en relación a los resultados, suele ser el cálculo del margen de beneficios o rentabilidad de la empresa, que veremos más adelante al hablar de las rentabilidades económica y financiera.

Cuenta de Pérdidas y Ganancias

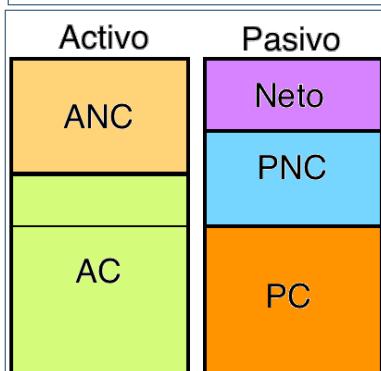
(1)	Ingresos de explotación	
	Ventas e Ingresos	
	Ventas de mercancías	
	Prestación de servicios	
	Otros ingresos de gestión	
	Ingresos por arrendamientos	
	Ingresos	
(2)	Gastos de explotación	
	Compras	
	Compras de mercancías	
	Compra de materias primas	
	Compra de otros aprovisionamientos	
	Trabajos realizados por otras empresas	
	Servicios exteriores	
	Arrendamientos y cánones	
	Reparaciones y conservación	
	Servicios de profesionales independientes	
	Transportes	
	Primas de seguros	
	Publicidad, propaganda y relaciones públicas	
	Suministros (agua, electricidad, teléfono)	
	Tributos	
	Otros tributos (excepto IS)	
	Gastos de personal	
	Sueldos y salarios	
	Seguridad social a cargo de la empresa	
	Amortización de inmovilizado	
	Amortización anual	
	Deterioros y resultados por enajenación de inmovilizado	
	Deterioros y pérdidas	
	Pérdidas por deterioro del inmov.intangible	
	Pérdidas por deterioro del inmov.mat.	
	Pérdidas por deterioro de las inv.inmobil.	
	Resultados por enajenaciones	
	Beneficios/Pérdidas procedentes del inmov.intang.	
	Beneficios/Pérdidas procedentes del inmov.mat.	
	Beneficios/Pérdidas procedentes de inv.inmobil.	
(3)=(1)-(2)	Ingresos de explotación - Gastos de explotación = Resultado de explotación (BAIT)	
(4)	Ingresos financieros	
	Ingresos de participaciones en instrumentos de patrimonio (dividendos)	
	Ingresos de valores representativos de deudas (renta fija)	
(5)	Gastos financieros	
	Intereses de obligaciones y bonos	
	Intereses de deudas	
	Intereses por descuento de efectos	
(6)=(4)-(5)	Ingresos financieros - Gastos financieros = Resultado financiero	
(7)=(3)+(6)	Resultado de explotación + Resultado financiero = Resultado antes de impuestos (BAT)	
(8)	Impuesto sobre beneficios	
(9)=(7)-(8)	Resultado antes de impuestos - Impuesto sobre beneficios = Resultado Neto	

Tema 29: Equilibrios patrimoniales. Fondo de maniobra.



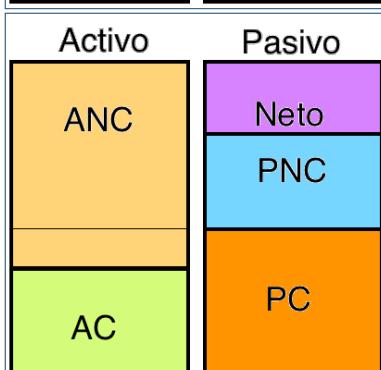
Equilibrios patrimoniales.

Según como sean la estructura económica y financiera, según las relaciones entre ambas, la empresa estará en una situación más o menos favorable. Hablamos de cuatro posibles situaciones de equilibrio o desequilibrio patrimonial.



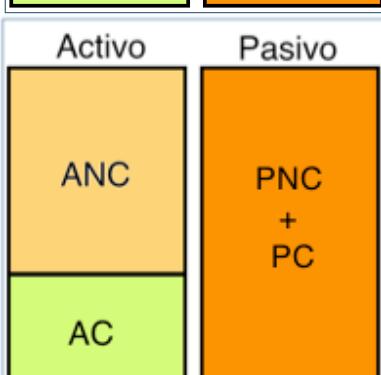
Equilibrio total o máxima estabilidad financiera.

Esta situación se da cuando la empresa financia todo su activo mediante recursos propios, bien sean capital social o bien reservas y beneficios de años anteriores. Al no existir deudas, sea cual sea la marcha de la empresa, sus resultados no perjudican a nadie salvo a sus socios. Hay que decir que se trata de una situación muy poco frecuente.



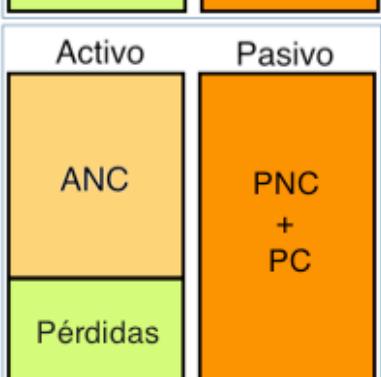
Estabilidad financiera normal.

Se da cuando la empresa financia parte de su activo con recursos ajenos, tanto a largo como a corto plazo, pero la parte que se financia con recursos ajenos a corto plazo es inferior al activo corriente. Esto es, parte de ese activo corriente se financia con recursos a largo plazo, lo que se conoce como fondo de maniobra positivo. Esta situación es mucho más frecuente que el equilibrio total.



Desequilibrio financiero a corto plazo: suspensión de pagos.

Se da cuando las deudas a corto plazo superan el límite del fondo de maniobra, es decir, cuando la empresa financia parte de su activo no corriente con recursos ajenos a corto plazo. En estos casos es frecuente que no sea capaz de conseguir la liquidez suficiente para cancelar esas deudas, con lo que sus problemas de tesorería comienzan a aflorar. El equilibrio, en este caso, se puede restablecer siempre que la empresa consiga liquidez inmediata o pueda refinanciar deudas de corto plazo pasándolas a largo plazo. Si la empresa prevé que no va a ser posible efectuar los pagos, ni va a poder refinanciar sus deudas, debe solicitar del juez el concurso de acreedores (Ley Concursal 22/2003 de 9 de julio)



Desequilibrio financiero a largo plazo.

En esta situación el activo se financia totalmente con recursos ajenos. No existe patrimonio neto o recursos propios con lo que la empresa está descapitalizada y todos los recursos financieros son deudas. Para pagar esas deudas la empresa sólo tiene una solución que es vender su activo, con lo cual ya no podrá seguir funcionando y desaparecerá.

Desequilibrio total o quiebra.

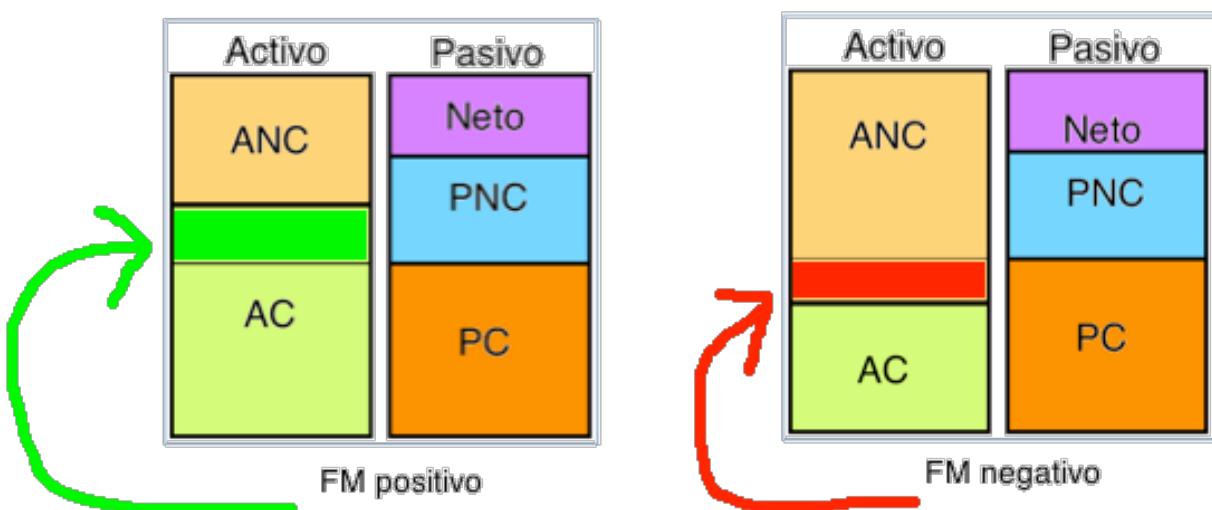
La peor situación para una empresa se da cuando carece de fondos propios y las pérdidas se han comido parte del activo, con lo cual este resulta insuficiente para hacer frente a las deudas. Es decir, ni siquiera vendiendo todo el activo la empresa podría pagar sus deudas. Normalmente la única salida que le queda a la empresa es su liquidación y posterior reparto del resultado de la misma entre sus

acreedores.

Fondo de maniobra (definición, cálculo e interpretación).

Como ya señalamos antes, el fondo de maniobra es un ratio que compara el activo circulante y los recursos financieros a corto plazo de la empresa. Se obtiene al restar a ese activo corriente los capitales ajenos a corto plazo. Si el activo es mayor, el fondo de maniobra será positivo, y si es menor, negativo. Para una empresa es un buen dato que ese indicador tenga signo positivo ya que ello significará que los activos que tarda más en recuperar (activos de inmovilizado material, tales como vehículos, maquinaria, instalaciones, ... por ejemplo) están siendo financiados con capitales a largo plazo. Así, ese activo puede ir generando los fondos necesarios para pagar su financiación durante su vida útil, sin presionar ni comprometer la liquidez de la empresa. No es buena idea, por tanto, financiar activos de largo plazo con capitales a corto plazo.

El cálculo del fondo de maniobra se puede hacer como se ha indicado anteriormente: AC-PC, o también como la diferencia entre el Neto más Pasivo No Corriente y el activo No Corriente, (Neto+PNC)-ANC.



Dos maneras de calcular el Fondo de Maniobra.

El FM se puede calcular como la diferencia entre el Activo Corriente (AC) y el Pasivo corriente (PC); pero también como la diferencia entre el Neto más Pasivo no Corriente (N+PNC) menos el Activo no Corriente (ANC).

$$\begin{aligned} \text{FM} &= \text{AC} - \text{PC} \\ \text{FM} &= (\text{N} + \text{PNC}) - \text{ANC} \end{aligned}$$

AC>PC

Tema 30: Ratios financieras.

Un ratio no es más que un **cociente**, una relación entre dos magnitudes. El resultado del ratio nos expresa cuantas veces está contenido el numerador en una unidad del denominador, de forma que si ese ratio nos da un resultado de 3, su interpretación es que por cada unidad del denominador habrá tres unidades del numerador. Si el resultado fuese 0,60 querría decir que por cada unidad del denominador sólo habría 0,60 unidades del numerador, o un 60%.

En el análisis económico y financiero es frecuente el uso de ratios para analizar la situación de la empresa. Esas ratios hacen uso de diferentes magnitudes, procedentes del Balance y de la Cuenta PyG. Vamos a ver los principales, aunque no los únicos:

Ratio de liquidez.

Este ratio debe ser mayor que 1 (su valor recomendado está entre 1,5 y 2) para que la empresa no se encuentre en una situación comprometida. Hay que recordar que las magnitudes con las que se construye no son otras que las del fondo de maniobra y si su resultado es inferior a 1 es porque el AC es menor que el PC, lo que implica un fondo de maniobra negativo, hecho que conduce a problemas de liquidez y, si se agravan a una suspensión de pagos

$$R.\text{liquidez} = \frac{AC}{PC} = \frac{D+R+E}{Ex.CP}$$

Ratio de tesorería.

Similar al ratio de liquidez, aunque a diferencia de este en el numerador hemos excluido las mercancías y sólo tenemos en cuenta los créditos comerciales y la tesorería para compararlos con las deudas de corto plazo. El valor de referencia está en torno a 1, pero se considera que un valor entre 0,75 y 1 es un buen dato. Valores superiores a 1 podrían hacernos pensar que la empresa mantiene recursos ociosos y sería recomendable invertir el excedente de caja o bancos en activos que proporcionasen algo de rentabilidad (acciones, deuda pública, bonos, ...). El dinero en caja o en la cuenta corriente del banco no tiene ninguna rentabilidad.

$$R.\text{tesorería} = \frac{D+R}{Ex.CP}$$

Ratio de disponibilidad o tesorería inmediata.

Es un paso más respecto al anterior. Si antes eliminábamos las mercancías del numerador, ahora hacemos lo propio con los créditos comerciales, quedando en éste sólo el efectivo que la empresa mantiene en la caja y en la cuenta corriente del banco. Se considera que los valores entre 0,1 y 0,3 son adecuados. Igual que en el caso anterior no es aconsejable un valor muy alto ya que eso indicaría que hay recursos que no se están utilizando de forma correcta, que no están rentando nada a la empresa. Es importante que la empresa haga una buena gestión de la tesorería, disponiendo de las cantidades necesarias justo en el momento en que son requeridas y manteniéndolas invertidas en los demás casos.

$$R.\text{tesorería inmediata} = \frac{D}{Ex.CP}$$

Ratio de inmovilización.

El resultado de este ratio debe ser inferior a 1 ya que de esta manera los recursos permanentes serán superiores al activo no corriente, o lo que es lo mismo, el inmovilizado estará financiado con recursos de largo plazo. Otro ratio relacionado con el fondo de maniobra.

$$R.\text{Inmoviliz.} = \frac{\text{Inmovilizado}}{\text{Neto+Pasivo No Corr.Exig.Total}}$$

Ratio de endeudamiento.

El valor de referencia está en torno a 0,5, lo cual quiere decir que las deudas deben representar como máximo el 50% de los recursos propios o patrimonio neto de la empresa. Viene a ser lo mismo que decir que más de la mitad del activo debería estar financiado con el neto patrimonial.

$$R.endeudamiento = \frac{Exig. Total}{Neto}$$

Ratio de autonomía financiera.

Este ratio es el inverso del anterior, con lo cual su valor de referencia debe ser superior a 0,5. La interpretación del ratio es la misma que en el caso anterior.

$$R.Autonomía = \frac{Rec.Propios}{Exig.Total}$$

Ratio de calidad de la deuda.

Para una empresa es mejor estar endeudada a largo que a corto plazo en el sentido de que no hay que estar "agobiados" por la devolución de las deudas. El largo plazo da más margen a la empresa para conseguir recursos con los que devolver las deudas. Por eso, cuanto menor sea el valor del ratio, mejor, eso es lo que quiere decir que la deuda es de mejor calidad en lo que a plazos de devolución se refiere. Un valor menor de 0,5 se considera adecuado.

$$R.Calidad Deuda = \frac{Exig.CP}{Exig.Total}$$

Ratio de garantía

Si el valor del ratio fuese igual a 1, ello querría decir que el neto sería cero y la empresa estaría al borde de la quiebra. Si el ratio es inferior a 1 la empresa está en quiebra, ya que ni vendiendo todo su activo lograría compensar las deudas totales. Por ello el valor de referencia para este ratio debería estar situado entre 1,5 y 2,5.

Activo Total	
Diferencias entre las acciones y las obligaciones	
acción	obligación
El propietario de acciones se llama accionista.	El propietario de obligaciones se llama obligacionista.
Es una parte alicuota del capital de una sociedad.	Es una parte alicuota de una deuda.
Los accionistas son propietarios de la empresa.	Los obligacionistas son acreedores de la empresa.
Proporciona beneficios a sus propietarios.	Proporciona intereses a sus propietarios.
Su importe no se recupera.	Se amortizan a vencimiento.

Tema 31: Rentabilidad económica y financiera.

La rentabilidad nos mide lo eficiente que ha sido la empresa en el uso de sus recursos. Pero los recursos pueden proceder de dos fuentes básicas que son la propia empresa y sus socios (recursos propios) y los acreedores (recursos ajenos). Nos interesa conocer la rentabilidad de ambos tipos de recursos ya que ello nos dará una idea de si se están utilizando correctamente o no.

Rentabilidad económica.

Hablamos de rentabilidad económica cuando comparamos los beneficios antes de intereses e impuestos obtenidos por la empresa, con el total del activo, es decir, que la rentabilidad económica nos mide la rentabilidad pura de la empresa en relación a su actividad principal, sin tener en cuenta ninguna clase de aportación financiera, ni de deducciones por impuestos. Es lo que la empresa gana con su actividad principal. Y esa ganancia se compara con la totalidad de recursos empleada, es decir el Activo de la empresa (que es igual al Neto más Pasivo, como sabemos).

La rentabilidad económica, a su vez, tiene dos componentes que ayudan a comprenderla mejor. Se trata del **margen comercial** y la **rotación de ventas**.

Una empresa puede incrementar su rentabilidad de dos maneras: aumentando los márgenes con que trabaja, es decir, ganando más en cada unidad vendida, o bien aumentando la rotación de ventas, es decir, vendiendo más veces, rotando más veces el activo, haciendo más ciclos de producción.

Hay negocios que basan su rentabilidad en el margen, vendiendo productos cuyo precio de venta es muy superior a su coste de fabricación (por ejemplo, artículos de joyería), y hay otros negocios que basan su rentabilidad en la rotación, vendiendo muchos productos con un margen unitario reducido pero que al producirse la venta de muchas unidades consiguen un beneficio global elevado. Es lo que sucede, por ejemplo, en los supermercados.

Rentabilidad financiera.

Por su parte, la rentabilidad financiera nos mide la relación entre el beneficio neto y los recursos propios de la empresa. Viene a ser la rentabilidad que obtiene cada euro invertido por los propietarios de la empresa ya que comparamos lo que los socios se pueden llevar a su bolsillo de los beneficios (una vez descontados los intereses y los correspondientes impuestos), con lo que esos mismos socios han aportado a la empresa en forma de capital social y reservas.

Un **ejemplo** real: el caso de Mercadona.

Del análisis de las cuentas de Mercadona tenemos que, para el año 2018 los datos necesarios para calcular sus rentabilidades económica y financiera, así como el margen y la rotación son los siguientes:

BAIT = 767.220 miles de euros.

Activo = 9.136.575 miles de euros.

Ventas = 22.234.936 miles de euros.

Recursos Propios = 5.583.000 miles de euros

Beneficio Neto = 592.538 miles de euros.

A partir de esos datos podemos calcular su RE y RF:

Rentabilidad Económica (RE):

$$RE = \frac{BAIT}{Activo} = \frac{BAIT}{Ventas} \cdot \frac{Ventas}{Activo} = Margen \cdot Rotacion$$

$$RE = \frac{BAIT}{Activo}$$

$$\begin{aligned} RE &= \frac{BAIT}{Activo} = \\ &= \frac{BAIT}{Ventas} \cdot \frac{Ventas}{Activo} = \\ &= Marge n \times Rotacion \end{aligned}$$

$$RF = \frac{B^oNeto}{Rec.Prop.}$$

$$RE = \frac{BAIT}{Activo} = \frac{BAIT}{Ventas} \cdot \frac{Ventas}{Activo} = \frac{767}{22234} \cdot \frac{22234}{9136} = 0,035 \cdot 2,43 = 0,085$$

Rentabilidad Financiera (RF):

$$RF = \frac{BeneficioNeto}{PatrimonioNeto}$$

$$RF = \frac{BeneficioNeto}{PatrimonioNeto} = \frac{592}{5583} = 0,1060$$

La **RE** se divide en :

- margen sobre ventas, que es de un 3,5%. Es decir, Mercadona compra por valor de 100 euros a sus proveedores y vende esa misma mercancía a una media de 103,5 euros. No parece un margen excesivamente abultado.
- rotación de ventas sobre el activo, que es de 2,43. Es decir, Mercadona vende a lo largo del año mercancías por un valor de 2,43 veces su activo, que no está mal.

Gracias a esa rotación y a su margen, la RE de la empresa se sitúa en el 8,5%. Es decir, por cada 100 euros de Activo, la empresa es capaz de obtener un beneficio de explotación de 8,5 euros.

Por su parte, la **RF** es del 10,60%. Es decir, Mercadona consigue 10,60 euros de beneficio neto por cada 100 euros que tiene en su Patrimonio Neto (Capital Social y Reservas, fundamentalmente). Ese dinero puede repartirlo a los socios de la empresa (la familia Roig, fundamentalmente) o capitalizarlo en forma de reservas.



Apalancamiento financiero

El **apalancamiento financiero** es simplemente usar endeudamiento para financiar una operación. Tan sencillo como eso. Es decir, en lugar de realizar una operación con fondos propios, se hará con fondos propios y un crédito. La principal ventaja es que se puede multiplicar la rentabilidad y el principal inconveniente es que la operación no salga bien y se acabe siendo insolvente.

Para saber más:

<http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-el-apalancamiento-financiero>

Tema 32: Las inversiones en la empresa.

Todas las empresas realizan inversiones. De hecho, todo el dinero que utiliza una empresa, sea en lo que sea, se puede considerar inversión. Dinero destinado a la publicidad: inversión. Dinero utilizado para pagar a los empleados: inversión. Dinero con el que se compra mercancía: inversión. Los únicos gastos que no tienen la consideración de inversión son los impuestos pagados a las diferentes administraciones y los intereses pagados por préstamos recibidos

Concepto de inversión.

Una inversión consiste, en esencia, en el uso de los recursos obtenidos por la empresa con la finalidad de aumentar su cuantía al cabo de un determinado período de tiempo. Eso se puede lograr, bien aumentando y mejorando la capacidad productiva de la empresa, a través de adquisiciones de maquinaria, implementando mejores métodos productivos, realizando cambios organizativos, contratando trabajadores más cualificados, ... bien convirtiéndolos en instrumentos financieros que proporcionarán mayor cantidad de fondos financieros tras un determinado plazo (acciones, préstamos, bonos, obligaciones, ...) Para obtener esos fondos la empresa se dirige a los mercados financieros, donde los ahorradores e inversores particulares entregan dinero a cambio de una rentabilidad. Pueden hacerlo directamente o a través de los intermediarios financieros: bancos, fondos de inversión, business angels, socios, ... Con esos fondos la empresa se dirige a los mercados de bienes productivos donde adquiere aquello que necesita y que le permitirá obtener una rentabilidad, previsiblemente superior a la que pagará a los inversores.

Clases de inversiones.

La clasificación de las inversiones se puede hacer atendiendo a varios criterios, pero nos centraremos en dos de ellos: el primero atendiendo a la naturaleza de la inversión, y el segundo a la duración o plazo.

En función de su naturaleza: económicas o financieras.

Las inversiones económicas son aquellas que se materializan en capital productivo: maquinaria, terrenos, construcciones, instalaciones, vehículos, ...

Por su parte, las inversiones financieras se materializan en activos financieros: acciones, obligaciones, participaciones de fondos de inversión, ... En realidad ambas están muy ligadas porque, como vimos antes, los ahorradores e inversores colocan sus fondos en los mercados financieros, poniéndolos a disposición de las empresas para que estas adquieran aquellos elementos que necesitan. Es decir, que la inversión financiera acaba ligada de una u otra manera a una inversión económica.

En función del plazo: corto o funcionamiento y largo plazo, permanentes o estructurales.

Las inversiones de funcionamiento o a corto plazo se renuevan constantemente y suelen tener un período de recuperación corto, hasta un año aproximadamente, y su finalidad es la adquisición de todos aquellos elementos que la empresa necesita para el proceso productivo tales como las materias primas, la energía, los envases y embalajes, los servicios del trabajo, ... Por ejemplo, una empresa dedicada a la fabricación de televisores compra los componentes electrónicos necesarios, en un plazo de tiempo corto los ensambla en los televisores, estos se venden y antes o después se cobran. En ese momento ya se ha recuperado la inversión en esos elementos y todo ese proceso sucede en un período de tiempo breve, de varias semanas a lo sumo.

Sin embargo, hay otro tipo de inversiones que son más laboriosas de recuperar: las inversiones estructurales o permanentes. Cuando la empresa adquiere una máquina que va a ser utilizada durante varios años, la recuperación del importe de su coste no se hace en unas pocas semanas, tal como sucedía con los componentes electrónicos de los televisores, sino que llevará varios años. Ello es así porque el importe que costó la máquina se va incorporando poco a poco a los productos en cuya fabricación colabora. Es el concepto ya conocido de la **amortización**. Si una máquina costó 100.000 euros y tiene una vida útil de 10 años, eso significa que cada año pierde valor por importe de 10.000 euros, o lo que es lo

mismo, que cada año la empresa necesita recuperar, mediante la venta de los productos en cuya fabricación la máquina interviene, los 10.000 euros que la máquina pierde de valor. Llevado al extremo, la empresa recupera la inversión total hecha en la máquina al cabo de los 10 años de vida útil de la misma.

En función del plazo también podemos diferenciar dos tipos de inversión financiera: las de corto plazo, que duran menos de un año y las de largo plazo, que duran más de un año. Un inversor en bolsa, por ejemplo, puede realizar una inversión con la finalidad de vender las acciones que ha comprado en cuanto suban de precio, en cuanto aumente su cotización. Eso puede suceder dentro de unos días o incluso de unas horas. Otro inversor, sin embargo, puede tener la intención de comprar unas acciones con la finalidad de mantenerlas dentro de su patrimonio durante varios años para obtener los dividendos que la empresa reparte a los socios. Ambas son inversiones financieras, pero su finalidad, y los plazos asociados a ambas, son diferentes.



BIENES DE CAPITAL

Las inversiones en inmovilizado (maquinaria, vehículos, instalaciones, ...) no se recuperan sino a largo plazo, en varios años, durante toda su vida útil, hasta que dejan de ser utilizados.

El ritmo de recuperación de su precio de adquisición es lento. Poco a poco van incorporando su valor a los productos y servicios que elabora la empresa y, cuando estos son vendidos, esta va recuperando la inversión realizada.

Elementos de un proyecto de inversión.

Toda inversión consta de los siguientes elementos: un desembolso inicial, una serie de flujos netos, obtenidos a partir de los pagos y cobros generados por la inversión, una determinada duración y un tipo de interés.

1. Desembolso inicial.

Se trata de la cantidad que, en el momento de hacer la inversión, es necesario poner sobre la mesa. Si la inversión consiste en la compra de elementos de activo, como por ejemplo un vehículo, será el desembolso que se hace en el momento de la compra. Si consiste en la adquisición de acciones, el desembolso que se hace en el momento inicial para poder adquirirlas. Su signo es negativo porque supone una salida de dinero.

2. Flujos netos.

Los flujos netos son el resultado de restarle a los cobros de cada período los correspondientes pagos relacionados con la inversión. Así, si hemos comprado un camión, éste generará ingresos por su uso pero también gastos durante cada período. La diferencia entre unos y otros es el flujo neto. Se le llama flujo porque se genera a lo largo del tiempo, y se dice que es neto porque es la diferencia entre ingresos y gastos. Su signo puede ser positivo o negativo, dependiendo de si los pagos son superiores a los cobros o viceversa.



BOLSAS DE VALORES

Las Bolsas de Valores (en España la más importante es la de Madrid) son lugares donde se negocian (compran y venden) títulos-valores, principalmente acciones de sociedades anónimas. Las compras pueden ser temporales, para aprovechar un repunte de su precio a corto o muy corto plazo, o permanentes, cuando se va a mantener la inversión durante mucho tiempo.

3. Duración de la inversión.

Las inversiones duran más o menos tiempo. Las hay que no tienen porque finalizar en un momento determinado y las hay que finalizan tras un período de tiempo predeterminados. Si se compra un camión, la inversión finaliza al acabarse la vida útil del mismo. Si se compran acciones la inversión finaliza cuando se venden éstas.

4. Tipo de interés.

El tipo de interés es un porcentaje que sirve para valorar la inversión.

<http://www.bolsamadrid.es>

Nos permite hacer comparaciones entre cantidades de dinero que no se corresponden con el mismo momento temporal. Y también nos indica el coste o el rendimiento asociado a una cantidad de dinero en función del tiempo que haya transcurrido.

Esquema de una inversión



Conceptos de capitalización y actualización o DESCUENTO.

Dos cantidades iguales de dinero no tienen porque ser equivalentes si no están valoradas en el mismo momento de tiempo. Es decir, 100 euros hoy no son lo mismo que 100 euros dentro de un año. El dinero pierde valor por efecto de la inflación, así que esos 100 euros dentro de un año serán capaces de comprar menos cosas que las que compran hoy en día. Además, las personas prefieren disponer del dinero antes que después. Si preguntásemos a cualquier persona si prefiere 100 euros hoy o dentro de un año, la respuesta sería que hoy en el 100% de los casos.

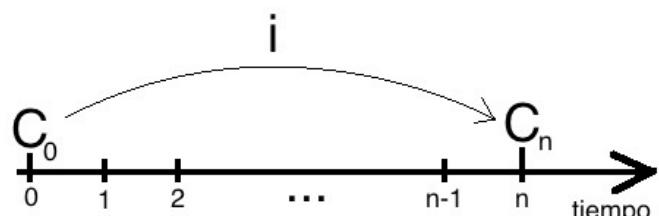
De esta manera, se hace necesario tener una forma de hacer comparaciones entre el valor del dinero en diversos momentos de tiempo, y saber a qué cantidad de dinero es equivalente otra en otro momento de tiempo. Es decir, cuántos euros son equivalentes a 100 euros de hoy dentro de un año, cuántos euros nos tendrán que dar dentro de dos años para que sean equivalentes a 1.000 euros hoy. 500 euros a cobrar dentro de año y medio a qué cantidad es equivalente hoy.

Estas cuestiones se resuelven con la ayuda del **tipo de interés** y los conceptos de **capitalización** y **descuento**. Es como si tuviésemos una máquina del tiempo que nos permite introducir en ella una cantidad de dinero, seleccionar un destino temporal y convertir ese dinero en su equivalente para ese momento de tiempo concreto.

Capitalización.

Capitalizar es llevar dinero hacia el **futuro**, es decir, averiguar a cuánto dinero equivale, dentro de un determinado período de tiempo, una suma cuyo importe conocemos hoy.

Por ejemplo, a cuántos euros equivalen dentro de tres años 200 euros de hoy si el tipo de interés que utilizamos para esa valoración es el 8%.



$$C_1 = C_0 \cdot (1+i) = C_0 + C_0 \cdot i = C_0 \cdot (1+i)$$

$$C_2 = C_1 \cdot (1+i) = C_1 + C_1 \cdot i = C_1 \cdot (1+i) = C_0 \cdot (1+i)(1+i) = C_0 \cdot (1+i)^2$$

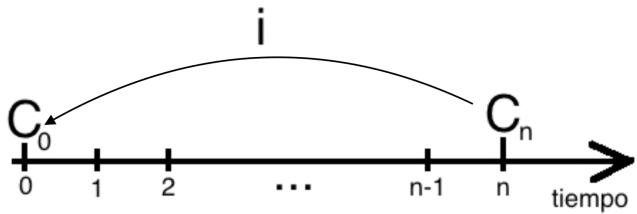
$$C_3 = C_2 \cdot (1+i) = C_2 + C_2 \cdot i = C_2 \cdot (1+i) = C_0 \cdot (1+i)^2(1+i) = C_0 \cdot (1+i)^3$$

...

$$C_n = C_{n-1} \cdot (1+i) = C_{n-1} + C_{n-1} \cdot i = C_{n-1} \cdot (1+i) = C_0 (1+i)^{n-1} (1+i) = C_0 \cdot (1+i)^n$$

Actualización o Descuento.

Es la operación contraria a la capitalización. Se trata de averiguar el equivalente hoy a una suma de dinero futura, es decir, traer dinero del futuro a un momento de tiempo anterior. Por ejemplo, averiguar a cuántos euros equivalen hoy 500 euros a cobrar dentro de cuatro años.



Valoración y selección de proyectos de inversión.

Cuando se presentan varias alternativas de inversión es necesario disponer de algún criterio que nos permita distinguir cuales son las mejores. Para ello se utilizan diferentes métodos de selección de inversiones que se pueden clasificar en dos grandes grupos, dependiendo de si tienen en cuenta o no el paso del tiempo: los métodos **estáticos** y los métodos **dinámicos**.

Sea cual sea el método, nos va a permitir ordenar los diferentes proyectos de inversión, de los más rentables a los menos, de forma que en la práctica dispondremos de una lista ordenada con los proyectos a elegir.

Métodos estáticos y dinámicos.

Los métodos **estáticos** son aquellos que consideran por igual cantidades iguales aunque se obtengan en momentos diferentes de tiempo. No tienen en cuenta el paso del tiempo y el efecto que este tiene sobre el valor del dinero, lo cual es uno de sus principales inconvenientes. Por ejemplo, para estos métodos 100 euros hoy son exactamente iguales a 100 euros dentro de un año. Los principales métodos estáticos son el del **pay-back o plazo de recuperación** y el del **flujo neto total por unidad monetaria comprometida**.

Los métodos **dinámicos** sí que tienen en cuenta el paso del tiempo y su efecto sobre el valor del dinero. Para estos métodos 100 euros hoy no son equivalentes a 100 euros dentro de un año. Un elemento vital en estos métodos es el **tipo de interés**, que nos va a permitir poner en relación las cantidades obtenidas en un momento de tiempo con las obtenidas en otro diferente. Esta es una de sus principales ventajas, poder hacer comparaciones entre proyectos de inversión que no recuperan las cantidades de dinero en los mismos momentos de tiempo. Se trata, básicamente, de dos métodos: el del Valor Actual Neto (**VAN**) y el de la Tasa Interna de Rentabilidad (**TIR**).

EL PODER DE LA CAPITALIZACIÓN COMPUUESTA

Si nuestros antepasados nos hubieran dejado un euro, uno sólo, capitalizándose en alguna entidad financiera al 5% anual durante 500 años, ¿cuántos euros hubiésemos podido obtener?

La cifra no es nada despreciable. Un humilde euro se habría transformado en, nada más y nada menos, treinta y nueve mil trescientos veintitrés millones doscientos sesenta y un mil ochocientos veintisiete euros con veintidós céntimos, o sea: 39.323.261.827,22€



$$C_{500} = C_0(1+i)^n = \\ 1(1+0,05)^{500} = \\ 39.323.261.827,22\text{€}$$

Métodos estáticos.

Plazo de recuperación o Pay-Back.

Este método consiste en calcular el tiempo que la empresa tarda en recuperar el desembolso inicial, prefiriéndose aquellas inversiones que se recuperan antes a las que se tarda más en recuperar.

Obviamente, este no es un método muy recomendable para tener en cuenta en solitario, sino como complementario con otros. No por recuperarse antes una inversión es mejor que otra. Otro inconveniente más es que no tiene en cuenta las cantidades obtenidas tras la recuperación del desembolso inicial. Por contra, su principal ventaja es la sencillez de cálculo, aunque no se le encuentran muchas mas.

Veamos un ejemplo:

Tenemos una inversión que dura cuatro años según la tabla siguiente y cuyo desembolso inicial es de 120.000€. ¿Cuándo se recupera la inversión?

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Pagos	60.000	50.000	40.000	20.000
Cobros	80.000	90.000	100.000	100.000
Flujos netos	20.000	40.000	60.000	80.000

Es evidente que la inversión se recupera al final del tercer año. Ahora bien, si la comparamos con la siguiente, cuyo desembolso inicial es también de 120.000€, ¿cuál sería mejor?

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Pagos	20.000	40.000	40.000	30.000
Cobros	100.000	80.000	60.000	40.000
Flujos netos	80.000	40.000	20.000	10.000

Está claro que es difícil responder a la pregunta sin más, aunque el criterio del pay-back lo deja claro: esta segunda inversión es mejor ya que se recupera en dos años frente a los tres de la anterior.

Flujo Neto Total por Unidad Monetaria Comprometida

Este método nos dice cuanto dinero se recupera (flujos netos) por cada unidad monetaria invertida, y cuando decimos cantidad invertida nos referimos al desembolso inicial. Se trata de otro método muy sencillo de aplicar, pero con escaso valor por si mismo, ya que los resultados que arroja no siempre son del todo fiables: no es lo mismo obtener los flujos netos al principio de la vida de la inversión que al final de la misma, cuando el dinero recuperado tiene menor valor.

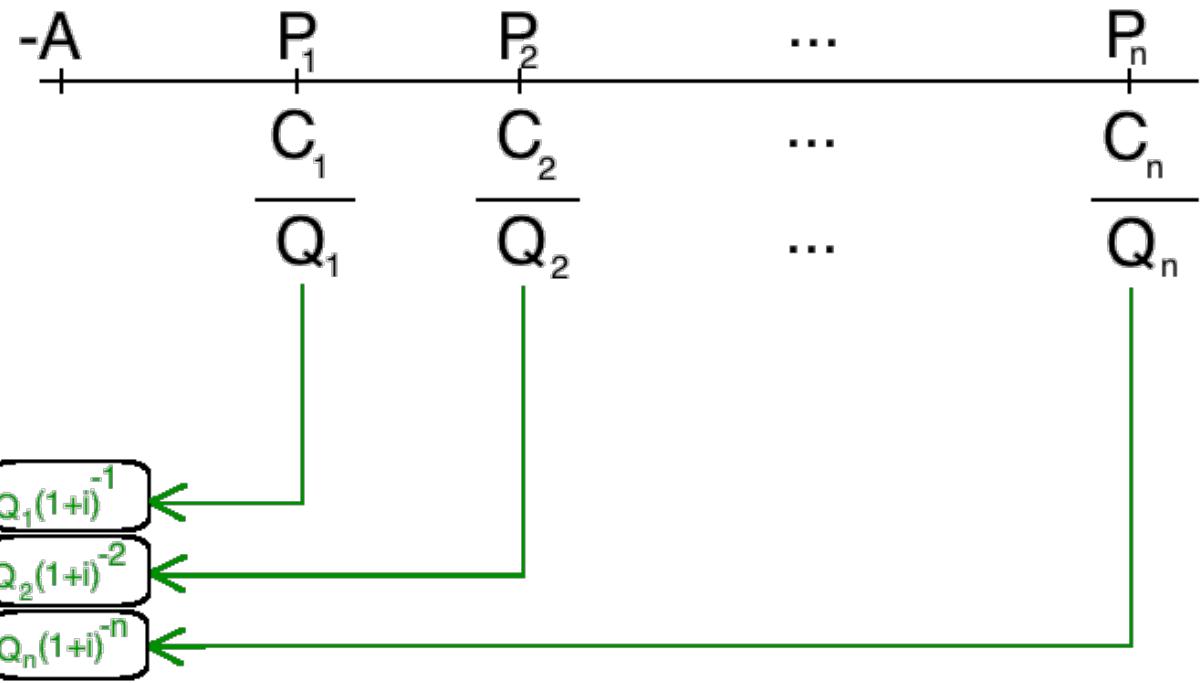
$$FNTPUMC = \frac{\sum_{i=1}^n (C_i - P_i)}{A}$$

Métodos dinámicos.

VAN.

El método del VAN o Valor Actual Neto, consiste en traer al momento inicial todos los flujos de caja para comparar su valor con el desembolso inicial. Esto se hace descontando o actualizando esas cantidades. Siempre que sea mayor que cero, la inversión es recomendable y, entre varios proyectos de inversión diferentes, elegiremos aquél que nos ofrezca un mayor valor. Para su cálculo es imprescindible contar con un tipo de interés, que nos permitirá calcular los capitales equivalentes. La principal ventaja de este método es que tiene en cuenta el tiempo a la hora de valorar las diferentes cantidades cobradas y pagadas. Su principal inconveniente es la mayor complejidad de cálculo.

$$VAN = -A + Q_1 \cdot (1+i)^{-1} + Q_2 \cdot (1+i)^{-2} + Q_3 \cdot (1+i)^{-3} + \dots + Q_n \cdot (1+i)^{-n}$$



TIR.

La TIR o Tasa Interna de Rendimiento se calcula igualando el VAN a cero y manteniendo el tipo de interés como incógnita.

Aquellos proyectos cuyo tipo de interés sea mayor que el tipo de referencia de mercado serán elegidos como viables, siendo el de tipo más alto el mejor de todos.

La mayor dificultad de la TIR es la complejidad de su cálculo, sobre todo para más de dos períodos. Sin embargo, nosotros nos ceñiremos a ese máximo de dos períodos.

En ese caso, la expresión para la TIR nos queda de la siguiente manera:

$$-A + Q_1 \cdot (1+i)^{-1} + Q_2 \cdot (1+i)^{-2} + Q_3 \cdot (1+i)^{-3} + \dots + Q_n \cdot (1+i)^{-n} = 0$$

Sólo tendremos que transformar la expresión para que nos quede más simplificada, eliminando esos exponentes negativos:

$$-Ar^2 + Q_1r + Q_2 = 0 \quad -A(1+i)^2 + Q_1(1+i) + Q_2 = 0$$

$$-A(1+i)^2 + Q_1(1+i)^{-1}(1+i)^2 + Q_2(1+i)^{-2}(1+i)^2 = 0$$

Hacemos un cambio de variable, llamándole r a $(1+i)$ y nos queda una sencilla ecuación de segundo grado:

$$-Ar^2 + Q_1r + Q_2 = 0$$

Esta ecuación se resuelve de la forma conocida por todos a través de la expresión:

$$x = \frac{-b \pm \sqrt{b^2 - 4ac}}{2a}$$

De esta manera nos queda que:

$$r = \frac{-Q_1 \pm \sqrt{Q_1^2 - 4(-A)Q_2}}{2(-A)}$$

Ya sólo tenemos que sustituir el valor de r en la expresión $r=(1+i)$, despejar i , que nos quedará $i=r-1$ y ya tenemos el valor de la TIR que estábamos buscando.

Si esa i nos da un mayor valor que el tipo de interés de mercado o que el de otra inversión alternativa, entonces la inversión que estamos analizando será rentable y se podrá realizar. Entre varias inversiones alternativas siempre nos quedamos con la que tenga una TIR más alta.

La ventaja de este método respecto al VAN es que nos permite comparar el rendimiento de la inversión frente al rendimiento del mercado u otras referencias que nos interese (tipo medio bancario, rendimiento bursátil, etc.)

Tema 33: La financiación de la empresa.

Cuando hablamos de financiación nos referimos a cómo obtiene la empresa los recursos necesarios para poder desempeñar sus funciones. ¿De dónde saca el dinero necesario para comprar la maquinaria? ¿De dónde sale el dinero con el que paga a sus empleados? ¿Y a sus proveedores? ¿Con qué dinero adquirió los vehículos, o los terrenos, ...?

Financiar, por tanto, es conseguir los recursos financieros (el dinero) necesarios para adquirir aquellos elementos que la empresa necesita para poder producir y vender, los productos que fabrica para, o los servicios que presta, a la sociedad.

Financiación interna y externa. Financiación propia y ajena.

Así, hablamos de financiación **interna** o **externa**, según que los recursos hayan tenido su origen dentro de la propia empresa o que hayan procedido de fuera de la misma. El capital social, por ejemplo, es un caso de financiación externa ya que su origen son los socios, que lo aportan al constituirse la empresa, y no lo genera la propia empresa con su actividad.

Todas las modalidades de financiación externa, salvo las aportaciones de capital por los socios, tienen coste para la empresa. A veces de forma explícita y a veces de forma implícita. Por ejemplo, cuando se trata de un préstamo bancario es inevitable el pago de los correspondientes intereses, además de la obligación de devolver la cantidad prestada. Esos intereses son conocidos de antemano, por lo que se trata de un coste explícito. Sin embargo, cuando la empresa hace una compra a un proveedor, es frecuente que este proveedor aplique descuentos por pronto pago, esto es, por pagar al contado. De esta manera, si la empresa dilata el pago en el tiempo tendrá un coste implícito bajo la forma de los descuentos a los que no podrá acceder.

Hablamos de financiación a **corto** o a **largo plazo**, según que los recursos permanezcan en la empresa mucho o poco tiempo (más o menos de un año suele ser la distinción).

Y hablamos de financiación **propia** o **ajena** según que la propiedad de los recursos sea de la empresa o de terceros. El que los recursos sean propiedad de la empresa quiere decir que esta no los deberá devolver a terceros ya que son suyos y no tiene ninguna obligación respecto a los mismos.

Por **ejemplo**, el capital social de la empresa, el dinero aportado por los socios cuando se fundó, es financiación externa ya que procede de fuera de la empresa. Lo han generado los socios con su actividad particular o privada y, posteriormente, lo ceden a la empresa. Aunque se trate de los socios, el dinero aportado por estos no lo ha generado la propia empresa, procede de fuera y, por tanto, es externo a ella. Por otra parte, dado que los socios no retirarán su aportación, hablamos de financiación a largo plazo o permanente. Y como se trata de recursos que son propiedad de la empresa, y que esta no tiene porque devolver a los socios, se trata de financiación propia.

Otro **ejemplo**, las reservas de la empresa son fondos a largo plazo, ya que pueden permanecer por largo tiempo en la empresa sin ser requerido su uso. También se trata de financiación interna ya que tienen su origen en los beneficios no distribuidos por la empresa a los socios y el beneficio es fruto de la actividad de la empresa, por lo que es esta la que los genera. Finalmente, se trata de financiación propia ya que son fondos propiedad de la empresa y que esta no debe devolver a nadie.

Un **ejemplo** más: un préstamo bancario a dos años es financiación a largo plazo (más de un año de permanencia), externa ya que es el banco el que generó esos fondos que pone a disposición de la empresa, y ajena ya que la propiedad de los fondos no es de la empresa, sino del banco, y habrá que devolverlos, además de pagar los correspondientes intereses.

Financiación externa a corto plazo.

Se trata de financiación que tiene su origen fuera de la empresa y que se debe devolver antes de un año. Recordemos que la única financiación externa que no hay que devolver es el capital social, y este es de largo plazo.

La financiación de proveedores.

Consiste en los **aplazamientos de pago** que estos facilitan a las empresas. El motivo es sencillo: o bien las empresas cuentan con el suficiente poder de negociación para obtener esos aplazamientos, o bien los proveedores, en su afán por materializar ventas, dan esas facilidades a las empresas. En cualquier caso, para las empresas ello supone contar con las mercancías, materias primas, ... sin necesidad de efectuar desembolso alguno. Es como si los proveedores dieran un préstamo a las empresas para que éstas adquiriesen sus propios productos o servicios. En principio, tal como comentamos con anterioridad, esta financiación no tiene coste explícito, aunque sí implícito.

Crédito bancario.

Por su parte, cuando la empresa necesita recursos financieros, también puede recurrir al crédito bancario. Un crédito bancario es una cantidad de dinero que un banco pone a disposición de la empresa, para que ésta utilice cuando le convenga y en la cuantía que necesite. La empresa pagará intereses en función de las cantidades utilizadas de dinero y del tiempo que las haya utilizado. Por otra parte, la empresa está obligada a la devolución de las cantidades que utilice.

En la práctica, un banco pone a disposición de la empresa una cantidad determinada, pongamos que 100.000 euros. Pero la empresa no tiene porque utilizar toda esta cantidad. Utilizará lo que realmente necesite. Por ejemplo, si debe abonar la nómina de sus empleados, que asciende a 40.000 euros, tomará prestados esos 40.000 euros hasta que disponga de ingresos que le permitan reponer esa cantidad. Durante el tiempo que utilice ese dinero pagará los correspondientes intereses pero, en cuanto lo reponga, dejará de pagarlos. Si la empresa necesita más dinero, puede tomarlo hasta el límite total de los 100.000 euros.

Descuento comercial.

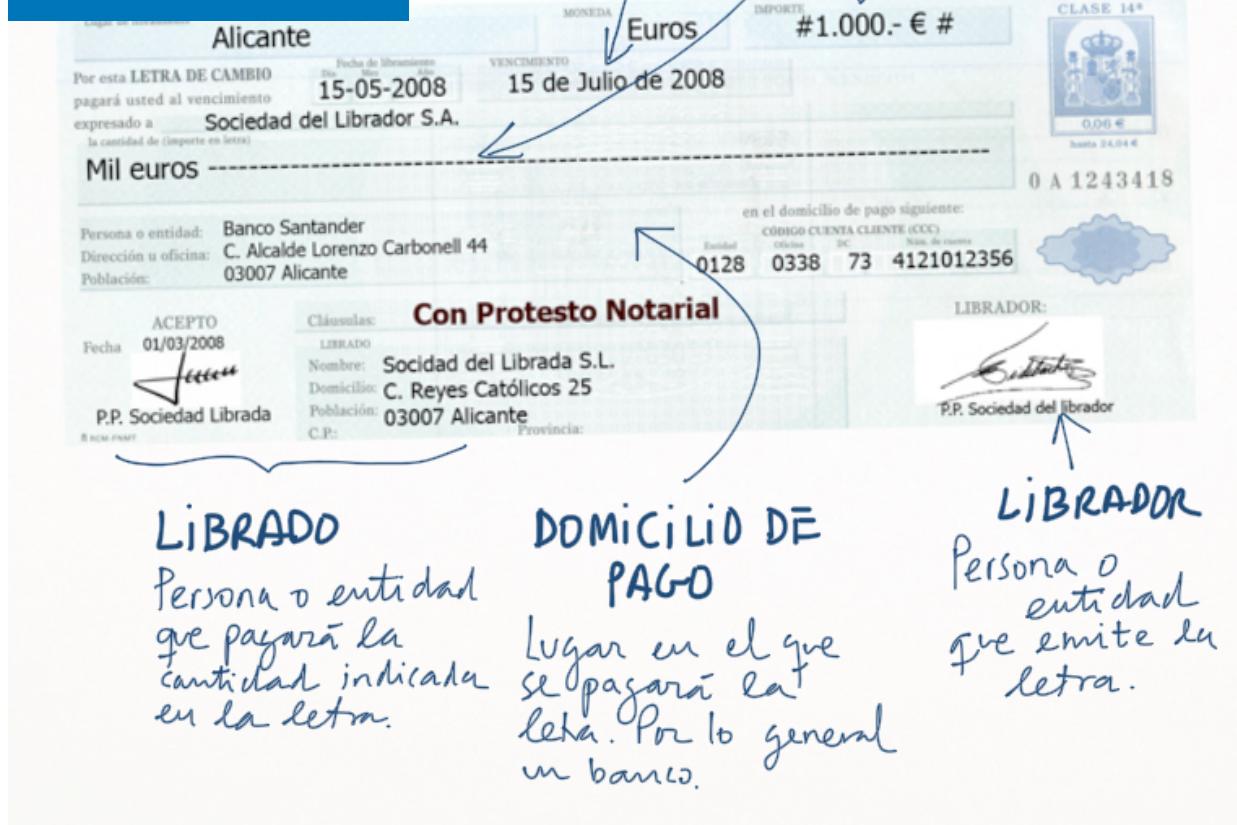
El descuento comercial es una práctica muy común entre las empresas cuando necesitan dinero. Es muy frecuente que las ventas no se materialicen en cobros de inmediato, sino que se otorguen plazos más o menos dilatados a los clientes para que estos efectúen el pago. Sin embargo, podría ocurrir que la empresa necesitase el dinero de las ventas para pagar a los proveedores, para pagar las nóminas, ... ¿Cómo obtenerlo entonces? Una vía son los créditos, como acabamos de ver, pero otra vía es llevar al banco las letras de cambio que documentan las ventas realizadas y pedirle a éste que adelante el importe de esas deudas de los clientes. El banco adelanta el dinero y cobra intereses por ello, la empresa puede atender sus obligaciones de pago con esos importes adelantados por el banco y el propio banco recupera el dinero adelantado cuando el cliente de la empresa pague lo debido en el momento acordado.

Por **ejemplo**, la empresa Alfa SA tiene letras pendientes de cobro por importe de 30.000 euros y, no teniendo tesorería suficiente, debe pagar a un proveedor la cantidad de 20.000 euros. ¿Qué hacer? Llevar al banco las letras de cambio y entregarlas. El banco las recoge, adelanta los 30.000 euros menos los intereses que median desde la fecha en que se entrega el dinero hasta el momento en que el cliente de la empresa debe realizar el pago, y espera a que esa fecha llegue. Cuando las letras vencen, es decir, cuando los clientes de la empresa deben pagar, el banco presenta las letras al cobro. Los clientes las pagan y el banco se queda el dinero como forma de restituir los 30.000 euros que previamente adelantó a la empresa. En ese momento la relación entre la empresa y el banco se da por concluida. El único problema se presenta si el cliente no paga al banco las cantidades consignadas en las letras de cambio. En este caso la empresa debe restituir al banco el dinero (ya que se trata en realidad de un préstamo) y negociar el pago de las letras con su cliente.

Factoring.

El *factoring* es similar al descuento de letras, pero en este caso el banco acepta no sólo letras, también facturas. Es más, en alguna modalidad de *factoring* el banco lo que hace es comprar esos documentos a la empresa, cesando toda responsabilidad de la misma en ese momento. Es decir, si los clientes de la empresa no pagan las legras o las facturas, el riesgo de impago lo soporta ahora el propio banco. ¿De

La letra de cambio es un documento oficial por medio del cual una persona o entidad se compromete a pagar una determinada cantidad de dinero en una determinada fecha, sin ninguna otra consideración. Este documento puede ser negociado o transmitido a terceras personas y es ejecutivo, es decir, que si no se paga puede ser protestado ante un juez que, inmediatamente, en un juicio ejecutivo, sin proceso declarativo, instará al pago de la deuda a la persona obligada a ello.



dónde saca el banco sus ganancias en este caso? Del importe de las letras y facturas. El banco compra las letras y facturas por un precio inferior al valor nominal de estas. Si la empresa vende al banco letras y facturas cuyo valor suma un total de 45.000 euros por un importe de 40.000 euros, cuando el banco cobre a los clientes de la empresa la cantidad total, materializará su ganancia por la diferencia entre lo que pagó y lo que cobra, es decir, el banco ganará los 5.000 euros de diferencia.

Financiación externa a largo plazo.

Préstamos.

Un préstamo es una cantidad que un banco, por lo general, entrega a una empresa contra la promesa de su devolución en una fecha determinada y a cambio del pago de unos intereses. A diferencia del crédito, en el préstamo se entrega la cantidad total y se pagan intereses por el total igualmente. Es una modalidad de financiación más adecuada para la adquisición de elementos de inmovilizado, cuyo importe y plazo de recuperación conocemos de antemano. Así, si la empresa necesita adquirir un camión y no dispone del dinero, puede pedir un préstamo por el importe del mismo y fijar una fecha de devolución similar a la vida útil del camión o al período de tiempo en que ese camión, presumiblemente, recuperará el importe invertido en él. El crédito, por el contrario, es más adecuado para financiar el circulante

de la empresa, es decir, aquellos elementos cuyo importe se recupera a corto plazo por tener una mayor rotación. Un camión se compra una vez y tiene una duración de varios años, pero las materias primas se compran varias veces en el año y tienen una duración reducida ya que se incorporan al proceso de producción de forma inmediata. Por otra parte, el importe de la inversión en el camión se tarda varios años en recuperar, mientras que el de las materias primas se recupera en cuanto se vendan y se cobren los productos fabricados con ellas. En un caso es a largo plazo y en el otro a corto.

Empréstitos.

Un empréstito es una deuda que se fragmenta en partes iguales, llamadas **obligaciones**, para facilitar su colocación entre los ahorradores privados. Pedir un préstamo de un importe elevado es complicado ya que el riesgo se concentra en pocos prestamistas, pero pedir muchos pequeños préstamos de importes más reducidos puede ser más sencillo al distribuir el riesgo entre muchos más prestamistas. Eso es lo que sucede en el empréstito.

Un **ejemplo**. Una empresa necesita 100.000 euros. Puede tratar de conseguirlos por el método habitual de pedir un préstamo a un banco o, por el contrario, emitir un empréstito. Si se decanta por esta última vía debe decidir cuantas obligaciones pone en circulación. Supongamos que son 1.000 obligaciones. Eso implica que cada una representa 100 euros de deuda. Esas obligaciones las comprarán inversores particulares que desean ganar dinero con los intereses que les pagará la empresa. Cada año que mantengan sus obligaciones la empresa les pagará los intereses pactados, y eso seguirá ocurriendo hasta que la empresa les reintegre el nominal de las obligaciones, hasta que les devuelva los 100 euros por cada participación adquirida.

Esta modalidad de financiación no está abierta a todo tipo de empresas y sólo las grandes pueden emitir empréstitos que cuenten con la confianza de los inversores particulares.

Ampliaciones de capital.

Las ampliaciones de capital se realizan para conseguir fondos con los que financiar nuevas inversiones. Cuando la cuantía de las inversiones es elevada puede ser muy gravoso para la empresa recurrir a capitales ajenos, por los que hay que pagar intereses. Puede ser más interesante tratar de conseguir fondos sin coste, es decir, que sean los socios los que hagan las aportaciones necesarias. Si la empresa ya está en funcionamiento, la única forma de hacerlo es ampliar la cifra de capital social. Para ello se ponen en circulación nuevas acciones que pueden comprar los antiguos socios u otros nuevos en caso de que éstos no lo deseen.

La mecánica de la ampliación de capital es sencilla. Se decide la cifra de capital a ampliar y, en consecuencia, el número de acciones nuevas a emitir. Este se halla dividiendo la cantidad a ampliar entre el valor nominal de las acciones. A continuación se abre un período de suscripción de las acciones. Los antiguos accionistas pueden comprar las acciones nuevas en proporción a la cantidad de acciones antiguas que poseen. Ello se hace así para que puedan mantener su importancia relativa en la empresa. En caso de que no deseen comprar las nuevas acciones, entonces pueden hacerlo terceros no accionistas.

Las ampliaciones de capital pueden hacerse "a la par", "sobre la par" o "bajo la par". Estas denominaciones se refieren a si las acciones nuevas cuestan lo mismo que el valor nominal, una cantidad superior o una cantidad inferior. Cuando su precio de emisión es superior se dice que existe una prima de emisión. La empresa ingresará el importe de la ampliación de capital que se sumará al capital preexistente, y también el importe de la prima de emisión que se sumará a las reservas.

Veamos un **ejemplo** de una ampliación de capital.

La empresa Alfa SA tiene un capital social de 100.000 euros dividido en 10.000 acciones y desea ampliar capital en 25.000 euros más.

Cada una de sus acciones tiene un valor nominal de 10 euros, resultado de dividir el capital social entre el número de acciones. Por tanto, si va a ampliar 25.000 euros, necesitará emitir 2.500 nuevas acciones, es decir, una acción nueva por cada cuatro antiguas.

Si las acciones se emiten sobre la par con prima de 2 euros, eso significa que cada nueva acción costará los 10 euros de nominal más la prima de 2 euros. 12 euros en total, que multiplicados por las 2.500 ac-

Las **acciones** son partes alicuotas, esto es, partes iguales en valor del capital social de una SA. Ese valor puede considerarse de varias maneras:

Valor nominal

En relación al capital social. Es el capital social de la empresa dividido entre el número de acciones. No varía a lo largo de la vida de la

Tipos de leasing.

Hay dos modalidades de leasing: el operativo y el financiero.

En el **operativo** quien pone el bien a disposición de la empresa es el propio fabricante, que suele ocuparse del mantenimiento y da la opción de renovación cuando el bien se queda obsoleto. El contrato se puede rescindir en cualquier momento por el arrendatario. La ventaja de este tipo de leasing es que el riesgo de obsolescencia lo sufre el arrendador, aunque suele ser una modalidad cara.

En el **financiero** es un banco u otra entidad financiera la que compra al fabricante el bien y luego lo cede en arrendamiento a la empresa, que queda obligada al cumplimiento del contrato hasta el vencimiento.

ciones suponen 25.000 euros para el capital social y 5.000 euros para las reservas.

Leasing.

Otra modalidad de financiación a medio o largo plazo es el leasing. Cuando la empresa necesita un bien productivo, tal como un camión, una máquina, un ordenador, ... puede adquirirlo sin más, con sus propios fondos, o puede adquirirlo recurriendo al préstamo de un banco, o mediante una emisión de obligaciones (un empréstito). En cualquiera de estos casos la empresa es propietaria del bien en cuestión, es suyo desde el primer momento.

Sin embargo, cuando la empresa se decide por el leasing, el bien no es suyo, sino que lo que hace es alquilarlo. Aunque se trata de un alquiler un tanto especial, ya que la empresa tiene la posibilidad de hacerse con la propiedad del bien en cuestión al final de período pactado de alquiler.

Básicamente el leasing es un contrato por el que una empresa (la sociedad de leasing o, más habitualmente, un banco), adquiere un bien productivo a instancias de la empresa que lo necesita y lo pone a su disposición a cambio del pago de una cuota periódica, durante un periodo de tiempo determinado (de dos a cinco años es lo habitual). Si la empresa decide quedarse el bien en propiedad entonces tendrá que pagar hasta la última de las cuotas (llamada valor residual) en cuyo momento se transforma en propietaria.

Financiación interna o autofinanciación.

Como dijimos, la financiación interna o autofinanciación es aquella que tiene su origen en la propia empresa, a través del ahorro interno de parte de los beneficios.

Así, hablamos de **autofinanciación de mantenimiento** cuando se trata de fondos que permiten a la empresa mantener su capacidad productiva. En concreto, hablamos de los fondos de amortización, que se van acumulando poco a poco, como gastos anuales procedentes de los elementos de inmovilizado (vehículos, maquinaria, mobiliario, ...) que se acumulan para que, en el momento de finalizar la vida útil del bien en cuestión, sea posible reemplazarlo por otro que permita a la empresa mantener su capacidad productiva.

Por el contrario, hablamos de **autofinanciación de enriquecimiento** cuando se trata de fondos que permiten a la empresa aumentar su capacidad productiva. En concreto se trata de las reservas, fondos que tienen su origen en los beneficios que no son repartidos a los socios y que la empresa se apropia para dotar diversos tipos de reservas. Esos fondos pueden tener una finalidad concreta o pueden estar disponibles para lo que la empresa estime oportuno. En cualquier caso permiten a la empresa aumentar su capacidad ya que no están vinculados a ningún bien en particular.

Fuentes alternativas de financiación.

Las fuentes alternativas de financiación son métodos no tradicionales que las empresas y emprendedores pueden utilizar para obtener fondos. Estas opciones son especialmente útiles para pequeñas y me-

dianas empresas (PYMEs), startups o proyectos que pueden tener dificultades para acceder a financiamiento a través de canales convencionales como bancos o inversores tradicionales.

Capital riesgo o venture capital.

Se trata de entidades financieras especializadas en negocios emergentes o startups , con experiencia en estos sectores en los que la gestión del riesgo es un poco más conflictiva que en los sectores tradicionales, más que nada porque este es mayor al tratarse de campos poco explorados o totalmente novedosos.

Business angels.

Se trata de inversores privados o fondos de inversión que proporcionan capital a startups y empresas emergentes en las que ven un alto potencial de crecimiento. Esos fondos se suelen proporcionar a cambio de una participación en la propiedad de las empresas. También es frecuente que los business angels ofrezcan asesoramiento y contactos que facilitan la buena marcha de la empresa.

Crowdfunding o micromecenazgo.

Se trata de financiación colectiva, normalmente a través de plataformas en línea, a través de la cual numerosas personas contribuyen con pequeñas cantidades de dinero para apoyar un proyecto o empresa. La suma de todas esas pequeñas cantidades permite a las empresas afrontar las inversiones necesarias para afrontar sus proyectos.

Por ejemplo un desarrollador de videojuegos que lanza una campaña en Kickstarter (una de las plataformas de internet en la que es posible implementar estos crowdfunding), para financiar la creación de su nuevo juego.

Incubadoras y aceleradoras de startups.

Se trata de programas, muchas veces de iniciativa pública, que ofrecen financiación, mentoría (asesoramiento) y recursos a startups a cambio de una participación en la propiedad de la empresa o mediante otros acuerdos (generación de empleo, localización de la empresa, ...) para fomentar el desarrollo de empresas o su afianzamiento en el mercado.

Por ejemplo, una startup de servicios que se une a un programa de incubadora promovido por un ayuntamiento y en el que se le facilitan una cierta cantidad de fondos, espacio de oficina, asesoramiento empresarial, fiscal y laboral, ...

Confirming.

El confirming es un servicio financiero en el que una entidad gestiona los pagos de una empresa a sus proveedores. Este servicio permite a los proveedores recibir el pago de sus facturas antes de la fecha de vencimiento, a cambio de una comisión. La empresa, por su parte, paga a la entidad financiera en la fecha acordada originalmente.

Por ejemplo, una cadena de supermercados que utiliza el confirming para pagar a sus proveedores de productos frescos, de tal forma que cuando uno de ellos le entrega sus productos y la factura es aprobada y enviada a la entidad financiera que gestiona el confirming, el proveedor tiene la opción de recibir el pago anticipado de la factura, descontando una pequeña comisión para la entidad financiera.

Tema 34: Impuestos: IRPF, IS e IVA.

Tributos: concepto y clases.

Los tributos son pagos obligatorios que tienen que hacer los ciudadanos o contribuyentes a las arcas públicas locales, autonómicas o estatales.

Hay tres clases de tributos:

- los impuestos,
- las tasas y
- las contribuciones especiales.

Las **tasas** son tributos que se pagan por recibir un servicio de la Administración, por ejemplo: las tasas académicas que se pagan en la Universidad, las tasas que se pagan por la recogida de basuras o por obtener el carnet de conducir.

Las tasas suponen una contrapartida, es decir, pagamos una tasa por recibir un servicio concreto, aunque hay que aclarar que la tasa no cubre, en algunos casos, el coste del servicio. Pensemos en las tasas académicas: pagar a todo el profesorado universitario, la energía, las limpiadoras, ... el coste del servicio es mayor que el cobro de todas las tasas de todos los alumnos matriculados.

Las **contribuciones especiales** son tributos que se pagan cuando se incrementa el valor de unos bienes, propiedad del contribuyente, por la realización de alguna actuación pública determinada. Por ejemplo: el ayuntamiento urbaniza una zona construyendo las aceras, la red de saneamiento, la iluminación, zonas verdes, ... y pide una contribución especial a los vecinos afectados. Este tributo se paga una sola vez y no se pide más veces, es de carácter especial o excepcional.

Los que tienen que pagar este tributo son los propietarios afectados cuyos inmuebles se ven revalorizados gracias a la actuación pública.

Los **impuestos** son otro tributo más (pensemos en como se llama la Agencia "Tributaria" que los recauda) y los más importantes, ya que proporcionan la mayoría de los ingresos a las administraciones.

Son pagos que se exigen por ley de forma obligatoria y sin contraprestación, es decir, sin que el ciudadano reciba, directamente, nada a cambio. Algunos se pagan en función de la capacidad económica de cada contribuyente (renta y patrimonio) y otros en función de su capacidad de gasto (consumo).

Los impuestos más importantes son: el IRPF (impuesto sobre la renta de las personas físicas, que grava las rentas de todo tipo obtenidas por las personas físicas), el IVA (impuesto sobre el valor añadido, que grava el consumo) y el IS (impuesto de sociedades, que grava los beneficios obtenidos por las sociedades).

Clasificación de los impuestos.

Según recaigan sobre la renta o el consumo hablamos de impuestos directos o indirectos, respectivamente:

- Impuestos **directos**: Los impuestos directos gravan la renta de las personas y de las empresas. En función de las circunstancias económicas y familiares, permiten que quienes ganan más contribuyan en mayor medida que aquellos que ganan menos. Los más importantes son:

- IRPF. (Impuesto de las personas físicas)
- IS (Impuesto de Sociedades)
- IAE (Impuesto sobre las Actividades Económicas)

- Impuestos **indirectos**: Los impuestos indirectos tienen en cuenta la capacidad de gasto como sucede, por ejemplo, cuando se compra algo y se paga su correspondiente IVA. El IVA lo paga todo el mundo por igual, gane más o menos dinero, tenga un salario más o menos alto. Cada vez que se compre se tendrá que pagar el impuesto. Es cierto que, por otra parte, cuanto más dinero se tenga, mayor será la capacidad de gasto pero, en principio, al aumentar el IVA un gobierno tiene que saber que afectará por igual a ricos y a pobres. Los más importantes son:

- IVA,

- Impuestos especiales sobre el alcohol, el tabaco, y los hidrocarburos.
- Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITPAJD)

Según el tipo impositivo sea creciente o sea fijo hablamos de impuestos progresivos o proporcionales. Los impuestos **progresivos** son aquellos en los que el tipo impositivo crece a medida que lo hace la base imponible. En el IRPF, por ejemplo, a medida que aumenta la renta del sujeto pasivo, también lo hace el tipo impositivo a aplicar, de forma que los que más tienen no sólo pagan más, sino que pagan proporcionalmente más.

Los impuestos **proporcionales**, como el Impuesto sobre Sociedades o el IVA son aquellos en los que el tipo impositivo no cambia en función de la base imponible. En el IS, por ejemplo, el tipo impositivo es siempre del 25% sobre los beneficios de la sociedad, mientras que en el IVA hay 3 tipos impositivos fijos del 21%, 10% y 4%, aplicándose cada uno en función del tipo de producto o servicio que se vaya a consumir, pero no en función de que el precio del producto o servicio sea mayor o menor.

Según se tengan en cuenta las características personales o no hablamos de impuestos personales o reales.

Los impuestos **personales**, como el IRPF o el IS tienen en cuenta las circunstancias personales del sujeto pasivo a la hora de aplicarse. Así, en el IRPF, las características de la persona física tales como número de hijos, si se está pagando o no la hipoteca, ... se tienen en cuenta para pagar más o menos. Y en el IS también se tienen en cuenta circunstancias como si se ha contratado a mayores de 45 años, si se han realizado inversiones en I+D, ... para regular la cuantía a pagar.

Por su parte, los impuestos **reales**, como el IVA no tienen en cuenta las circunstancias personales del sujeto pasivo ya que gravan por igual a todo el mundo al depender únicamente del hecho imponible que gravan. La cuantía del IBI no depende de que el sujeto pasivo gane más o menos, sino de las características objetivas del bien sobre el que recae el impuesto, en este caso un bien inmueble (superficie, situación, ...).

Según el ámbito de gestión distinguimos los impuestos locales, los autonómicos y los estatales.

Son impuestos **estatales** aquellos que gestiona el estado de forma centralizada para todo el país, como en el IRPF (aunque una parte se ceda a las CCAA), el IS y el IVA.

Son impuestos **autonómicos** aquellos cuya gestión está encomendada a las autonomías. Pueden ser impuestos cedidos o impuestos creados por las propias autonomías: parte del IRPF y el Impuesto de Sucesiones y Donaciones o impuestos propios como el impuesto ambiental, el impuesto sobre el juego o el impuesto eólico.

Finalmente, son impuestos **locales** aquellos cuya gestión la abordan las entidades locales, los ayuntamientos, como sucede en el caso del IAE (Impuesto sobre Actividades Económicas), el IBI (Impuesto sobre Bienes Inmuebles) y el impuesto sobre vehículos.

Elementos de los impuestos.

Todos los impuestos tienen una serie de elementos que, con carácter general, son los siguientes:

Sujeto activo: se refiere a quién es el encargado de gestionar el pago ante Hacienda. Por ejemplo, en el IVA el encargado es el empresario pero no es sobre quien recae el impuesto, ya que quien lo paga realmente es el consumidor final. También cuando el empresario retiene las cantidades a cuenta del IRPF a sus trabajadores, el encargado de gestionar el pago, el sujeto activo, es el empresario.

Sujeto pasivo: Es la persona física o jurídica que está obligada a pagar el impuesto. Como ya hemos dicho, puede que sean distintas las personas que gestionen el pago de las personas sobre las que recae el impuesto, como en el caso del IVA.

Hecho imponible: es el "hecho" o "acción" que origina la obligación de pagar el impuesto. Por ejemplo:

- si se compra tabaco: obligación de pagar un impuesto especial sobre el tabaco
- si se compra un libro: obligación de pagar el IVA
- si se obtiene un servicio: obligación de pagar el IVA
- si se obtienen beneficios de una empresa individual: obligación de pagar el IRPF
- si tiene beneficios una empresa social (o sociedad): obligación de pagar el Impuesto de Sociedades (IS)
- si se reciben rentas en forma de salarios: obligación de tributar por el IRPF.

Base imponible: es la cuantificación del hecho imponible y, salvo que se pueda deducir algún importe por algún concepto de esa base, será el importe sobre el que se aplique el tipo impositivo. La base imponible es, por lo general, una cantidad de dinero.

Base liquidable: además de la base imponible tenemos la base liquidable, que es igual a esta menos las deducciones de la base que se puedan aplicar, tales como la deducción por hijos, el mínimo personal, ...

Tipo impositivo: es el porcentaje o tipo que se aplica sobre la base y nos da la cantidad que el contribuyente debe pagar, denominada cuota.

Cuota tributaria: es el resultado de aplicar sobre la base el tipo impositivo. La cantidad que el sujeto pasivo debe entregar a Hacienda, salvo que haya algún tipo de deducciones en esa cuota.

Cuota: hay varios conceptos de cuota, como la cuota íntegra , resultado de multiplicar la base por el tipo impositivo; la cuota líquida, que es el resultado de restar a la cuota íntegra las deducciones de la cuota y; finalmente, la cuota diferencial, que es la cuota líquida menos las retenciones y pagos a cuenta del IRPF o del IS.

Fiscalidad del empresario individual o autónomo: IRPF e IVA.

Como sabemos, el empresario individual es una persona física y, cuando obtiene rentas del tipo que sean, debe tributar por el impuesto de la renta de las personas físicas (**IRPF**).

En este impuesto se consideran todas las rentas de la persona física:

- los rendimientos de la **actividad empresarial**: los beneficios del empresario individual (que se pueden calcular mediante el sistema contable o mediante el sistema de módulos, que explicaremos más adelante).
- los rendimientos del **capital mobiliario**: beneficios obtenidos por la posesión de acciones que dan derecho a dividendos, intereses de un depósito, ...
- los rendimientos del **capital inmobiliario**: rentas procedentes de los alquileres de pisos en propiedad,...
- y los **rendimientos del trabajo**: rentas procedentes del trabajo realizado por el empresario individual en el ejercicio de su actividad profesional o los salarios percibidos en el caso de que también realice trabajos para terceros.

¿Cómo se determinan los beneficios del empresario individual, los rendimientos de su actividad empresarial? Pues hay dos posibilidades:

- estimación directa, a través de los datos obtenidos a partir de la contabilidad de su negocio, resumidos en su cuenta de pérdidas y ganancias (cuenta PyG)
- estimación objetiva o módulos, que consiste en calcular el beneficio de una actividad a través de una estimación del rendimiento mediante una serie de índices o módulos como el número de trabajadores de la empresa, los m² del local, el número de mesas en una cafetería, ...

En los primeros años de actividad de una empresa es frecuente que haya pérdidas, por lo que fiscalmente es mejor acogerse al sistema directo, porque éste contabilizará la pérdida y, al no haber beneficio, no se pagará el impuesto. Pero cuando una empresa individual factura mucho puede que le compense el sistema de módulos, porque en los módulos se toma como base un beneficio medio y, si se obtiene un beneficio por encima de este, compensará acogerse a este sistema.

Otro impuesto que tiene que gestionar el empresario individual es el **IVA**. Ya sabemos que en el caso de este impuesto el sujeto pasivo es el consumidor final y que el empresario, simplemente, repercuta el IVA e ingresa en Hacienda la diferencia entre el IVA repercutido y el IVA soportado, pero quien realmente soporta el coste es el consumidor final, no los empresarios involucrados en las distintas fases de elaboración del producto.

Fiscalidad del empresario social (sociedades): IS e IVA.

Con respecto al **IVA** vale todo lo comentado en el caso del empresario individual, en la pregunta anterior.

Y respecto al **Impuesto sobre Sociedades** (IS) decir que es un impuesto proporcional porque grava con un tipo fijo del 25% los beneficios obtenidos por las sociedades, aunque puede haber tipos menores para determinadas empresas de economía social como cooperativas y sociedades laborales pero, en todo caso, nunca será un impuesto progresivo por tramos como el IRPF.

También es un impuesto personal porque tiene en cuenta las características de la persona, en este caso jurídica, como contratar desempleados de larga duración, invertir en procesos menos contaminantes, etc. lo que va a permitir a la empresa la deducción de diferentes cantidades de dinero a la hora de pagar el impuesto.

Y, finalmente, se trata de un impuesto de carácter estatal y directo.

Elementos del IRPF.

En este supuesto vamos a analizar la estructura o elementos del impuesto de la renta y de paso vamos a repasar por qué conceptos se tributa en el IRPF.

Juan López es asalariado, tiene 2 hijos de 7 y 9 años, está pagando un préstamo hipotecario y realiza la declaración conjuntamente con su mujer. Tiene unos rendimientos de capital por fondos de inversión de 2.500€.

Este año del préstamo hipotecario ha pagado de intereses 900€ y lo ha amortizado en 9.000€.

Ya ha pagado a cuenta del impuesto 8.500€, es decir, su empresa le ha deducido de la nómina y de su sueldo unas retenciones y pagos mes a mes que en total suman 8.500€. También ha pagado a la Seguridad Social 4.000€.

Vamos a calcular la cuota a pagar de Juan López.

- Hecho imponible:

Se genera obligación de pagar el impuesto por obtener cualquiera de estas rentas la persona física y siempre que el importe esté por encima del mínimo exento.

Rendimientos del trabajo: como en el caso de Juan, que es asalariado y tiene unas retribuciones brutas de 42.000€ anuales.

Rendimientos del capital mobiliario: de intereses de cuentas bancarias, de dividendos de acciones,..

En el caso que nos ocupa, Juan tiene unos rendimientos o plusvalías por un fondo de inversión de 2.500€.

Rendimientos del capital inmobiliario: rendimientos por tener unas oficinas o propiedades en alquiler, etc. En este caso Juan no tiene ningún beneficio de este tipo.

Rendimientos de actividades empresariales: se refiere a los beneficios que tenga el empresario individual o autónomo.

En este caso Juan es asalariado y no es empresario, por lo tanto no va a tener este tipo de rendimientos.

- Sujeto Pasivo:

El sujeto pasivo es la persona física sujeta a este impuesto, en el caso que nos ocupa es Juan el sujeto pasivo.

Juan es una asalariado que ha obtenido las siguientes rentas a lo largo del año:

Rendimientos del trabajo: 42.000 €

Rendimientos del capital: 2.500 €

- Base Imponible:

La suma de todas las rentas obtenidas:

$$42.000\text{€} + 2.500\text{€} = 44.500\text{€}$$

- Base Liquidable:

Es la base imponible menos unas reducciones que se pueden aplicar: mínimo que se estima para poder vivir, nº de hijos, etc.

En la declaración del 2013 de Juan se pueden deducir las siguientes cantidades:

Reducción por tributación conjunta: 3.400 €

Mínimo del contribuyente para vivir: 5.151 €

Mínimo por descendientes: 1.836 €

Aportaciones a la Seguridad Social: 4.000 €

TOTAL = 16.427 €

$$\text{Base Liquidable} = 44.500 - 16.427 = 28.073 \text{€}$$

- Cuota:

Es el resultado de aplicar a la base de los tipos impositivos.

En el caso del IRPF hay que pagar una cuota estatal y una cuota autonómica. Los tipos impositivos estatales los marca el gobierno estatal y los tipos impositivos autonómicos los marca cada autonomía.

* Gravamen Estatal:

$$17.707,20 \times 12\% = 2.124,86 \text{€}$$

$$10.365,80 \times 14\% = 1.451,21 \text{€}$$

* Gravamen adicional para reducir el déficit público:

$$17.707,20 \times 0,75\% = 132,80 \text{€}$$

$$10.365,80 \times 2\% = 207,32 \text{€}$$

* Gravamen autonómico de Galicia:

$$17.707,20 \times 12\% = 2.124,86 \text{€}$$

$$10.365,80 \times 14\% = 1.451,21 \text{€}$$

$$\text{TOTAL} = 7.492,26 \text{€}$$

En teoría tendría que pagar a Hacienda 7.492,26 €, pero puede deducir un 15% de lo gastado por la hipoteca de su casa.

- Deducciones a la cuota:

Puede deducir el 15% de lo invertido en el año en vivienda, con un máximo invertido de 9.040 €.

Juan ha invertido este año en amortización de su hipoteca 9.000 € + 600 € = 9.600 €, como supera el máximo esto implica que sólo puede deducir el 15% de 9.040 que es = 1.356 €

- Cuota líquida:

Cuota Tributaria - Deducciones = 7.492,26 € - 1.356,00 € = 6.136,26 €

- Retenciones:

Son las retenciones en la nómina que a cuenta del IRPF ya ha pagado Juan, en concreto 8.500 €.

- Cuota diferencial:

Cuota líquida menos retenciones = 6.136,26 € - 8.500 € = -2363,74 €

La declaración da NEGATIVA, esto implica que Hacienda tiene que devolver este importe a Juan

Elementos del Impuesto de Sociedades (IS).

El IS grava las rentas o beneficios de las empresas con forma jurídica de sociedad, ya sea una S.L, una S.A o una cooperativa, por ejemplo.

Este impuesto es directo, personal y proporcional, como ya dijimos anteriormente.

Los elementos del impuesto (de una manera más abreviada que cuando hicimos el análisis del IRPF) son:

Sujeto Pasivo:

Los obligados a pagar el impuesto de sociedades son como su propio nombre indica las sociedades.

Hecho imponible:

Es la obtención de beneficios por parte de estas empresas.

Base imponible:

La base será el importe del beneficio de la empresa, que en definitiva será la diferencia entre los ingresos y los gastos fiscalmente deducibles. Este dato se saca de la cuenta PyG, del beneficio antes de impuestos o BAT.

Tipo impositivo:

El tipo a aplicar sobre la base será, con carácter general, el 30%.

Cuota íntegra:

Será el resultado de multiplicar la base por el tipo impositivo.

Por ejemplo, si tenemos unos beneficios antes de impuestos de 30.000 €, la cuota a pagar si no hay deducciones de la cuota, sería:
 $30.000 \text{ €} \times 30\% = 9.000 \text{ €}$

Elementos del IVA.

El IVA es un impuesto indirecto, real y proporcional.

Los elementos del IVA son:

Sujeto pasivo:

La persona sobre la que recae la obligación de pagar el impuesto es el consumidor final.

Sujeto activo:

El empresario será el encargado de recaudar e ingresar el dinero en Hacienda. El consumidor NO TIENE que hacer ninguna declaración del IVA, pero realmente es el que soporta el impuesto, ya que los empresarios deducen el IVA de sus compras e ingresan en Hacienda la diferencia entre el IVA que repercuten en sus ventas y el que soportan en sus compras. Hacen de meros recaudadores, son sujetos activos en el impuesto porque se encargan del "papeleo", pero NO son los sujetos pasivos que pagan el impuesto.

Base imponible:

El valor del servicio o bien que se compra.

Ejemplo:

Corte y secado de pelo: 10 €

Obra de teatro: 15 €

Tipo impositivo:

Es un impuesto proporcional pero no con un tipo único. Tiene tres tipos impositivos:

Tipo general: 21%, para los productos de consumo como ropa, muebles, cine, peluquería,...

Tipo reducido: 10%, para los alimentos en general, el transporte y la vivienda.

Tipo superreducido: 4%, para los alimentos de 1ª necesidad como el pan, la fruta, leche, medicamentos,etc).

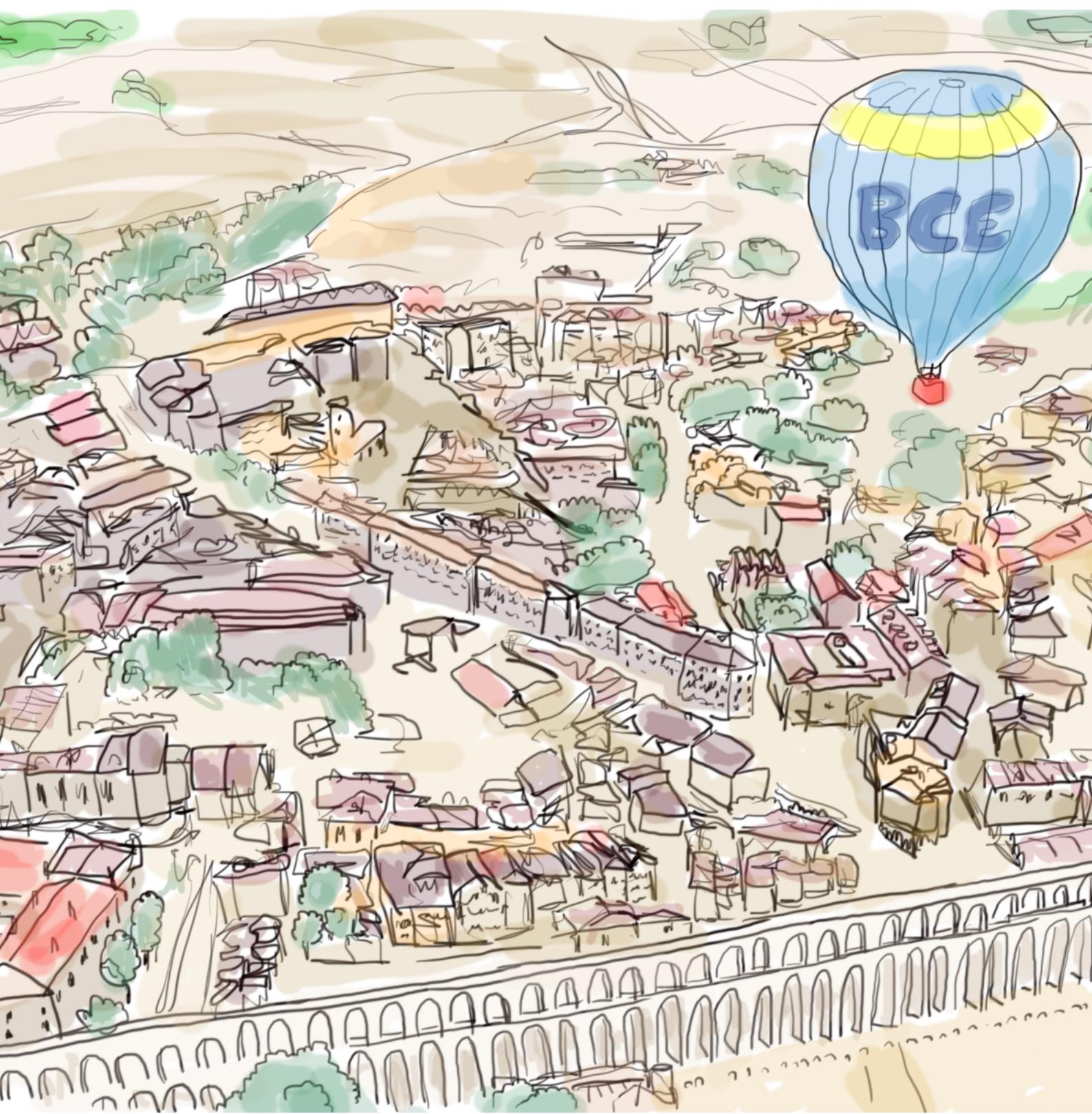
Cuota tributaria:

Siguiendo con el ejemplo la cuota sería el resultado de multiplicar la base por el tipo impositivo.

Corte y secado de pelo: $10 \text{ €} + 21\% \text{ IVA} = 12,10 \text{ €}$

Obra de teatro: $15 \text{ €} + 21\% \text{ IVA} = 18,15 \text{ €}$

Bloque 3: Herramientas para innovar en modelos de negocio y gestión.



Tema 35: Concepto de modelo de negocio.

En 2010 se publica el libro Generación de Modelos de Negocio escrito por Yves Pigneur y Alexander Osterwalder (publicado en castellano por Editorial Deusto en 2011). Son los primeros en poner sobre la mesa, de manera ordenada y precisa, lo que es un modelo de negocio y la forma de diseccionarlos para aprender como gestionar mejor las diferentes opciones con que cuentan las empresas.

Definición de modelo de negocio.

Un modelo de negocio es una descripción de las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.



Crear valor.

La creación de valor por parte de la empresa es sencilla de entender. La empresa utiliza una serie de inputs o insumos: materias primas, energía, trabajo, capital en forma de máquinas e instalaciones, ... Todos esos elementos tienen un determinado valor que es igual a la suma de sus costes. Con esos elementos y una determinada tecnología de producción, la empresa es capaz de fabricar algo diferente o de prestar un servicio a terceros. La diferencia entre los costes de producción y el dinero que la empresa obtiene cambio de esos bienes o servicios es su valor añadido. La empresa crea valor nuevo siempre que sea capaz de hacer algo útil para los demás y que éstos estén dispuestos a pagar más de lo que vale producirlo.

Proporcionar valor.

Proporcionar valor se refiere a la entrega de valor, de utilidad, a los demás (empresas y particulares) por parte de la empresa. Cuando una, pongamos por ejemplo, panadería compra una furgoneta para el reparto de pan y paga por ella 16.000 euros al concesionario de automóviles, la empresa automovilística está proporcionando valor a la panadería ya que con ese medio de transporte esta puede cumplir con sus objetivos.

Captar valor.

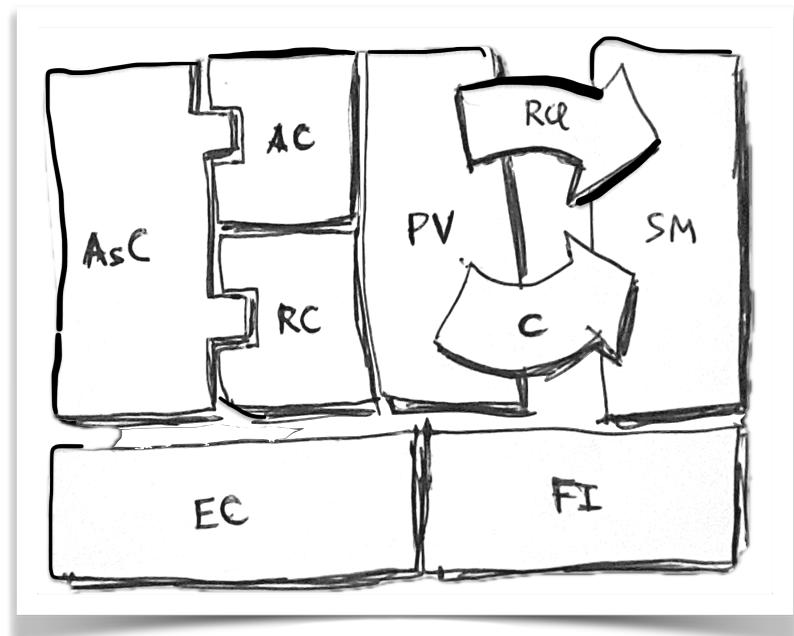
Captar valor se refiere a la manera en que la empresa obtiene valor de sus operaciones comerciales. Google no percibe ingresos directos por sus relaciones con la mayoría de nosotros, sin embargo es capaz de captar valor de esas relaciones mediante la obtención de cantidades ingentes de información que luego monetiza sirviéndose a otras empresas.

Elementos del modelo de negocio: los módulos.

Todo modelo de negocio debe incluir una serie de elementos básicos que, hoy en día, se ciñen a lo que se han venido a llamar los **módulos** del modelo de negocio establecidos por Yves Pigneur y Alexander Osterwalder en su libro ya citado Generación de Modelos de Negocio, y que son los siguientes:

- los segmentos de mercado.
- la propuesta de valor.
- los canales.
- las relaciones con los clientes.
- las fuentes de ingresos.
- los recursos clave.
- las actividades clave.
- las asociaciones clave.
- y la estructura de costes.

Estos nueve elementos permiten describir las bases sobre las que cualquier empresa es capaz de crear, proporcionar y captar valor. Los veremos con más detalle en el siguiente tema.



Tema 36: El lienzo de modelo de negocio y gestión.

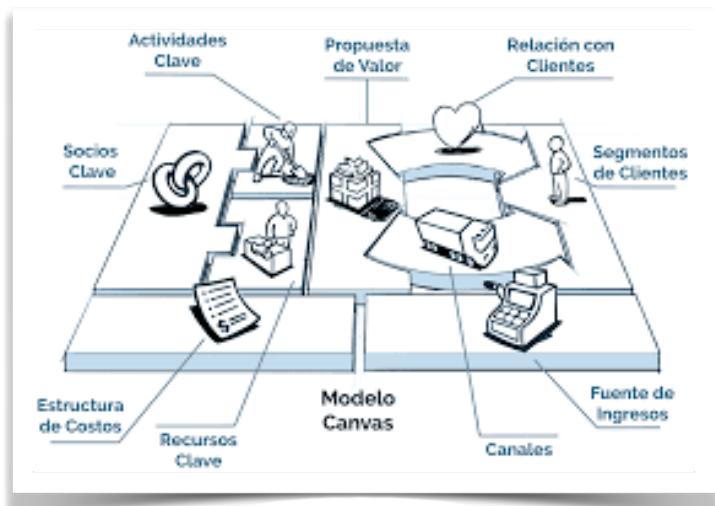
El llamado lienzo del modelo de negocio o *canvas* se ha convertido, en los últimos quince años en un clásico de la gestión empresarial. Su utilidad es máxima toda vez que ayuda a comprender cómo funciona un negocio y cuáles son los elementos que hay que analizar para poder mejorar la gestión de la empresa.

Concepto y utilidad,

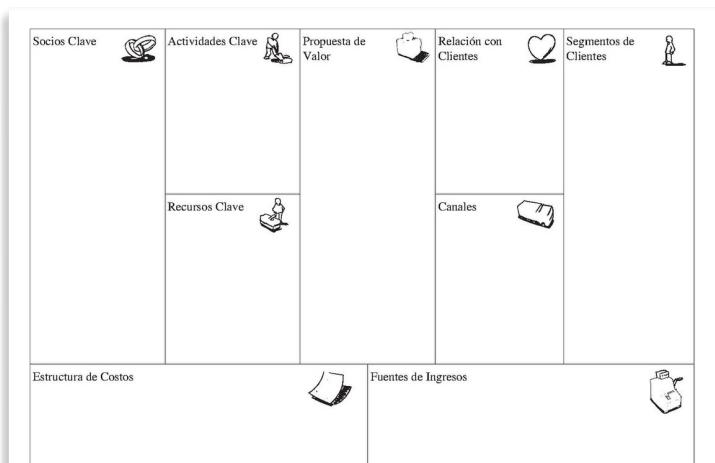
Repetimos el concepto ya introducido en el tema anterior: un modelo de negocio es una **descripción de las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor**.

Esa descripción se sustenta en los nueve módulos que también fueron mencionados en el tema anterior y que vamos a desarrollar a continuación. Podemos decir que toda empresa, todo negocio, puede descomponerse en esos nueve módulos y que, conociéndolos, podemos analizar sus actividades para comprender cómo funciona y tratar de mejorar su gestión.

Se suelen representar de forma gráfica para que podamos reconocer de un simple vistazo las interrelaciones y correspondencias entre ellos. No deja de ser un ejemplo de aplicación del llamado *design thinking* o pensamiento de diseño, del que también hablaremos en un tema posterior.



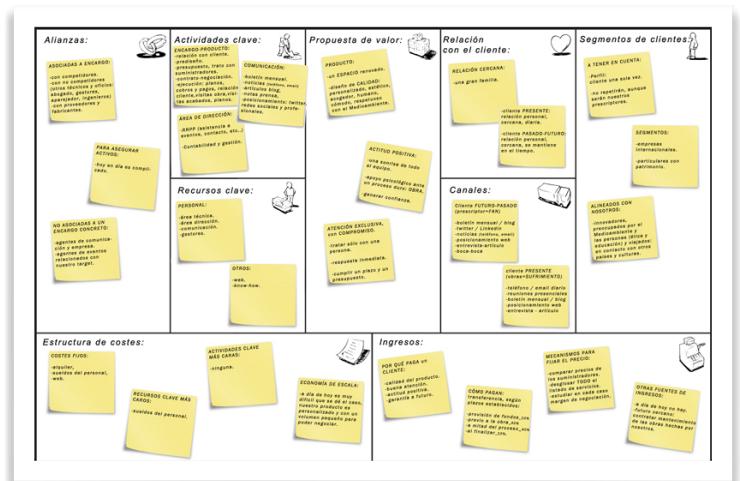
Versión artística del lienzo



Versión esquemática del lienzo

La utilidad del lienzo nos permite, en primer lugar, comprender cómo funciona un determinado negocio mediante su disección en los nueve módulos; en segundo lugar nos permite reflexionar sobre la gestión y la forma de hacer las cosas en la empresa mediante la descripción de los módulos aplicada a la misma; y, en tercer lugar, nos proporciona pautas y herramientas para mejorar la gestión de la empresa.

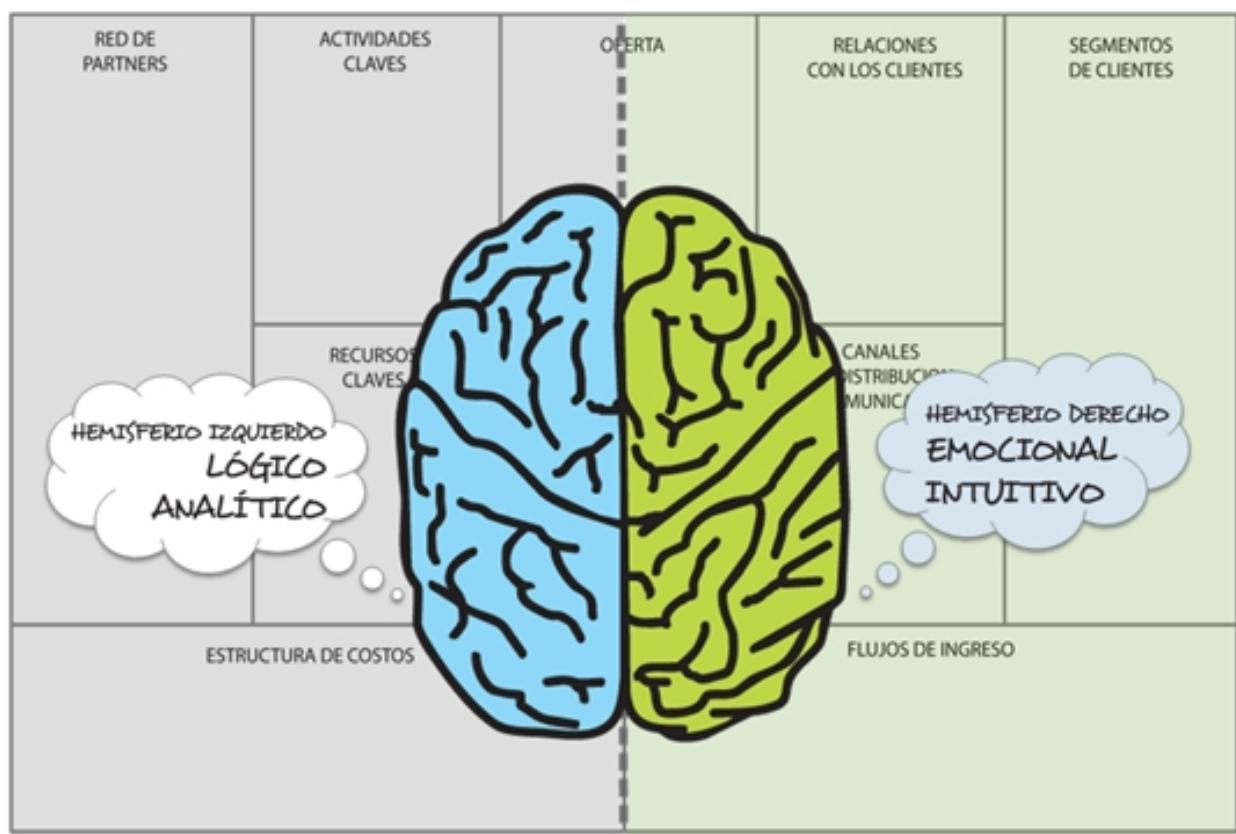
La forma de proceder más habitual es colocar el lienzo en una pared y llenarlo de post-it con las reflexiones que se nos hayan ocurrido acerca de la empresa que estemos analizando en cada uno de los módulos para, a continuación, reflexionar tanto sobre los posibles problemas que se están dando como sobre las soluciones que se pueden implementar.



Áreas.

El lienzo del modelo de negocio se puede dividir en dos grandes áreas que se corresponden con la parte izquierda y derecha del mismo, respectivamente. La parte **izquierda** describe los elementos que tienen que ver con la búsqueda de la eficiencia por parte de la empresa en la elaboración de su propuesta de valor: las necesarias asociaciones clave con otras empresas y socios, las actividades que debe llevar a cabo y los recursos necesarios. Todo ello se traduce en costes y el objetivo es que esta parte funcione de forma eficiente para que esos costes sean los menores posibles. Podemos decir que es la parte del lienzo que más relacionada está con la lógica y el cálculo, que se corresponde con el hemisferio cerebral izquierdo.

Por su parte, la zona **derecha** del lienzo se corresponde con las emociones, con el hemisferio derecho del cerebro. En ella están las relaciones con los clientes, los canales y los segmentos de mercado que conducen a la creación de la mejor propuesta de valor para cada uno de ellos. Es importante llegar al corazón de los clientes y establecer vínculos con ellos para que elijan nuestra propuesta de valor entre las muchas alternativas de que disponen y estén dispuestos a pagar su precio, lo que nos generará los correspondientes ingresos.



Bloques o módulos.

Los módulos o bloques son los ladrillos con los que se construye el modelo de negocio y que nos sirven para todo el análisis y reflexión que hemos de hacer en torno a la propuesta que hace la empresa.

1. Segmentos de clientes (o de mercado).

Nos van a permitir definir quienes son los clientes más importantes para la empresa y para los que debe diseñar la mejor propuesta de valor. En este punto tiene importancia todo lo dicho acerca de la **segmentación** de mercados: variables de segmentación y nichos de mercado, pero es que, además, podemos establecer cinco grandes categorías de segmentos de mercado:

- a) **mercado de masas**. Es un mercado en el que no se hace diferenciación en diversos grupos de clientes. La empresa atiende a la totalidad del mercado sin segmentarlo en grupos diferenciados. Las propuestas de valor, los canales y las relaciones con los clientes son únicas y se centran en un gran

grupo de consumidores que tienen necesidades y problemas similares a los que la empresa da respuesta con una propuesta de valor única. Es una categoría frecuente en mercados como los de productos básicos (sal o azúcar, por ejemplo) en los que los proveedores tienden a ofrecer un producto estándar sin diferenciación; los suministros de servicios públicos como el agua o la electricidad; los combustibles, ya que aunque hay diferentes tipos de combustible, dentro de cada tipo, el producto es homogéneo y se ofrece de la misma manera a todos los consumidores; los productos agrícolas de gran volumen como el trigo o el maíz ya que se comercializan en grandes cantidades y suelen ser uniformes en calidad y precio; algunos medicamentos genéricos como el paracetamol, que se producen y venden de manera uniforme para todos los consumidores que los necesitan, sin realizar ninguna segmentación.

- b) **nicho de mercado.** Este es el caso contrario al anterior, un mercado altamente especializado y específico al que se adaptan todos los módulos que tienen que ver con el cliente: la propuesta de valor por supuesto, pero también los canales y las relaciones con los clientes. Como **ejemplos** podemos citar el mercado de productos veganos y orgánicos para el cuidado de la piel, que está dirigido a consumidores preocupados por el medio ambiente, el bienestar animal y la sostenibilidad. Otro ejemplo más podría ser el equipamiento de alta gama para escalada en hielo, enfocado a los entusiastas y profesionales de la escalada en hielo que buscan productos seguros y de alto rendimiento que puedan soportar condiciones extremas y proporcionar seguridad y eficacia durante la actividad.
- c) **mercado segmentado.** En este caso se atienden, por parte de la empresa, diferentes mercados con segmentos y problemáticas distintas que requieren adaptar a cada uno de los segmentos identificados la propuesta de valor, pero también los canales y las relaciones con los clientes. **Ejemplos** de este tipo lo tenemos en el mercado de automóviles que se segmenta en función de varios criterios como el precio, el tipo de vehículo, las características del consumidor, y las necesidades específicas. Una marca como Mercedes Benz, con el Clase S, por ejemplo, está enfocada al segmento de vehículos de gama alta, orientándose a consumidores de alto poder adquisitivo que buscan vehículos con características avanzadas, lujo y prestigio. Una marca como Toyota, por ejemplo, con un modelo como el Corolla, se enfoca a consumidores de clase media que buscan vehículos eficientes en consumo de combustible y asequibles. Nike, con las Air Zoom Pegasus se enfoca a corredores de todas las edades y niveles de experiencia que buscan calzado que ofrezca comodidad, rendimiento y durabilidad.
- d) **mercado diversificado.** Este es el caso de las empresas que atienden varios segmentos de mercado (por lo general no más de dos) no relacionados y que tienen necesidades y problemáticas muy diferentes. Es el caso, por **ejemplo**, de Amazon y AWS (Amazon Web Services) una empresa que ha diversificado sus mercados exitosamente. Amazon comenzó como una librería *on line* y luego expandió su negocio para incluir una amplia gama de productos de consumo, convirtiéndose en el minorista *on line* más grande del mundo. En 2006 lanza AWS, que es su división de servicios en la nube, ofreciendo una gran variedad de servicios de infraestructura de tecnologías de la información como almacenamiento, computación, bases de datos y redes, a empresas de todos los tamaños. Así, mientras que Amazon tiene como destinatarios a los consumidores de todo tipo de productos de consumo (libros, electrónica, ropa, alimentos, ...), AWS está enfocado a empresas y desarrolladores de software a los que ofrece servicios en la nube (almacenamiento, bases de datos, análisis, aprendizaje automático, ...). AWS ha crecido hasta convertirse en uno de los proveedores de servicios en la nube más grandes del mundo, generando una parte significativa de los ingresos de Amazon.
- e) **plataformas multilaterales.** Finalmente, las plataformas multilaterales o mercados multilaterales son mercados en los que la empresa atiende dos o más mercados independientes, pero interdependientes. Un **ejemplo** lo aclara perfectamente. Un periódico de distribución gratuita como Pontevedra Viva depende, para su éxito, del número de anunciantes que sea capaz de atraer, pero ese número de anunciantes depende, a su vez, del número de lectores que Pontevedra Viva sea capaz, también, de atraer. Por lo tanto, Pontevedra Viva atiende dos mercados con requerimientos diferentes: el de los lectores, ávidos por disfrutar de contenidos interesantes; y el de los anunciantes, interesados en

la difusión del diario. La editora del periódico debe ser capaz de dar respuesta a ambos grupos si desea que su modelo de negocio tenga éxito.

2. Propuesta de valor.

Nos va a decir cuál es el valor que se proporciona a los clientes, los problemas que ayuda a resolver y las necesidades que se satisfacen con ella. En otras palabras, es el producto o servicio que proporcionará la empresa a sus clientes. El valor que ese producto o servicio proporciona puede venir dado por varias dimensiones, no necesariamente excluyentes, adaptadas a las necesidades del segmento de mercado que se atiende:

- a) **novedad.** Cuando se satisfacen necesidades inexistentes hasta el momento y que no eran percibidas como tales ya que no había nada similar en el mercado. Por **ejemplo** los teléfonos móviles en su momento crearon una industria completamente novedosa a su alrededor. Los fondos de inversión éticos, que dan respuesta a las necesidades financieras de algunos inversores, pueden ser otro ejemplo completamente diferente.
- b) **mejora del rendimiento.** Una forma muy habitual de crear valor es mejorar los productos existentes haciéndolos más rápidos, más versátiles, con mayor capacidad, menor consumo energético. **Ejemplos** los tenemos en la industria informática que ha mejorado el rendimiento de los ordenadores hasta límites insospechados en cuanto a rapidez de cálculo, a capacidad e almacenamiento y a versatilidad. O en la industria automovilística que ha mejorado la seguridad de los automóviles y el confort, reducido el consumo y aumentado sus prestaciones en general.
- c) **personalización.** Consiste en adaptar los productos y servicios a las necesidades específicas de los diferentes segmentos de mercado o incluso de los clientes individuales, sin perder por ello las economías de escala. Tenemos **ejemplos** como los de Netflix, ofreciendo una experiencia de entretenimiento altamente personalizada a sus usuarios mediante el uso de algoritmos de recomendación para sugerir contenido basado en el historial de visualización, las preferencias y las calificaciones de cada usuario. Sigue algo similar con Starbucks, que ofrece la posibilidad de personalizar las bebidas y recibir recomendaciones basadas en sus preferencias de compra anteriores a través de una App.
- d) **"el trabajo, hecho".** En este caso se crea valor para el cliente ayudándolo a realizar ciertos trabajos que son secundarios para el cliente y que prefiere delegar en terceros. Un **ejemplo** lo tenemos en Rolls Royce, el fabricante de automóviles de lujo y de motores de aviación, cuyos clientes del sector aeronáutico confían totalmente en ellos para la fabricación y mantenimiento de los motores que instalan en sus aviones, pagando por cada hora de funcionamiento y despreocupándose de todo lo demás, para centrarse en la gestión y dirección de la aerolínea.
- e) **diseño.** Para muchos clientes el diseño es una parte fundamental de la propuesta de valor y están dispuestos a pagarla. Por **ejemplo**, en las industrias de la moda y de la electrónica hay marcas que pueden cobrar un sobreprecio por ese diseño que tan bien saben incorporar a sus productos y que el cliente valora y paga.
- f) **marca o estatus.** Sigue algo similar a lo que pasa con el diseño. Hay clientes dispuestos a pagar por llevar una determinada marca, que puede ser símbolo de su estatus o de su estilo de vida. Por **ejemplo**, los skaters pagan por determinadas marcas contraculturales o alternativas para demostrar su pertenencia a un determinado grupo exclusivo.
- g) **precio.** Un precio bajo, o incluso inexistente, puede aportar el valor necesario para que algún segmento de mercado pueda consumir el producto o servicio. Un **ejemplo** de ello lo tenemos en las aerolíneas de bajo coste que han sabido dar el servicio de transporte aéreo a personas que, de otra manera, no habrían podido viajar o no con la frecuencia con que lo hacen. También los productos y servicios gratuitos como periódicos, cuentas de correo, espacio de almacenamiento, programas y aplicaciones.
- h) **reducción de costes.** Se puede proporcionar valor a los clientes ayudándolos a reducir sus costes para que sean más rentables. Por **ejemplo**, Salesforce desarrolla un software de gestión de relacio-

nes con los clientes CRM, (Customer Relationship Management) que permite a las empresas que la contratan no tener que desarrollar sus propias aplicaciones, con lo que encarecerían sus servicios.

- i) **reducción de riesgos.** Hay clientes para los que la reducción del riesgo y la incertidumbre representa un valor por el que están dispuestos a pagar. Por **ejemplo**, el comprador de un coche de segunda mano valora una garantía de un año en su compra. O el comprador de equipos informáticos también valora la asistencia técnica durante el primer año desde la adquisición.
- j) **accesibilidad.** Se trata de crear valor poniendo determinados productos o servicios al alcance de personas que antes no se los podían permitir. Por **ejemplo**, la propiedad compartida de aviones privados pone los servicios de estos al alcance de personas y empresas que no podrían afrontar el mantenimiento de una aeronave por su propia cuenta en exclusiva. Sucede lo mismo con los fondos de inversión, que han extendido la posibilidad de invertir a mucha gente que sólo dispone de cantidades limitadas de dinero para ello y no tiene ni el tiempo ni el dinero como para afrontar las inversiones por su cuenta.
- k) **comodidad.** Facilitar las cosas o hacerlas más sencillas y prácticas es también una fuente de valor que los clientes pagan. Por **ejemplo**, el iPod de Apple, integrado en iTunes, supuso una forma sencilla y cómoda para buscar, comprar, descargar y escuchar música. Su sustitución por el móvil aun lo puso más fácil.

3. Canales.

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen la manera en que la empresa se va a relacionar con sus clientes para hacerles llegar su propuesta de valor. Son puntos de contacto con ellos que le van a permitir a la empresa darles a conocer los productos y servicios, ayudarles a evaluar su propuesta de valor, permitirles la adquisición de los bienes y servicios propuestos así como su puesta a disposición y, finalmente, ofrecerles un servicio postventa adecuado.

Los canales pueden ser propios o ajenos, dependiendo de quien ostenta el control de los mismos. Y también pueden ser directos o indirectos, dependiendo de la presencia o no de intermediarios.

Canal propio		Canal ajeno		
Canal directo		Canal indirecto		
Equipo comercial de la empresa.	Ventas por internet.	Tiendas propias de la empresa.	Tiendas de terceros.	Mayoristas
Se trata de los vendedores de la empresa, su fuerza de ventas, que son quienes materializan las ventas a clientes. Ejemplo: Caterpillar realiza las ventas de maquinaria pesada de esta manera.	Se trata de ventas propiciadas directamente por la empresa desde su tienda online. Ejemplo: Corvus Belli vende sus miniaturas directamente a los consumidores a través de su tienda on-line.	Ventas realizadas desde la red de tiendas propiedad de la empresa. Ejemplo: Las tiendas de la cadena de moda Zara son todas ellas de su propiedad.	Ventas realizadas desde tiendas asociadas pero pertenecientes a terceros. Ejemplo: Aquí podemos encuadrar a cualquier franquiciado de cualquier actividad: Vit-Sec, Telepizza, ...	Ventas a mayoristas que se encargan de poner el producto en manos de tiendas minoristas o, directamente, al cliente final. Ejemplo: Mercamadrid compra productos agrícolas para los minoristas.

Asimismo, el canal presenta varias fases:

1. **Información** o la forma en que se dan a conocer los productos y servicios a los clientes.
2. **Evaluación**, o cómo se ayuda a los clientes a evaluar la propuesta que se les hace.

3. **Compra**, o la manera en que los clientes pueden adquirir el bien o servicio.
4. **Entrega**, o cómo se pone a disposición de los clientes lo que han comprado.
5. **Postventa**, o cómo se atiende a los clientes una vez que ya han hecho su compra.

4. Relaciones con los clientes.

Este módulo del lienzo describe el tipo de relación que una empresa desea establecer con sus clientes. Estas relaciones pueden estar focalizadas en:

- la **captación de clientes**, como se hace inicialmente con muchas aplicaciones nuevas que ofrecen gratuidad a sus usuarios para ampliar la base de los mismos,
- la **fidelización de los clientes**, cuando el mercado se satura y la retención de clientes pasa a ser importante,
- la **estimulación de las ventas**, cuando estas decaen y se vuelve difícil mantener lo que se había alcanzado.

Podemos establecer varias categorías estándar de relaciones con los clientes:

- a. **Asistencia personal**. Cuando se atiende al cliente de forma personal, por ejemplo con un dependiente en una tienda.
- b. **Asistencia personal exclusiva**. Cuando se asigna a un dependiente o empleado para atender siempre al mismo cliente, de forma exclusiva o no exclusiva. Los servicios bancarios premium funcionan de esta manera.
- c. **Autoservicio**. Cuando se facilitan los medios a los clientes para que se puedan servir ellos mismos. Un supermercado es un ejemplo claro.
- d. **Servicios automáticos**. Cuando un sistema automático implementado por la empresa reconoce al cliente y le ofrece información relativa a sus pedidos o transacciones. Por ejemplo cuando Netflix recomienda series o películas a sus usuarios.
- e. **Comunidades**. Cuando la empresa facilita el contacto entre diferentes clientes y usuarios a fin de que entre todos ellos se ayuden en la solución de problemas. Esta información también facilita a la empresa conocer mejor, no solo a sus clientes, sino también los puntos fuertes y débiles de sus productos y servicios. Las comunidades de soporte de Apple son un ejemplo.
- f. **Creación colectiva**. Cuando los clientes participan en la creación de valor. Por ejemplo cuando Amazon pide valoraciones de los productos, comentarios sobre los libros que vende, ... También las comunidades de desarrolladores de software libre constituyen un ejemplo de esta categoría.

5. Fuentes de ingresos.

Las fuentes de ingresos nos dicen cuál es el valor por el que los clientes de la empresa están dispuestos a pagar; también nos dice cómo pagan actualmente, y cómo les gustaría hacerlo. Fundamentalmente hay dos modelos de pagos, que son los pagos puntuales y los pagos recurrentes. Los primeros se efectúan una única vez, mientras que los segundos se efectúan de forma periódica en forma de suscripción (normalmente a un servicio o a un suministro de bienes periódico).

Además de ello existen varias maneras de generar ingresos:

- a. **venta de activos**. La fuente de ingresos más común, cuando se vende un determinado artículo o servicio y se paga por él. Por **ejemplo** cuando vamos a la peluquería, nos cortan el pelo y pagamos ese servicio; o cuando en el supermercado compramos un kilo de naranjas y pagamos por ellas.
- b. **cuota por uso**. Se cobra por el uso de un servicio de forma que cuanto más se utiliza, más se paga. Por **ejemplo**, cuando contratamos una habitación en un hotel se paga en función del número de días que se va a utilizar.
- c. **cuota de suscripción**. Se paga por el acceso ininterrumpido a un bien o servicio. Por **ejemplo**, cuando se paga la cuota de suscripción a un gimnasio, a Netflix, ... se adquiere el derecho de uso por el tiempo de duración de la cuota.

- d. **préstamo, alquiler o leasing.** Se paga por el uso, en exclusiva, de un determinado bien. Por **ejemplo**, cuando se alquila un vehículo.
- e. **concesión de licencias.** En este caso el ingreso se materializa a cambio del permiso que se da de uso de una propiedad intelectual. Por **ejemplo**, cuando el propietario de una patente la licencia para el uso por parte de otra empresa a cambio de un pago.
- f. **gastos de corretaje.** Se obtienen ingresos al intermediar en la prestación de un servicio o la venta de un bien. Por **ejemplo**, los bancos propietarios de las tarjetas de crédito cobran una comisión cada vez que esta es utilizada para pagar alguna adquisición.
- g. **publicidad.** Los ingresos se obtienen por la publicidad que se realiza para otras empresas en los productos o servicios que se prestan. Por **ejemplo**, cuando Google nos da una cuenta de correo electrónico, o nos permite utilizar su buscador, ... obtiene ingresos de los anunciantes.

Además, los precios se pueden establecer de acuerdo con dos tipos de mecanismos:

- **precios fijos.** En base a una lista de precios estable a la que se pueden añadir o restar cantidades en función de determinadas características del producto, el tipo de segmento de mercado al que se dirige o el volumen de producto que se vende.
- **precios dinámicos.** Estos precios cambian en función de la evolución del mercado, en función de los resultados de una negociación, en función de la rentabilidad proporcionada por el cliente, de la interacción de oferta y demanda en tiempo real o por el uso de algún sistema de subasta.

6. Recursos clave.

Se trata de los activos más importantes que requiere una empresa para que su modelo de negocio funcione adecuadamente. Un fabricante de automóviles necesita unas importantes instalaciones fabriles que habrán requerido una inversión muy elevada, mientras que una empresa de consultoría deberá dedicar más recursos a disponer de trabajadores altamente cualificados.

- **recursos físicos.** Tales como las instalaciones fabriles, edificios, vehículos, máquinas, puntos de venta, ...
- **recursos intelectuales.** Tales como marcas, información privada, patentes, bases de datos de clientes, derechos de autor, ...
- **recursos humanos.** Trabajadores con los niveles de cualificación adecuados.
- **recursos económicos.** Dinero en efectivo, líneas de crédito, ... que pueden facilitar las ventas a terceros al aportarles, por ejemplo, unos plazos de pago más generosos.

7. Actividades clave.

Se trata de las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. Para un fabricante de ordenadores como Dell su actividad clave es la gestión de la cadena de suministro de componentes, mientras que para un fabricante de procesadores la suya es la investigación y desarrollo de nuevos modelos más rápidos y capaces.

Las actividades clave se pueden referir a alguna de las siguientes categorías:

- **producción.** Actividades que se relacionan con el diseño, fabricación y entrega de un producto. Es la que predomina en las empresas de fabricación, evidentemente.
- **resolución de problemas.** Centradas en la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales y particulares de cada cliente. Un hospital se centra en la resolución de los problemas de salud de una persona determinada. La formación de los trabajadores, la gestión de la información, ... son tareas que se requieren.
- **plataforma/red.** En estos casos la gestión de la red y el mantenimiento y mejora de la plataforma centran la mayoría de actividades. Por ejemplo, el modelo de negocio de Wallapop requiere que la plataforma esté actualizada permanentemente y que su uso sea transparente y eficaz. Ello implica dedicarle tiempo de trabajo para su mejora. También es necesario aumentar la red de

personas que utilizan la plataforma para que sea más interesante estar en ella para el resto de usuarios.

8. Asociaciones clave.

Las asociaciones clave nos describen las empresas y socios que contribuyen al buen funcionamiento del modelo de negocio, incluyendo aquí a todos los proveedores con los que se trabaja. Los tipos de asociaciones más frecuentes son las siguientes:

- **con proveedores.** Normalmente para tratar de garantizar los suministros: cantidad, calidad, plazos de entrega, precios, ...
- **empresas conjuntas o joint venture.** Se trata de empresas que se unen para desarrollar conjuntamente un nuevo negocio: lanzamiento de un nuevo producto en el que colaboran, entrada en un nuevo mercado, ...
- **alianzas estratégicas** con empresas no competidoras y que buscan reforzar la posición de la empresa, tanto con empresas que están en el mismo eslabón de la cadena de valor (**horizontal**, por ejemplo un aserradero que se integra con otro u otros aserraderos), como con empresas que están en diferentes eslabones de la cadena de valor (**vertical**, como por ejemplo un aserradero que se asocia con un fabricante de muebles).

Entre las motivaciones para establecer esas asociaciones clave están la búsqueda de economías de escala, la reducción de riesgos e incertidumbre o la compra de determinados recursos.

9. Estructura de costes.

Este último módulo describe todos los costes que implica la puesta en marcha de un determinado modelo de negocio. La mayoría de costes proceden de los últimos módulos comentados: recursos, actividades y asociaciones clave. Los costes deben minimizarse aunque en determinados modelos de negocio se pone más énfasis en ello que en otros. Por ejemplo, las compañías aéreas de bajo coste tratan de reducir al máximo sus estructuras de costes externalizando y estandarizando servicios, estableciendo sistemas automáticos.

No obstante, algunas empresas consideran que los costes no son su prioridad, sino que prefieren centrarse en la creación de valor, sea cual sea el coste, mediante ofertas premium, servicios personalizados, y otros. Los hoteles de lujo son un ejemplo en este caso.

En cualquier caso debemos distinguir entre diferentes tipos de coste, algunos ya conocidos:

- **costes fijos.** No varían en función del volumen de bienes producidos.
- **costes variables.** Varían en proporción directa a la cantidad de bienes o servicios producidos.
- **economías de escala.** Se trata de la reducción de los costes medios al aumentar la cantidad producida.
- **economías de campo.** Se refiere a las ventajas en costes que se obtienen cuando una empresa aumenta su ámbito de actuación. Por ejemplo en una empresa grande que lanza un nuevo producto, los mismos canales de distribución o actividades de marketing pueden servir para el nuevo producto (p.e. El Corte Inglés Viajes puede aprovechar las instalaciones preexistentes de sus centros comerciales para instalar sus puntos de atención al cliente y ofrecerles este nuevo servicio).

Tema 37: Patrones de modelos de negocio,

Se trata de modelos de negocio que tienen características similares y que, por tanto, organizan sus módulos de forma similar. De esta manera, cuando hay elementos que se repiten de forma recurrente hablamos de un patrón.

Por otra parte muchas veces se habla de negocios escalables, que son aquellos que dan respuesta a un número indefinido de clientes sin, por ello, aumentar sus costes de manera apreciable. Sucede, por ejemplo, en el negocio de la música o los libros *on line*, en los que una vez publicado el libro o canción, el coste de hacer una nueva venta es nulo.

Concepto de patrón de modelo de negocio.

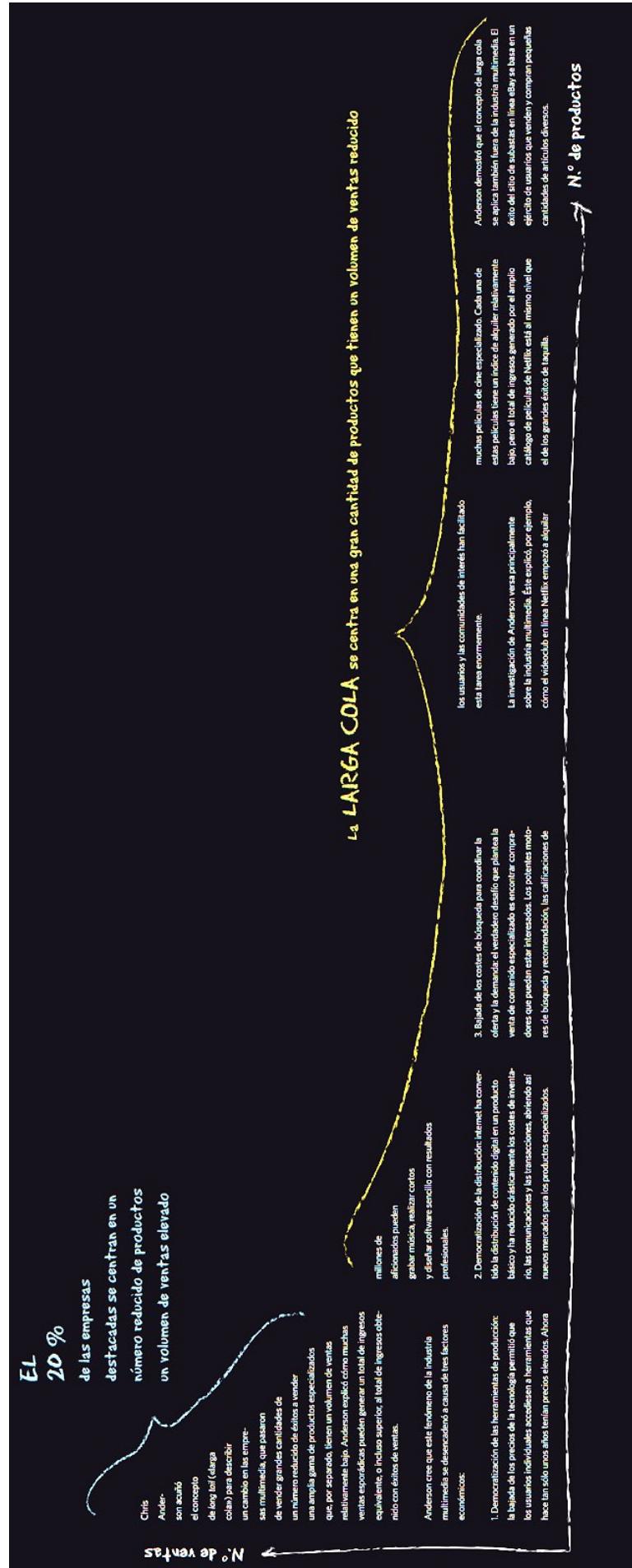
Por tanto, vamos a llamar patrón de modelo de negocio a una determinada configuración de los módulos del lienzo que puede ser aplicado a diferentes empresas.

Tipos de patrones.

De esta manera vamos a diferenciar los siguientes patrones:

- **basado en la gratuidad o freemium.** En este patrón se ofrece a los clientes el núcleo básico de servicios de forma gratuita. Pero si se desea un servicio premium hay que pagar por él, normalmente en forma de suscripción. Ese servicio premium puede estar basado en la eliminación de determinadas limitaciones que tiene el modelo gratuito: por **ejemplo** en ofrecer una mayor capacidad (cuenta de 100 GB contra los 15 de la cuenta gratuita en Google Drive), en extender el tiempo de uso (más de 10 consultas -en el momento de escribir esto- en Chat GPT4), en ofrecer unos servicios avanzados superiores a los básicos del modelo gratuito (asistencia técnica ilimitada y extensión de garantía con Apple Care, en ofrecer servicios sin publicidad (tarifa con publicidad de 5,49€, básica de 12,99€ sin publicidad o 17,99€ en la premium, en Netflix).
- **Long tail o cola larga.** El principio determinante en este patrón es vender menos de más. Menos cantidad de más referencias. Se trata de ofrecer una amplia gama de productos especializados que, por separado, tienen un volumen de ventas reducido pero que, en conjunto, suponen una cantidad interesante. Este modelo de negocio requiere tener unos costes de almacén reducidos y una plataforma potente para que los compradores puedan acceder con facilidad a los productos que desean. Un **ejemplo** de este modelo de negocio son las plataformas de contenidos *on-line* tipo Netflix o las editoriales de libros electrónicos.
- **multiplataforma o multilateral.** Entendemos por plataforma un sistema que centraliza diversos tipos de operaciones (compras, ventas, intercambios de información, ...) y en el que confluyen los distintos usuarios interesados (compradores, vendedores, anunciantes, ...). Un **ejemplo** muy claro es un centro comercial en el que confluyen diferentes establecimientos, cada uno de ellos especializado en diferentes productos o servicios y al que acuden tanto los vendedores como todo tipo de compradores y personas interesadas en lo que allí se ofrece. Otros ejemplos de plataformas, en este caso *on line*, son Google, o Amazon, o eBay, ... En el caso de estos negocios tiene una gran importancia el llamado "efecto de red", es decir, el fortalecimiento de la plataforma por el hecho de incorporar a más usuarios.
- **aplicaciones móviles.** Programas hechos para ejecutarse en dispositivos móviles (ordenadores, tablets y, sobre todo, los omnipresentes teléfonos) con diferentes objetivos pero, en todo caso, con la finalidad última de monetizarlos de alguna manera: bien por suscripción a los servicios entregados, bien por un pago único por el programa o aplicación, bien por establecer un modelo freemium en el que se recaban datos de los usuarios para su posterior explotación comercial.
- **marketplace.** Es un sistema que también puede ser considerado una plataforma, en este caso digital u *on line*, similar en todo a un centro comercial pero digital en el que se pueden comprar toda clase de productos y servicios. Las citadas Amazon, eBay o Aliexpress son ejemplos.
- **cebo y anzuelo.** Es un modelo de negocio en el que se venden, conjuntamente, dos cosas diferentes a los usuarios. Una de ellas necesita de la otra, de forma que la primera se vende con

subvención o por debajo del coste a un precio reducido, y la diferencia se recupera con la venta de su complemento a precios caros. Un **ejemplo** es el de las impresoras y sus correspondientes cartuchos de tinta o el de las consolas de videojuegos con sus correspondientes juegos.



Tema 38: El punto de vista de los clientes.

En el proceso de creación de negocios se recurre a algunas técnicas y procedimientos innovadores que tienen su origen en el mundo del diseño. Estas son especialmente adecuadas para los nuevos negocios, que no disponen de referencias ni de empresas a las que imitar porque, simplemente, están creando algo inexistente y nuevo, algo donde no había nada con anterioridad. Tienen que imaginar lo que no existe y, además, hacerlo de tal manera que se genere valor para el usuario.

Todos los días, los empresarios realizan acciones propias de los diseñadores, ya que deben lidiar con la manera de llegar, de verdad, a sus clientes, aportándoles algo que estos deseen y por lo que estén dispuestos a pagar. No siempre es fácil, ya que muchas veces los clientes no manifiestan sus verdaderos deseos o, simplemente, ignoran que existe lo que se les está proponiendo, sobre todo en productos y servicios disruptivos que nunca antes habían sido vistos.

Aportaciones de clientes.

El enfoque tradicional era hacer un estudio de mercado en el que la empresa era el centro: qué venderle al cliente, cómo llegar al cliente, como obtener beneficios del cliente.

El enfoque actual consiste en poner al cliente en el centro del modelo de negocio de la empresa: cuáles son las aspiraciones de los clientes, qué trato prefieren, cómo se adapta la empresa a sus necesidades, qué relación esperan los clientes mantener con la empresa, por qué valor están dispuestos a pagar.

Además, no todos los clientes tienen el mismo valor para la empresa. Hay clientes a los que hacer caso y clientes a los que no. Henry Ford, fundador de la Ford Motor Company decía que "si hubiese preguntado a mis clientes qué querían, me habrían respondido: un caballo más rápido". Easy Jet es una compañía aérea de bajo coste que ha decidido ignorar a los clientes de renta alta y media-alta. Entre otras cosas no tiene *bussines class*, cobra por la comida a bordo, cobra por facturar el equipaje y asigna los asientos según sus criterios. Todo ello para atender a los clientes de ingresos bajos y medios exclusivamente mediante unos precios muy bajos.

El combinado iPod-iTunes fue un modelo de éxito en un entorno en el que las descargas ilegales eran la norma. ¿Por qué? Porque se adaptó a lo que los clientes necesitaban en ese momento: buscar, descargar y escuchar de forma cómoda y ágil la música que les apetecía.

Cuando las empresas escuchan y, por consiguiente, conocen al cliente, entonces desarrollan productos y servicios adaptados y de éxito.

Una de las herramientas que las empresas tienen a su disposición para conocer mejor al cliente es el llamado mapa de empatía del cliente, que les permite crear el perfil del su cliente objetivo.

El mapa de empatía: concepto.

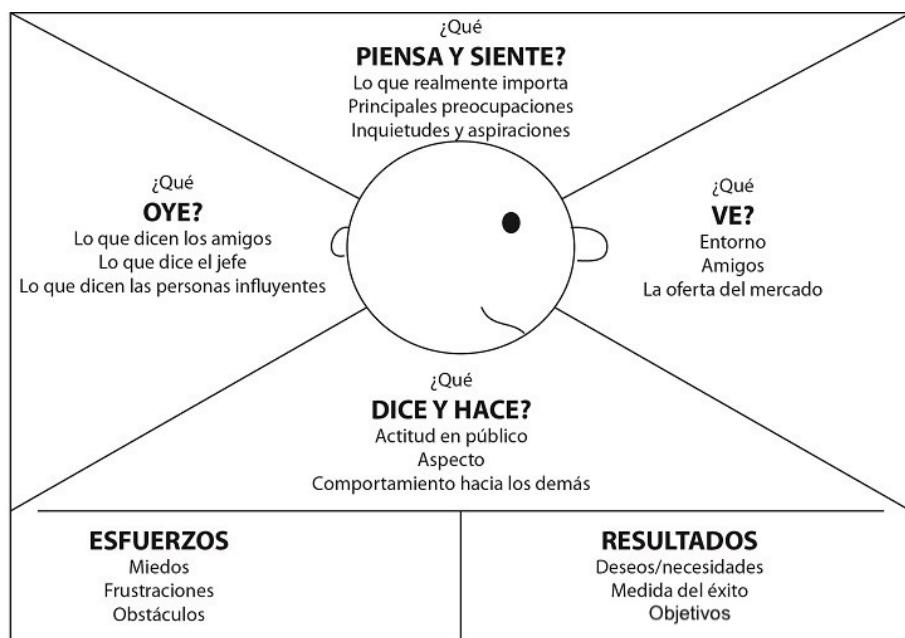
Se trata de una herramienta que consiste en ponerse en el lugar del cliente y analizar, desde su perspectiva, seis elementos clave que repercuten en lo que piensa sobre los productos y servicios de la empresa. Esos elementos describen sus pensamientos sobre sus problemas, deseos, demandas, ideas y sentimientos. En concreto, esos seis elementos dan respuesta a las preguntas que se desarrollan a continuación.

El mapa de empatía: áreas en las que se divide.

1. **¿Qué piensa y siente el cliente?** Se trata de buscar respuesta a sus principales preocupaciones, inquietudes y aspiraciones. Nos interesa conocer el estado general del cliente y para eso es necesario conocer sus características demográficas, económicas y psicológicas para descubrir sus preocupaciones, sueños y metas. También estamos interesados en conocer su percepción de la marca.
2. **¿Qué escucha el cliente?** Conocer al cliente también es saber lo que escucha y que podría llegar a influir sobre él: conversaciones con amigos y familiares, programas de radio que sigue, *pod-cast* que escucha, figuras públicas a las que tiene en cuenta, *influencers* y opinadores que tienen ascendente sobre él. Toda la información que llega al cliente es relevante. La monitorización del cliente a través

de las TIC y sus redes sociales es muy importante ya que nos permite recopilar toda esta información de forma bastante precisa.

3. **¿Qué ve el cliente?** Al responder a esta cuestión nos ocupamos del análisis del entorno cotidiano del cliente, de su día a día. Cuestiones como lo que sigue en las redes sociales, su lugar de residencia, su trabajo, sus estudios, el tipo de personas que pertenecen a su círculo más cercano, los contenidos que consume en las plataformas de entretenimiento, ... todo lo que podamos saber sobre él tiene importancia. También en este caso las TIC y la información que se puede conseguir a través de las redes sociales son muy importantes para identificar bien al cliente.
4. **¿Qué dice y hace el cliente?** Ahora estamos interesados en analizar la coherencia entre lo que piensa y lo que dice respecto a lo que hace. Si el cliente dice cosas que después no se materializan en acciones que lo respalden debemos también tener esto en cuenta a la hora de dirigirnos a él.
5. **¿Cuáles son los esfuerzos (pains) del cliente?** Los esfuerzos son los obstáculos a los que se enfrenta el cliente: obstáculos, dudas, preocupaciones, frustraciones, puntos de dolor, ... El principal objetivo de una marca es conocer perfectamente esos puntos de dolor para, después, poderse posicionar como la solución a los mismos. Sin conocerlos, mal podremos proporcionar satisfacción al cliente. Por eso debemos conocer los tres tipos de frustraciones del cliente, así como el grado en que se manifiestan.
 - a. Características, problemas y resultados no deseados.
 - a. Funcionales: cuando una solución propuesta no funciona o funciona mal o tiene efectos secundarios negativos.
 - b. Sociales: "quedo mal haciendo esto".
 - c. Secundarias: "es un fastidio tener que ir a la tienda a comprar esto".
 - b. Obstáculos: elementos que impiden que los clientes hagan un trabajo o los hacen ir más lentos: "este ordenador va muy lento", "la máquina necesita demasiado mantenimiento", ...
 - c. Riesgos: resultados potenciales no deseados ("puede que pierda credibilidad cuando utilice este tipo de solución" o "un agujero de seguridad sería desastroso para nosotros").
6. **¿Cuáles son los resultados (gains) del cliente?** Con esta pregunta, y después de conocer la respuesta a la anterior, tratamos de conocer las posibilidades de satisfacción que puede lograr un cliente: sus resultados y beneficios. Si todo el análisis hecho hasta este momento ha sido correcto, la solución que le proporciona nuestra marca debería ser lo suficientemente potente como para que el cliente se acerque a nuestros productos y servicios, es decir, se convierta en un verdadero cliente o, mejor aun, en un fan de nuestra marca.



<p>¿Qué oye?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ha escuchado que sus nietos hacen pedidos por internet • Sus amigas le dicen que hacer pedidos por internet es sencillo y seguro <p>¿Qué piensa y siente?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Está contenta con sus clases de bordado, pero quisiera pedir materiales por internet para no salir de casa • No sabe cómo hacer pedidos en línea <p>¿Qué ve?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vio un programa de televisión en el que hablaban de las tiendas en línea y recomendaban las mejores • En Facebook ha visto cada vez a más vecinos y amigos mostrando las cosas que compraron por internet <p>¿Qué dice y hace?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le pide a sus nietos que le enseñen a comprar en línea • Ve algunos videos en YouTube con consejos para comprar en línea de forma segura 	<p>¿Qué oye?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Su exmarido le dice que debería comprar una silla nueva • Su padre le dice que él puede construir la silla • Su madre le había advertido sobre comprar en esa tienda en específico <p>¿Qué piensa y siente?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Está muy enojada con la tienda donde compró la silla alta de su hija • Piensa en la seguridad de su hija • Quiere comprar una silla nueva <p>¿Qué ve?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vio el anuncio de una tienda que parecía tener una buena relación calidad-precio en muebles infantiles • Vio que su amiga Caty compró una silla para su hijo más duradera <p>¿Qué dice y hace?</p> <ul style="list-style-type: none"> • No confía en algunas tiendas de muebles para niños • Da su opinión a sus familiares sobre la tienda en donde compró la silla defectuosa • Visitó muchas tiendas de muebles para niños para evaluar su calidad 		
<p>Esfuerzos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le da temor que puedan estafarla o equivocarse en su pedido • Encuentra mucha información, pero no sabe aún cuál es la mejor opción para comprar • No está segura si encontrará todas las opciones que quiere (en cuanto a marcas o tiendas) 	<p>Resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Logra hacer su primer pedido y se da cuenta de que sí es fácil y seguro • Ahora tiene muchas opciones de tiendas y marcas para comprar sus materiales de bordado 	<p>Esfuerzos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Está preocupada por la seguridad de su hija • Cree que una silla de calidad será muy costosa • Le molestan las críticas de su familia y amistades 	<p>Resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Su hija estará más segura con la nueva silla para comer • Ella estará más tranquila • Su círculo ya no estará preocupado por las decisiones que tome en el futuro

Tema 39: La creatividad en los modelos de negocio.

Crear modelos de negocio nuevos (incluso disruptivos) no es una tarea fácil. Por eso es necesaria la creatividad para saber cómo apartarse de los campos ya explorados, en los que va a ser difícil destacar, y buscar nuevas soluciones para problemas antiguos o simplemente soluciones a problemas nuevos. Por ejemplo, la seguridad del hogar es un problema de siempre al que las empresas han dado una solución mediante la instalación de alarmas, aunque algunas empresas han ido más allá y han empleado los avances en electrónica y tecnologías de la comunicación para poder visualizar lo que ocurre en nuestra casa cuando no estamos allí, o para abrir a distancia las puertas, encender luces, ...

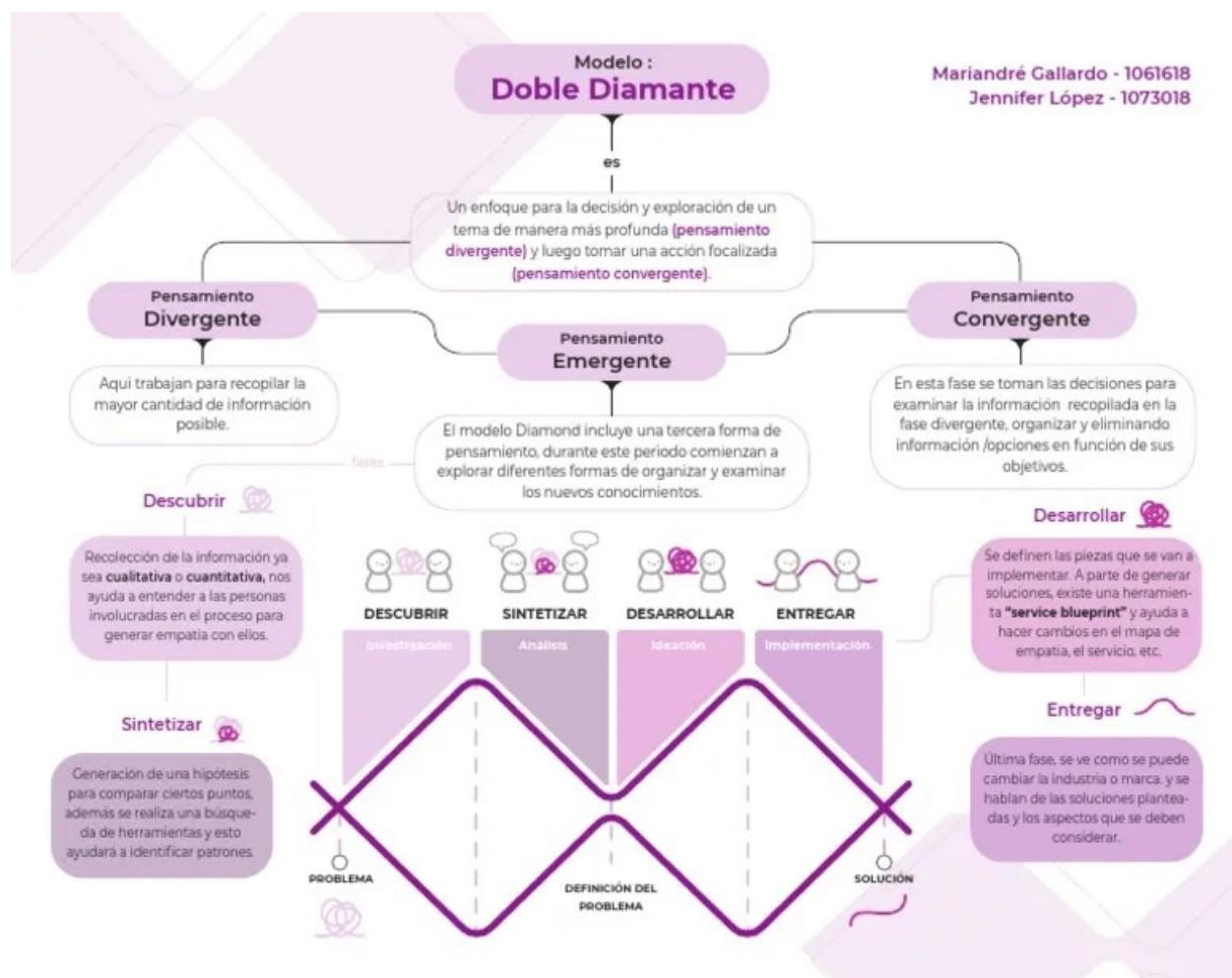
Concepto.

La creatividad, por tanto, es la capacidad para pensar fuera de lo establecido (*think out the box*, que se dice en estos ámbitos) para generar nuevas ideas, conceptos y relaciones que nos permitan encontrar soluciones originales a los problemas.

Proceso de creatividad: pensamiento convergente, pensamiento divergente.

Al igual que existen diferencias físicas entre las personas: estatura, color de pelo, complejión, ... también existen diferentes formas de pensar y razonar. Por una parte están aquellas personas que lo hacen de forma lógica, secuenciada y estructurada. A esa forma de pensar se le llama **pensamiento convergente**.

Y por otra parte están las personas que piensan de forma menos lógica y estructurada, que alteran la secuencia de las cosas y que, en ocasiones, nos puede parecer que tienen un pensamiento caótico por-



que dan rienda suelta a las asociaciones que, libremente, hace su mente. A esa forma de pensar se le llama **pensamiento divergente**.

Ninguno de esos tipos de pensamiento es mejor que el otro. Al contrario, ambos son importantes en los procesos de creatividad y de búsqueda de soluciones. El llamado **modelo del doble diamante** conjuga ambos tipos de pensamiento en la búsqueda de soluciones innovadoras.

Dinámicas de generación de nuevas ideas en modelos de negocio.

Los nuevos modelos de negocio han aparecido de forma disruptiva en el mundo del emprendimiento y las nuevas empresas. La gratuidad, el *long tail*, la multiplataforma, ... han aparecido de la mano de los nuevos emprendedores, que vienen cargados de nuevos puntos de vista y nuevas ideas.

¿Cómo han generado esas nuevas ideas? Desde luego, no de la nada, sino que se han apoyado en varias técnicas que fomentan la creatividad. En concreto podemos hablar de los siguientes procesos de búsqueda de ideas en grupo y de forma colectiva, que permiten generar más y mejores ideas que la simple suma de una serie de individualidades:

- brainstorming
- mindmaps
- SCAMPER
- los seis sombreros.

Brainstorming o tormenta de ideas.

Es una técnica que fomenta la creación de nuevas ideas y la resolución de problemas de una forma creativa.

Se parte de un determinado problema que requiere una solución. Una vez definido el problema se deja que los participantes propongan todas las ideas que se les pasen por la cabeza, con independencia de su viabilidad, pertinencia, adecuación, etc. Toda idea aportada es bienvenida y no se puede criticar, por muy descabellada, absurda o ridícula que parezca.

Esta sería la fase de pensamiento divergente.

Terminada la fase de aportar ideas, se procede a seleccionar aquellas que parezcan más prometedoras, bien en base a unos criterios establecidos previamente (como por ejemplo encajar en un determinado presupuesto, ajustarse a la legalidad, poder ser completada antes de un determinado plazo,...) bien a partir de una discusión razonada mantenida sobre las ideas finalistas. Las ideas seleccionadas son las que se tratan de implementar y llevar a la práctica.

Esta sería la fase de pensamiento convergente. Como vemos ambos tipos son relevantes a la hora de buscar soluciones imaginativas.

Tarea:
- usos alternativos para una pelota de tenis, un clip o una caja de cartón. Tiempo disponible: tres minutos.
- ejercicio de la vaca: esbozar tres modelos de negocio basados en una vaca. En primer lugar se trata de definir las características de una vaca y a continuación definir algún modelo de negocio innovador relacionado con ellas. Tiempo disponible: tres minutos.

Mindmaps, mapas mentales o mapas conceptuales.

Un mapa mental es una representación gráfica o diagrama que ayuda a entender mejor la información sobre un determinado tema.

En los mapas mentales podemos utilizar esquemas, líneas temporales, elementos gráficos como flechas, globos, iconos, imágenes, colores, etc. con la finalidad de organizar la información disponible de la forma más simple y atractiva posible, lo cual va a facilitar su procesamiento y retención posteriores.

Los *mindmaps* también tienen una gran utilidad de cara a la generación de ideas, al facilitar la asimilación de la información, permitirnos jerarquizarla y ver las relaciones y conexiones entre las diferentes informaciones disponibles.

Una variante de los mapas mentales son las líneas temporales, que ayudan a visualizar los acontecimientos de forma simplificada y ordenada en el tiempo.

Tarea:
Elaborar un mapa mental con los temas vistos hasta la fecha durante el curso.

SCAMPER.

Es otra técnica de generación de ideas, que funciona a base de activarlas con una serie de verbos de acción que responden al acrónimo de la palabra, tal como se relaciona continuación:

- S ... Sustituir
- C ... Combinar
- A ... Adaptar
- M ... Modificar
- P ... Proponer otro uso
- E ... Eliminar
- R ... Reorganizar

Por ejemplo, si deseamos lanzar un nuevo producto, tal vez podamos lanzar el producto antiguo, sustituyendo alguna de sus partes por otra, un material por otro, una funcionalidad por otra, etc.

Los zapatos y zapatillas deportivas para niños pequeños sustituyen los cordones, que muchos no son capaces de atar, por cómodos velcros que les facilitan la labor.

Los seis sombreros.

Este método se basa en una propuesta del psicólogo Edward de Bono, desarrollada en su libro Six Thinking Hats. En este libro sostiene que el pensamiento es una actividad compleja con diferentes momentos que suceden todos ellos de forma simultánea. Lo que hace él es separarlos en seis tipos de pensamiento, a cada uno de los cuales les asigna un sombrero con un color característico. De esa manera nos invita a convertirnos en pensadores de diferente tipo para tratar de encontrar soluciones a los problemas que se traten.

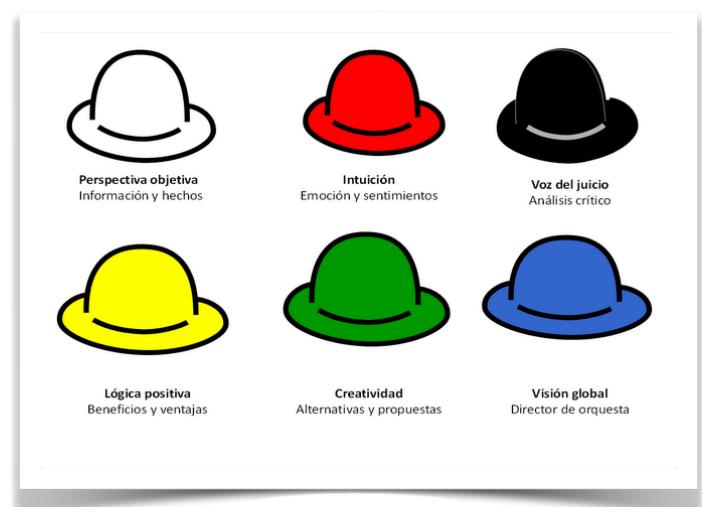
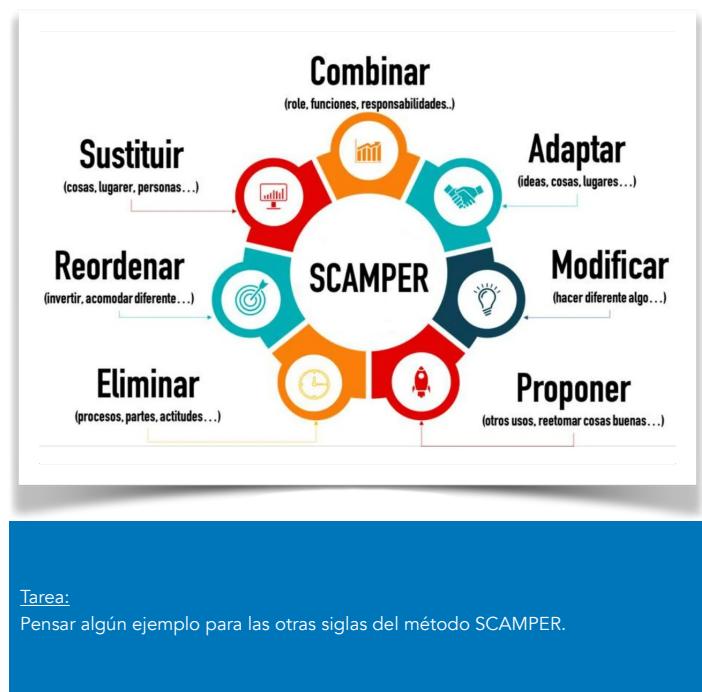
En realidad ningún sombrero tiene mucho significado por sí solo, ya que cada uno está relacionado con los demás, representando la necesidad de visualizar el problema desde un ángulo diferente cada vez. De esta forma el pensamiento deja de ser un acto complejo y confuso y se vuelve algo más simple que nos conduce a la solución de forma más eficaz.

¿Cuáles son los 6 sombreros para pensar?

Sombrero azul

El azul es un color que se relaciona con el **control** y el **liderazgo**. Quien ostente este sombrero ejerce las funciones de coordinación de todo el proceso: debe dirigir la dinámica, asignar los diferentes roles entre el resto de miembros del equipo y gestionar el debate, con el fin de que se cumplan los objetivos establecidos.

Sombrero blanco



Se vincula con la **neutralidad**, por lo que la persona que asuma este rol en el equipo deberá encargarse del pensamiento objetivo. Debe ceñirse a los datos y hechos reales con información verificada, exponiendo la información necesaria, para resolver el conflicto o tomar una decisión de modo imparcial.

Sombrero rojo

El rojo representa el papel más **emocional**. El objetivo es darle al debate un enfoque menos racional y más

intuitivo, humano y emocional. La subjetividad y las sensaciones son claves en esta posición dentro del grupo.

Sombrero negro

Ocupa un rol de **pesimismo** dentro del debate. El portador de este sombrero deberá ofrecer un punto de vista cauteloso y plantear, principalmente, el lado negativo de las propuestas que se ofrezcan, lo que resulta útil para analizar las desventajas e inconvenientes que quizás no se habían tenido en cuenta antes.

Sombrero amarillo

Es el opuesto al anterior ya que representa la luz y la **positividad**. Al que se le asigne este sombrero deberá aportar una visión optimista de la situación, poniendo

Tarea:

Proponer actuaciones concretas para sustituir los exámenes tradicionales como fuente de información para la evaluación.

énfasis en los aspectos más positivos de las ideas y encontrando beneficios que no habían aparecido con anterioridad.

Sombrero verde

El verde se relaciona con la **energía**, la **naturaleza** y el **crecimiento**. Así, quien posea este sombrero deberá encargarse de dotar al equipo de nuevas ideas.

Tema 40: Las herramientas de organización de ideas

En el tema anterior hablamos de la creatividad pero, ¿cómo surgen esas ideas? ¿Cómo podemos organizarlas y presentarlas a los demás para que sean partícipes de ellas? Las herramientas de organización de ideas nos permiten hacerlo de la forma más eficaz.

Pensamiento visual o visual thinking.

Se trata de una técnica que persigue transmitir las ideas a través, preferentemente, de imágenes. De esta manera se aprovecha mejor la gran capacidad del cerebro humano para asimilar la información visual. En el ámbito de la comunicación ese pensamiento visual se materializa en el uso de herramientas más visuales que textuales, como por ejemplo, los **esquemas** y **diagramas**, los **dibujos**, las **notas autoadhesivas**, ...

Las notas autoadhesivas, en concreto, son muy interesantes ya que obligan a efectuar una síntesis de las ideas que se desea trasmitir. En ese pequeño pedazo de papel debemos condensar, bien en unas pocas palabras, bien con un dibujo, lo que se desea transmitir a los demás. Además, tienen la ventaja de que se pueden cambiar de sitio y reordenar, diferentes colores para expresar diferentes situaciones o partes, ... En la actualidad se utilizan de forma muy eficaz en muchos contextos de toma de decisiones. En concreto, cuando se discute el lienzo del modelo de negocio son una herramienta imprescindible para reflexionar sobre los diferentes módulos del mismo y aportar las ideas que posteriormente se discutirán con mayor detalle.

Para su uso hay tres sencillas pautas:

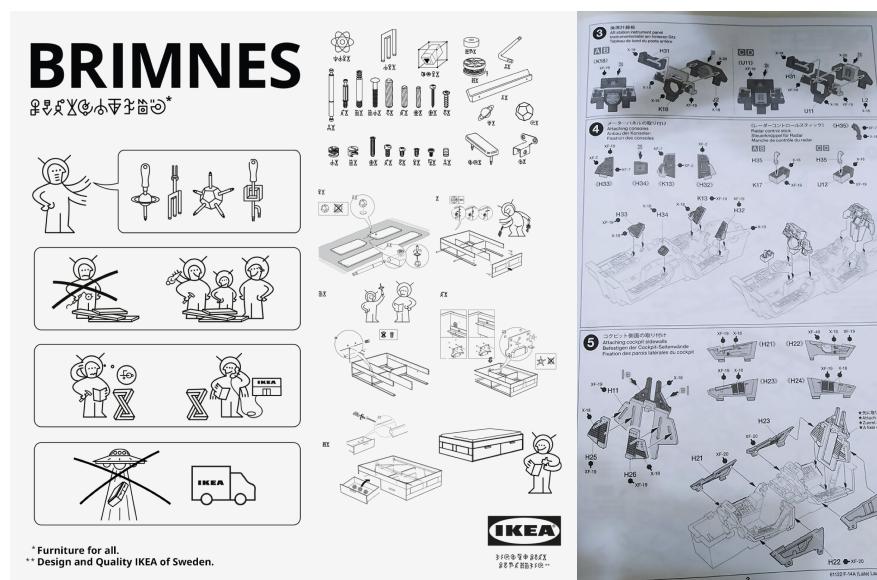
- utilizar rotuladores gruesos
- plasmar un solo elemento en cada nota
- escribir pocas palabras en cada nota

El pensamiento visual ayuda a:

- captar la esencia. La visión, global y simplificada, ayuda a establecer o clarificar las relaciones entre los diferentes elementos.
- mejorar el diálogo. Se dispone de referencias comunes, de un idioma común al que referirse para disponer de una visión del conjunto de la que, individualmente, se carecería, ya que los equipos son multidisciplinares y heterogéneos y no siempre se manejan los mismos referentes.
- explorar nuevas ideas. Una vez que tenemos nuestro problema representado de forma visual se puede jugar con los diferentes elementos: moverlos, sustituir unos por otros, eliminar alguno, ... para explorar nuevas posibilidades.

- mejorar la comunicación. Explicar el problema de que nos estemos ocupando, tanto a nivel interno como externo, a clientes o inversores, es más fácil si contamos con elementos visuales que den apoyo a la narración.

Cuando nos ayudamos de esas herramientas la comunicación fluye mejor y es más eficaz, no hay más que



pensar en las instrucciones de montaje de una maqueta, o de un mueble de IKEA, sin ir más lejos, para ver que la información que se transmite es prácticamente toda ella de índole visual ... y muy efectiva. Por lo tanto, si en estos contextos la información visual aporta ventajas, también en el ámbito de los negocios será positivo utilizarla.

Además de las grandes posibilidades que ofrecen estas herramientas de comunicación es importante destacar que todas ellas ayudan a comunicar mejor porque son capaces de poner a prueba nuestra **capacidad de síntesis**, de resumir un pensamiento complejo en unas pocas palabras o, mejor aun, imágenes.

Ideación: concepto.

La ideación es parte del proceso de diseño de nuevos modelos de negocio, basado en el design thinking o pensamiento de diseño. Se trata de utilizar conceptos que los diseñadores llevan tiempo implementando en su área de trabajo y trasladarlos al mundo de los nuevos modelos de negocio.

El objetivo en todo proceso de ideación es generar un modelo de negocio **nuevo e innovador**, por lo que resulta infructuoso mirar al pasado, a los modelos dominantes o a los competidores más destacados para copiarles. Para ello, disponer de un equipo de trabajo interdisciplinar y heterogéneo suele funcionar muy bien. Personas procedentes de diferentes unidades empresariales, de edades diferentes, con especialidades diferentes, ... aportan puntos de vista originales que ayudan en la creación de ideas novedosas.

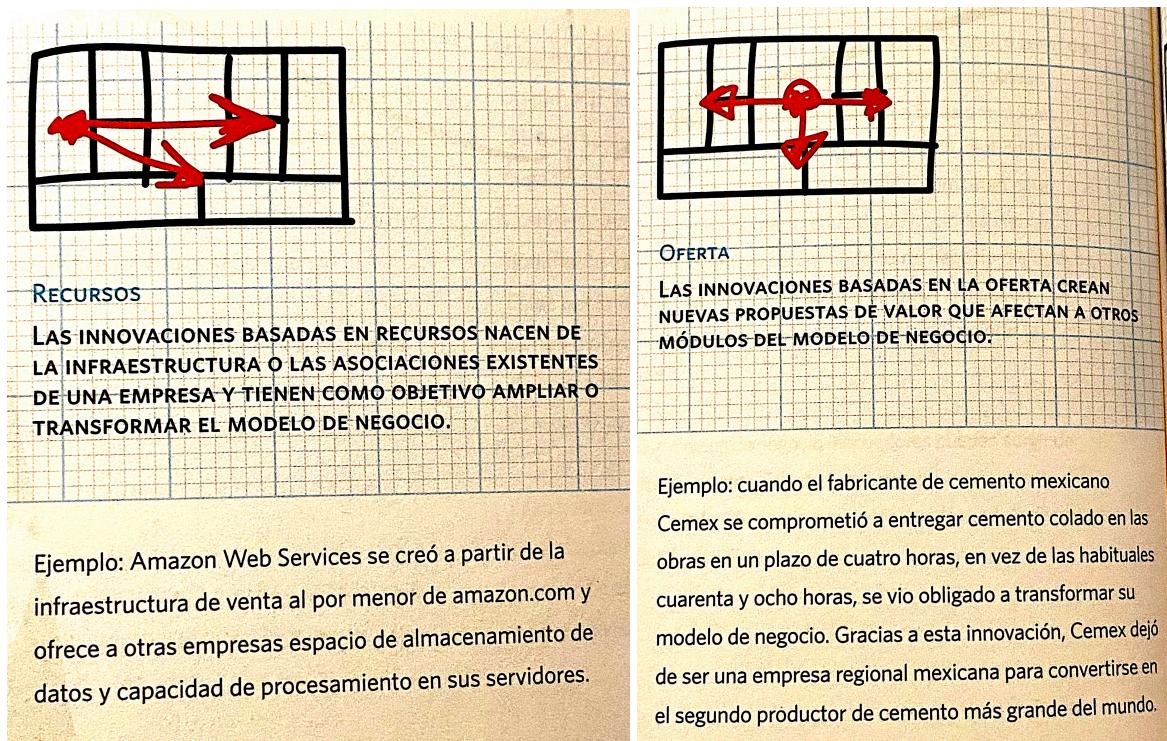
La ideación tiene dos fases:

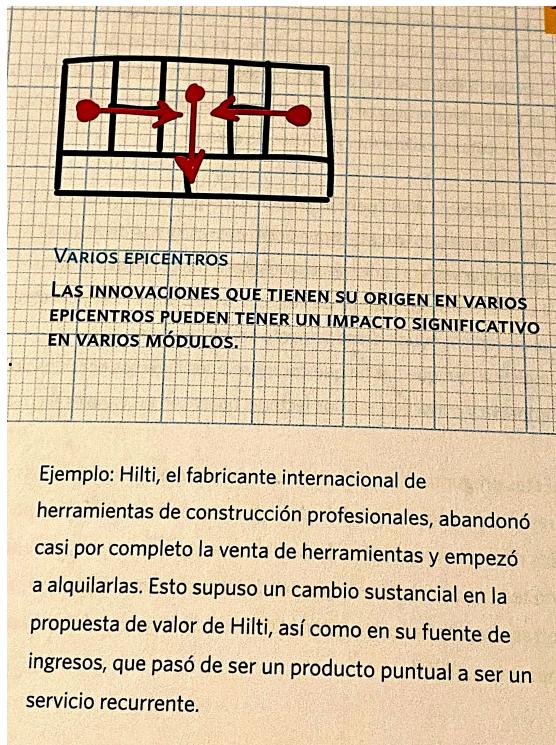
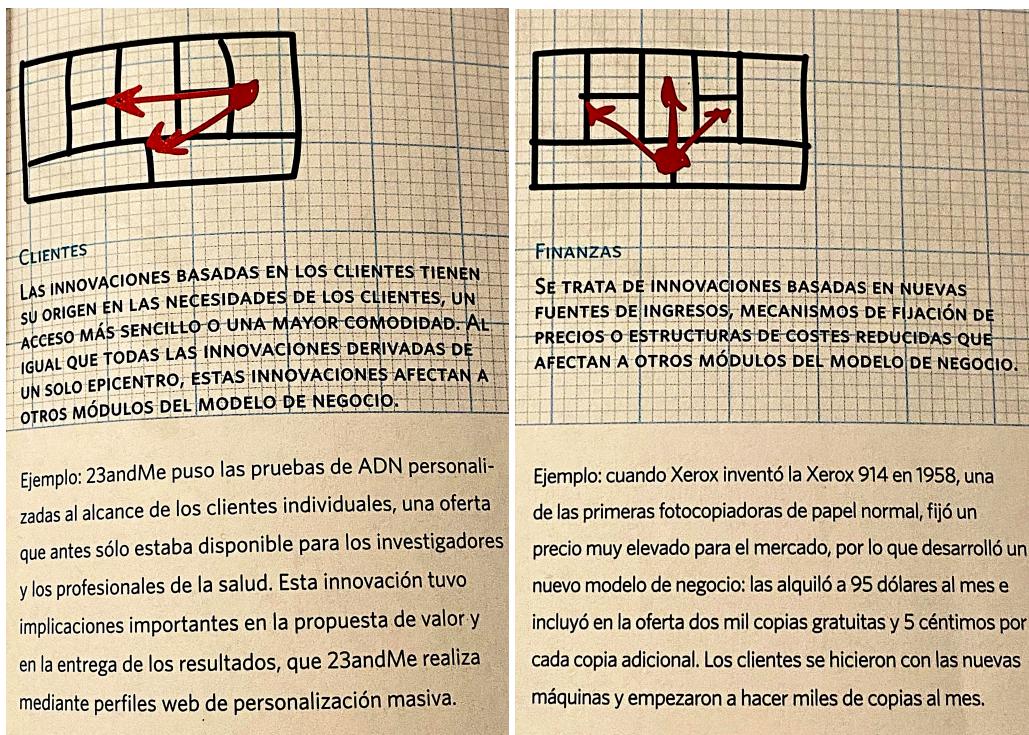
- la generación
- y la síntesis.

Durante la **generación** se trata de aportar cuantas más ideas, mejor. Durante la **síntesis** el objetivo es justamente el contrario: eliminar aquellas ideas menos prometedoras hasta quedarse con aquellas que tengan más posibilidades.

Un buen método es el brainstorming o tormenta de ideas que no consiste en lanzar ideas sin ton ni son, sino que tiene una serie de fases que hay que desarrollar para que las ideas interesantes surjan. Ya se trató con anterioridad.

Un segundo método es buscarlas en alguno o varios de los módulos del lienzo del modelo de negocio.





Un tercer método es hacerse preguntas alternativas del tipo: ¿y si ...? Este tipo de preguntas desafían las premisas convencionales. Un periódico podría preguntarse: ¿y si dejamos de publicar la edición impresa y sólo estamos disponibles a través de la web ... o una red social? ¿Y si las personas que compran muebles recogiesen los diferentes componentes en el almacén y los montasen ellos mismos en sus casas? (IKEA). ¿Y si las aerolíneas no comprasen motores para sus aviones, sino que los alquilaran y pagaran por cada hora de vuelo del motor? (ROLLS-ROYCE). ¿Y si ...?

Narración de historias o storytelling.

La narración de historias o *storytelling* es, literalmente, la acción de contar historias. Los libros infantiles son historias. Un cuentacuentos hace *storytelling*. El anciano de la tribu, que explicaba su mundo a tra-

vés de leyendas, también es un *storyteller*. Y, en el ámbito de la empresa, el comercial que trata de vender sus productos, también lo es. Al fin y al cabo se presenta ante un cliente contando una historia, narrando las características y los beneficios que podrá obtener si adquiere los productos o contrata los servicios de la empresa.

Lo que hace que una historia se convierta en *storytelling* es que se trata de un relato con la estructura básica de cualquier otro: un inicio, un nudo y un desenlace.

- El **inicio** establece el escenario, los personajes, la situación o el ambiente. Define donde estamos y adonde queremos ir.
- El **nudo** desarrolla la acción. Aquí es donde conocemos a los buenos y los malos, donde surgen las dudas, donde todo coge un ritmo apabullante y pasan muchas cosas que se van encaminando hacia la tercera parte.
- El **desenlace** es el momento en el que todo cobra sentido, cuando todo lo que hemos hecho hasta ese momento cobra su razón de ser.

Por **ejemplo**. En una oferta laboral, la introducción vendría a ser la lectura de la oferta de trabajo. El nudo vendría a ser el proceso entre que nos decidimos a ir a la entrevista y el propio desarrollo de esta. Y el desenlace se produce cuando sabemos si nos contratan o no. En "El Señor de los Anillos" la introducción se produce cuando Gandalf va a la comarca y le anuncia a Bilbo que debe destruir el anillo. El nudo viene siendo el desarrollo de la aventura hasta que Frodo se planta en Mordor. Y el desenlace se produce cuando el anillo único ... bueno, quizás deberías leer el libro, si aun no lo has hecho, para saber qué ocurre al final. Una compra en algún portal de Internet también puede ser vivida como una historia: en la introducción nos encontramos en Google la oferta; el nudo es la visita y exploración de la web; y el desenlace se produce con la compra (o no) del artículo que habíamos visto (u otros).

Una buena historia potencia la producción de dopamina, que es un neurotransmisor que favorece la conexión entre las neuronas y está relacionada con la sensación de placer, además de regular la memoria, de ahí que una buena historia ayude a que lo contado perdure más. Para las empresas es importante crearse una buena historia con la que sus clientes puedan conectar ya que ello facilita el recuerdo de la marca así como la creación de vínculos con los clientes. Esa historia puede implicar palabras, pero también imágenes, sonidos y todo aquello que contribuya a hacerla más interesante.

Discurso del ascensor o elevator pitch.

El discurso del ascensor nos permite transmitir la esencia de un proyecto en poco tiempo, de manera que si ese proyecto es bueno conseguirá el objetivo de llamar la atención de los clientes o los posibles inversores. Por lo general, esta exposición para presentar un proyecto, ha de ser impactante, ágil y rápida, ya que no debe durar más de un par de minutos.

La estructura general que suele adoptar el *elevator pitch* es la siguiente:

- en primer lugar, se suele iniciar con una **afirmación impactante**, a ser posible basada en hechos estadísticos. Su objetivo es captar la atención del interlocutor lo antes posible y centrarlo en el problema al que se trata de dar respuesta.
- En segundo lugar, es necesario **identificar el problema** que se trata de resolver para generar la necesidad de resolverlo en las personas que nos estén escuchando.
- En tercer lugar, es importante **presentarse a uno mismo**, es decir, realizar la presentación de la persona que realiza ese discurso.
- A continuación, hay que **exponer brevemente la propuesta** que se hace. De forma clara y concisa, sin artificios.
- El siguiente paso es **mostrar los beneficios** y ventajas que, para el inversor, tiene nuestra propuesta.
- Finalmente, es importante cerrar con una **llamada la acción**, por ejemplo, una nueva cita en la que se expondrá con más detalle la propuesta.

Otras metodologías.

Copywriting.

El *copywriting* es el arte y la ciencia de escribir textos persuasivos que inciten al lector a realizar una acción específica, como comprar un producto, suscribirse a un boletín o contactar con una empresa. En el ámbito empresarial, el *copywriting* se convierte en una herramienta interesante para crear contenido efectivo que se puede difundir a través de diversas plataformas, como sitios web, correos electrónicos, anuncios publicitarios o redes sociales.

Un buen *copywriting* no solo capta la atención del público, sino que también comunica claramente los beneficios y el valor único de los productos o servicios ofrecidos, generando confianza y fomentando la lealtad del cliente.

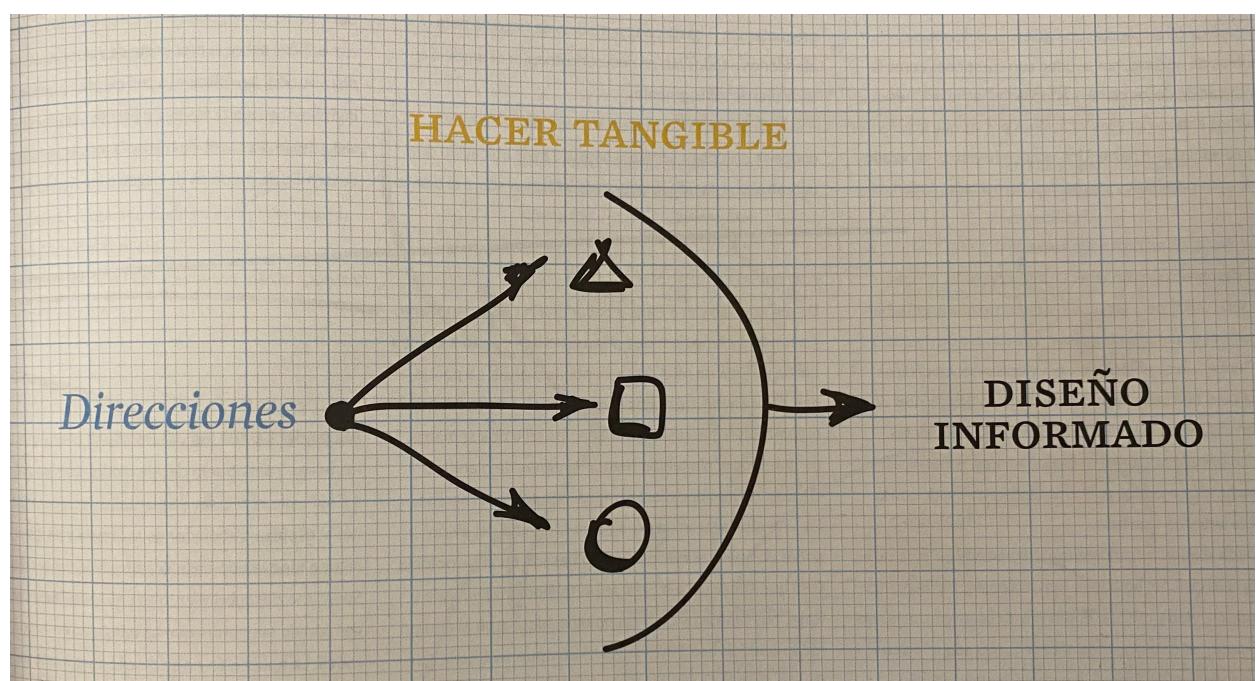
Por ejemplo, una campaña de *email marketing* bien redactada puede aumentar significativamente las tasas de apertura y conversión, mientras que un sitio web optimizado con textos persuasivos puede mejorar la experiencia del usuario y aumentar las ventas. El *copywriting* se convierte, por tanto, en una herramienta interesante para atraer y retener clientes en un mercado tan competitivo como el actual en el que cualquier pequeña ventaja debe ser explotada.

Escenarios.

Los escenarios son guías que tienen utilidad a la hora de orientar el diseño de los nuevos modelos de negocio o para innovar a partir de modelos ya existentes.

Nos plantean, o bien diversas situaciones alternativas relacionadas con los clientes (cómo utilizan los productos, qué tipo de clientes los utilizan, cuáles son sus deseos y objetivos, ...), o bien describen futuros alternativos, con concreción de sus detalles, en los que la empresa se tendrá que mover.

Los escenarios hacen tangibles las diferentes **alternativas** que se le plantean a la empresa y las respuestas que esta debería dar a cada una de esas alternativas. De ese modo la empresa se prepara para el futuro



Un **ejemplo** relacionado con el segmento de panaderías y panificación. Las personas intolerantes al gluten (celiacos) representan una parte de la población que se está haciendo más visible y a la que cada vez más empresas prestan atención. Sin embargo los productos específicos para estas personas todavía son caros y, en ocasiones, difíciles de encontrar. Las empresas de panadería, ¿deberían tener en cuenta

a este segmento de mercado? ¿Cómo lo deberían tener en cuenta? Y, ¿qué pasaría en el caso de no atenderlo adecuadamente? Tal vez estas empresas deberían plantearse diferentes alternativas o escenarios y pensar en las diferentes implicaciones que tendría cada uno de ellos en la marcha de la empresa.

Tema 41: El prototipado.

Los prototipos convierten algo abstracto y teórico en otra cosa, algo perfectamente tangible, visible y manejable. Aunque en el mundo de la ingeniería, la arquitectura y el diseño la utilización de prototipos es algo habitual, no ocurría lo mismo en el ámbito de la gestión empresarial, dada la naturaleza más intangible de sus operaciones. Así, es frecuente encontrar prototipos de productos y servicios, pero no tan habitual de modelos de empresa en los que probar lo que sucedería con éste si se añade un nuevo segmento de mercado; o si se sustituye un recurso clave por otro diferente; o si se cambia el canal de comunicación con los clientes.

Concepto y utilidad para la empresa y usuarios.

Los prototipos en la empresa son una herramienta crucial en el desarrollo de nuevos productos y servicios. Representan una versión preliminar y funcional de una idea, permitiendo a las empresas explorar, evaluar y perfeccionar sus conceptos antes de lanzarlos al mercado. Los prototipos pueden variar en complejidad, desde simples maquetas hasta modelos completamente operativos, dependiendo de las necesidades y objetivos del proyecto.

- modelos básicos de baja fidelidad. Se trata de modelos baratos, simples y construidos con materiales básicos.
- modelos formales. Son modelos que reproducen exteriormente el producto, tanto en materiales, como en tamaño, colores, ... pero que no necesitan ser operativos.
- modelos funcionales. Son modelos cuya función es probar las funcionalidades del producto o servicio. No es tan importante su aspecto como que funcione correctamente.
- modelo de presentación. Son modelos que representan el producto o servicio final. Se trata de que sean plenamente operativos y fidedignos al producto o servicio reales.

La creación de un prototipo facilita la identificación y resolución temprana de problemas, ahorrando tiempo y recursos en las etapas posteriores del desarrollo y permite a los equipos de diseño y producción visualizar y probar las características y funcionalidades del producto en condiciones reales, lo cual es vital para asegurar que se cumplan las expectativas de calidad y rendimiento.

Para las empresas, el uso de prototipos también es una estrategia efectiva para involucrar a los clientes y partes interesadas en el proceso de desarrollo. Recibir retroalimentación directa de los usuarios finales durante las fases iniciales permite ajustar el producto a las necesidades y preferencias del mercado, incrementando así sus probabilidades de éxito.

Posibilidades de prototipado de bienes.

Actualmente, los prototipos de bienes han experimentado una gran evolución gracias a avances tecnológicos como la **impresión 3D**, que ofrece una amplia variedad de posibilidades para las empresas en el desarrollo de nuevos productos. La impresión 3D, también conocida como fabricación aditiva, permite crear objetos tridimensionales mediante la adición de capas sucesivas de material, lo que ha revolucionado la forma en que se diseñan y prueban los prototipos, además de proporcionar una serie de ventajas como:

- Reducción de Costos y Tiempo: Una de las mayores ventajas de la impresión 3D es la capacidad de reducir los costes y el tiempo asociados con la creación de prototipos. Tradicionalmente, la fabricación de un prototipo podía ser un proceso largo y costoso, especialmente cuando se requerían moldes y herramientas específicas. Con la impresión 3D, los diseñadores pueden producir prototipos rápidamente y a un costo menor, permitiendo múltiples iteraciones en un período corto de tiempo.
- Flexibilidad en el Diseño: La impresión 3D permite una gran flexibilidad en el diseño, posibilitando la creación de formas y estructuras complejas, más difíciles de lograr con métodos de fabricación convencionales. Esto facilita la experimentación con nuevas ideas y conceptos, lo que a su vez puede conducir a productos más innovadores y eficientes.
- Personalización y Ajustes: La tecnología de impresión 3D permite una alta personalización, lo que es particularmente útil en algunas industrias como la médica, donde los dispositivos y prótesis pueden

ser adaptados a las necesidades específicas de cada paciente. Esta capacidad de personalización también se extiende a otros sectores, permitiendo a las empresas ajustar y optimizar sus productos en función de la retroalimentación del cliente antes de lanzarse a la producción en masa.

- Prototipado Funcional: A diferencia de los métodos tradicionales, que a veces solo permiten la creación de modelos visuales, la impresión 3D puede producir prototipos completamente funcionales. Esto significa que las empresas pueden probar el rendimiento y la durabilidad de sus productos en condiciones reales, identificando y solucionando problemas antes de la producción en masa.
- Sostenibilidad: La impresión 3D también puede contribuir a la sostenibilidad, ya que utiliza materiales de manera más eficiente y genera menos desperdicio en comparación con los métodos de fabricación tradicionales. Además, la capacidad de producir prototipos y productos localmente puede reducir la necesidad de transporte, disminuyendo la huella de carbono.

Por tanto, podemos decir que la impresión 3D ha transformado el proceso de prototipado de bienes, ofreciendo a las empresas una herramienta que les permite innovar, personalizar y ser más eficientes.

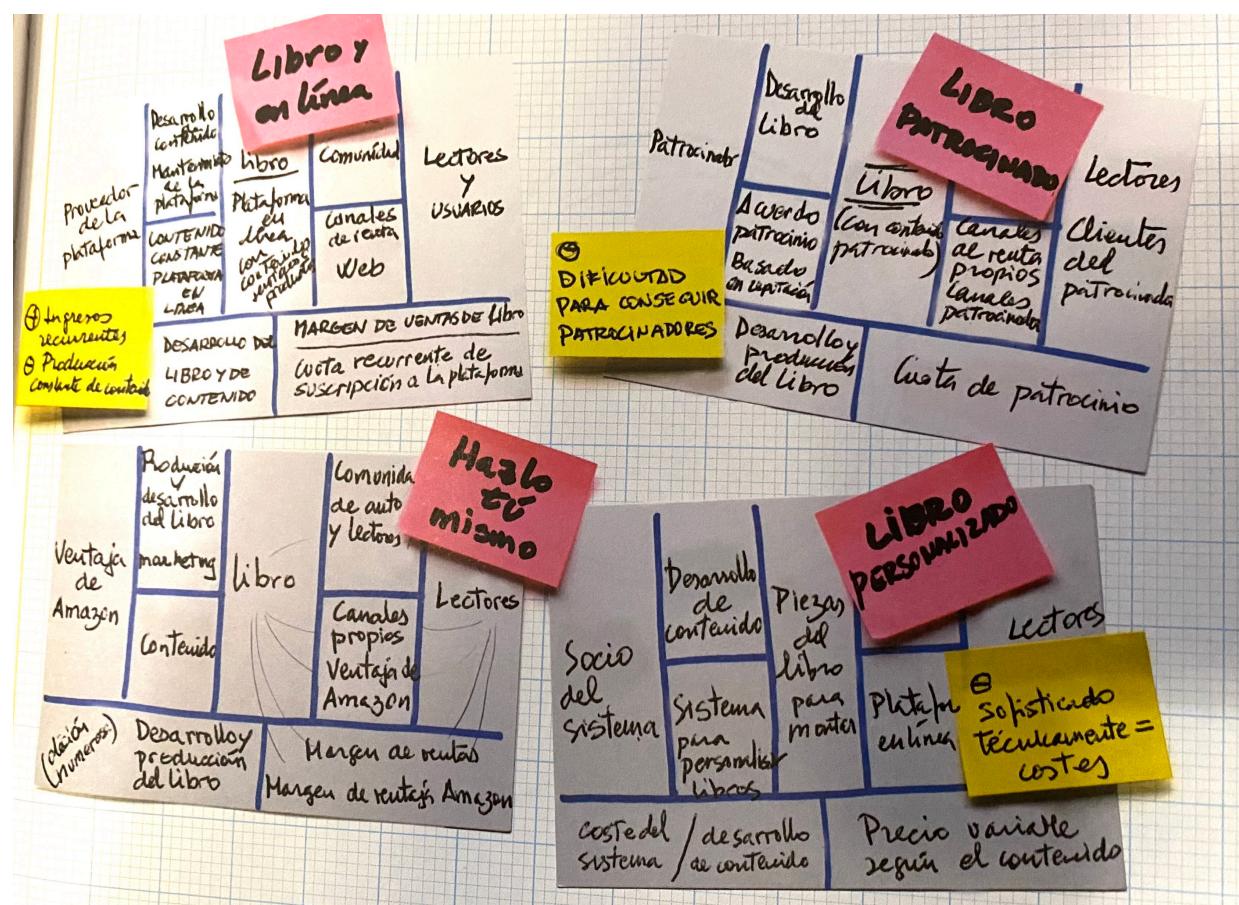
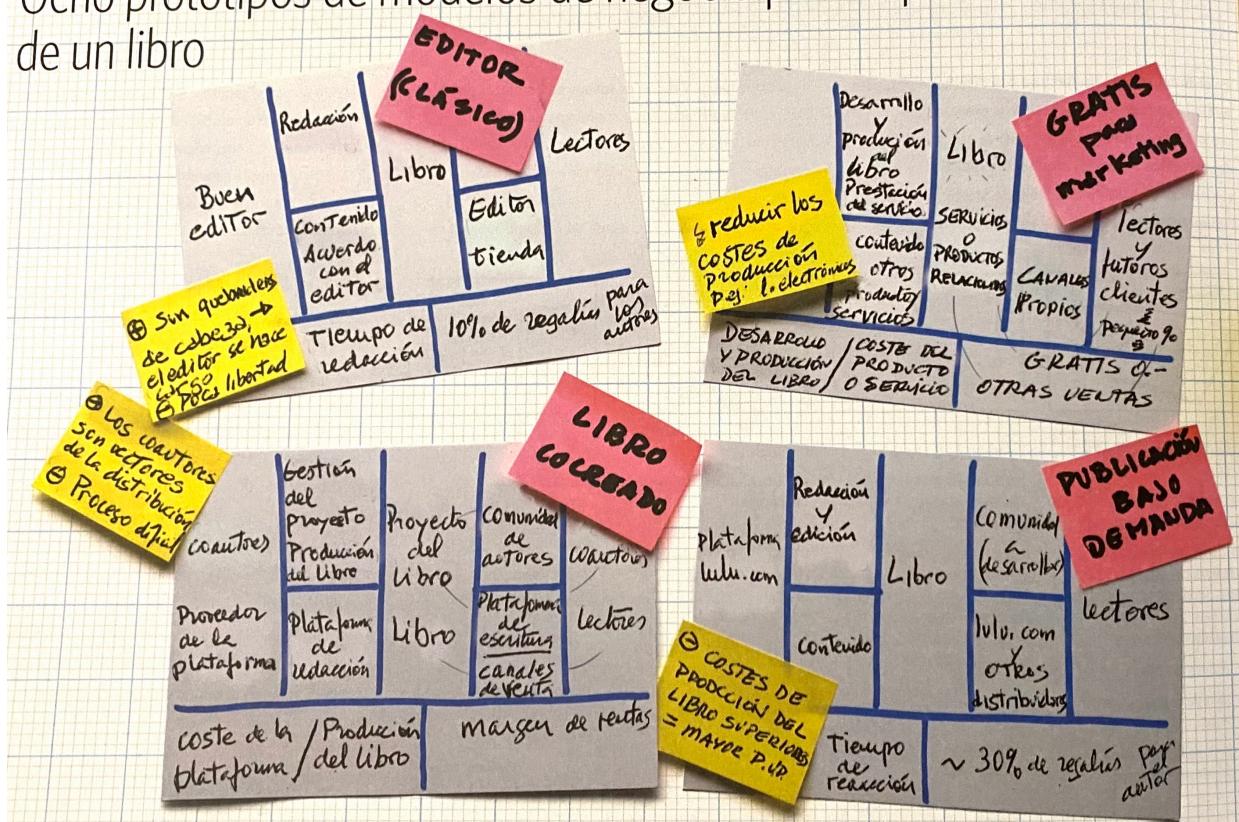
Possibilidades de prototipado de servicios.

El prototipado de servicios ha emergido como una práctica crucial en el diseño y mejora de experiencias y procesos dentro de las empresas. A diferencia del prototipado de productos físicos, el prototipado de servicios se centra en la creación de representaciones tangibles de interacciones, flujos de trabajo y experiencias del cliente, lo que permite a las empresas experimentar y refinar sus ofertas antes de su implementación definitiva.

- Simulación de Experiencias: El prototipado de servicios permite a las empresas simular experiencias de usuario a través de escenarios y dramatizaciones. Utilizando herramientas como juegos de rol, storyboards y mapas de viaje del cliente, las organizaciones pueden visualizar cómo se desarrollará el servicio desde el primer contacto hasta la finalización. Esto facilita la identificación de puntos críticos y oportunidades de mejora en la experiencia del cliente.
- Iteración Rápida y Económica: Al igual que con el prototipado de productos, el de servicios permite iterar rápidamente sobre ideas y conceptos. Las empresas pueden probar múltiples versiones de un servicio, recibiendo retroalimentación inmediata de los usuarios y ajustando los elementos en función de sus necesidades y expectativas, lo que reduce el riesgo de lanzar un servicio que no cumpla con las expectativas del cliente.
- Enfoque en el Cliente: El prototipado de servicios pone al cliente en el centro del proceso de diseño. Al crear prototipos centrados en el usuario, las empresas pueden asegurarse de que están desarrollando servicios que realmente resuelven problemas y satisfacen necesidades. Esto es crucial para mejorar la satisfacción del cliente y la lealtad a la marca.
- Validación y Ajustes: Antes de la implementación completa, los prototipos de servicios permiten validar la viabilidad y efectividad del servicio propuesto. Mediante pruebas piloto y simulaciones, las empresas pueden identificar y solucionar problemas antes de que estos afecten a los clientes reales. Esta validación temprana asegura que el servicio esté alineado con los objetivos de la empresa y las expectativas del mercado.
- Co-creación y Colaboración: El prototipado de servicios a menudo implica la co-creación con clientes y empleados. Involucrar a las partes interesadas en el proceso de diseño fomenta la colaboración y asegura que las perspectivas diversas sean consideradas. Esto no solo enriquece el diseño del servicio, sino que también aumenta la aceptación y el compromiso con la implementación.
- Innovación y Diferenciación: En un mercado cada vez más competitivo, el prototipado de servicios permite a las empresas innovar y diferenciarse. Al experimentar con nuevos enfoques y tecnologías, las empresas pueden desarrollar servicios únicos que se destaque en el mercado. Esto es especialmente relevante en industrias como el comercio minorista y los servicios financieros, donde la experiencia del cliente es un elemento diferenciador clave.

Por tanto, el prototipado de servicios permite una experimentación rápida y centrada en el usuario que ayuda a las empresas a minimizar riesgos, optimizar procesos y asegurar que sus servicios sean eficaces y satisfactorios antes de su lanzamiento al mercado.

Ocho prototipos de modelos de negocio para la publicación de un libro



Tomado de Generación de Modelos de Negocio p.166-7

Tema 42: Los escenarios.

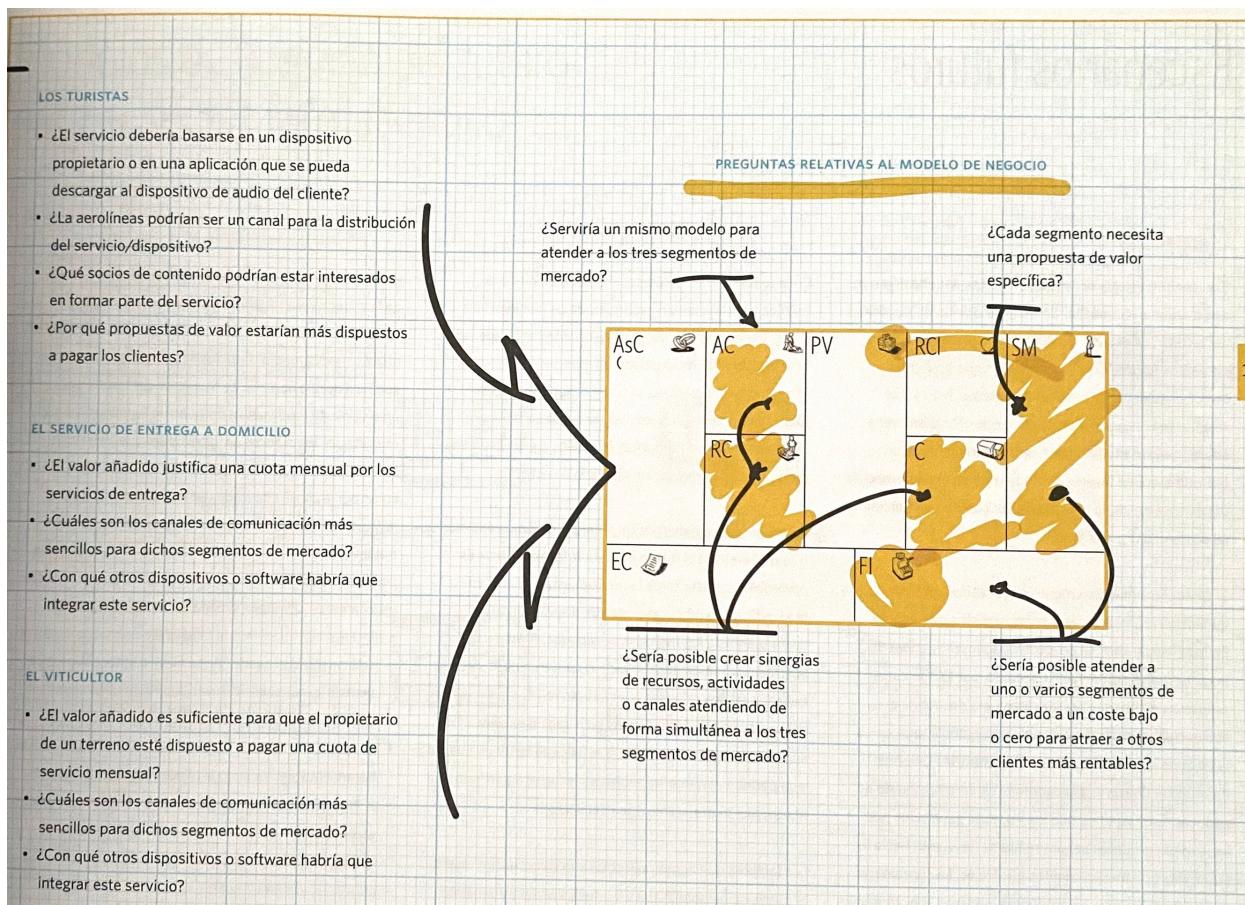
Los escenarios pueden ser **guías** útiles para orientar el diseño de nuevos modelos de negocio o la innovación a partir de modelos existentes. Al igual que el pensamiento visual, la creación de prototipos y la narración de historias, los escenarios convierten lo abstracto en tangible, siendo su función principal la de aportar al proceso de desarrollo del modelo de negocio, un contexto específico y detallado.

Existen dos tipos de escenarios.

- En el primero se describen diversos aspectos relacionados con el cliente: cómo se utilizan los productos o servicios, qué tipos de clientes los utilizan, cuáles son las preocupaciones, los deseos y los objetivos de los clientes. Éstos escenarios se basan en las aportaciones de los clientes, pero van un paso más allá al incorporar información sobre ellos en una serie de imágenes concretas y definidas, al describir una situación específica. El escenario hace tangible la aportación del cliente.
- En el segundo tipo de escenario se describe el entorno en el que un modelo de negocio competirá en el futuro. En este caso, el objetivo no es predecir el futuro, sino imaginar varios futuros alternativos con detalles concretos. Este ejercicio ayuda a reflexionar sobre el modelo de negocio más adecuado para esos diferentes futuros alternativos.

Exploración de ideas.

Los escenarios de clientes pueden servir de guía en el diseño de modelos de negocio, ayudando con cuestiones como la identificación de los canales adecuados, las relaciones que se deben establecer con los propios clientes y las soluciones por las que los clientes están dispuestos a pagar. Una vez que se hayan generado escenarios para varios segmentos de mercado, se puede hacer la pregunta de si es



Tomado de *Generación de Modelos de Negocio*, pág.185. En esta ilustración se da cuenta de tres segmentos de mercado diferentes para el uso de servicios basados en la ubicación que utilizan un sistema GPS.

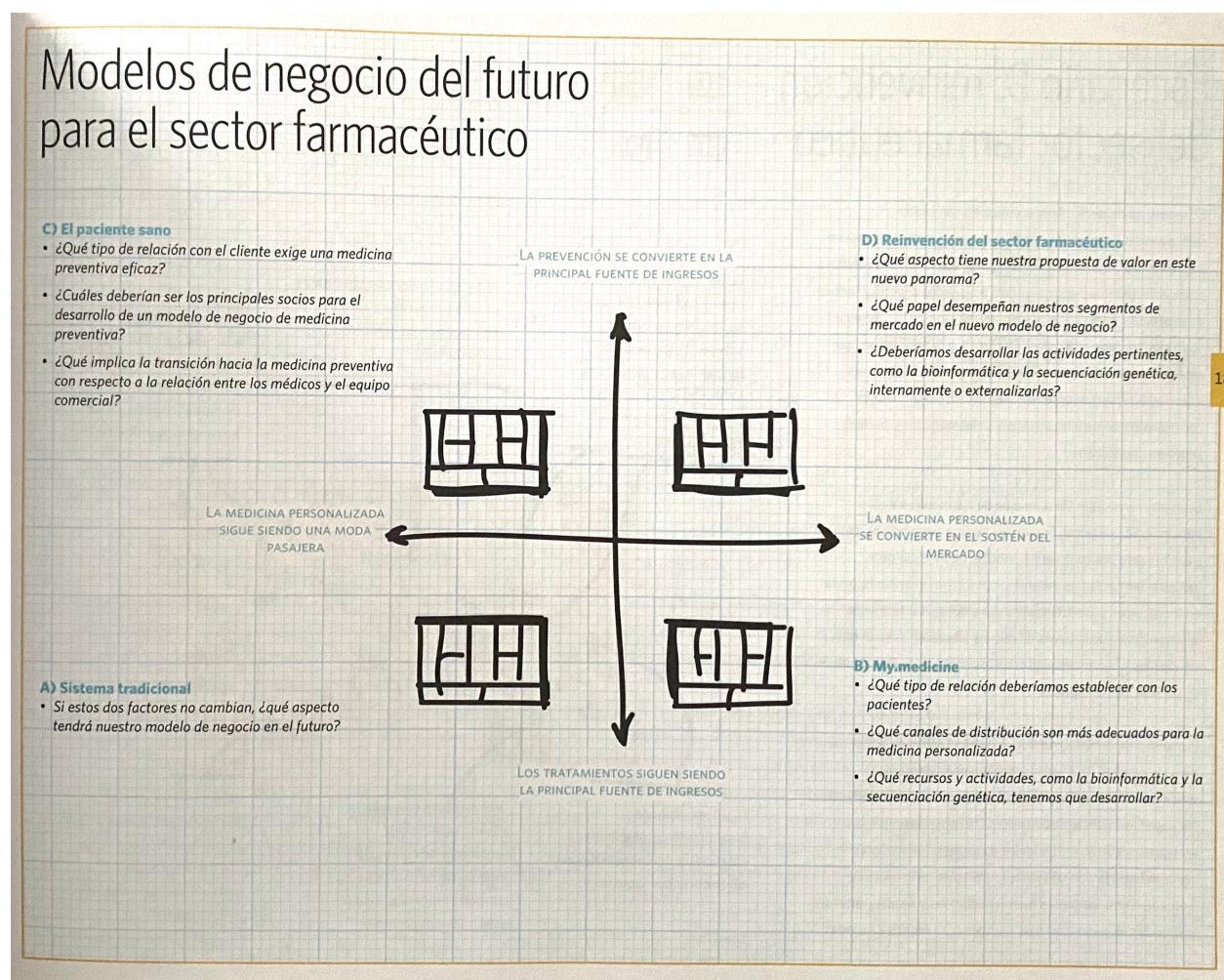
suficiente un único modelo de negocio para atenderlos a todos, si es posible utilizar los mismos recursos y actividades clave, los mismos canales de comunicación, ... o sí, por el contrario, es necesario adaptar el modelo a cada uno de los segmentos identificados.

Escenarios futuros (influencia de la tecnología y adaptación de la empresa).

Los escenarios nos permiten reflexionar sobre la evolución futura de los modelos de negocio a través del planteamiento de diversas situaciones alternativas, con futuros alternativos concretos para los que se pueden desarrollar modelos de negocio apropiados. Este método requiere invertir tiempo en el desarrollo de **varios** escenarios, lo cual puede ser costoso en función de la profundidad y realismo con que los deseemos dotar..

Por ejemplo, el sector farmacéutico requiere la generación constante de nuevos modelos de negocio para adaptarse a las situaciones tanto previstas como imprevistas que puedan surgir en el ámbito de la salud. La reciente crisis de la COVID puso de manifiesto estas cuestiones, pero hay otros escenarios que se pueden dar y para los que la industria debe estar preparada. ¿Podrá la investigación en ADN permitir la creación de medicamentos personalizados? ¿Serán los tratamientos preventivos en personas sanas una realidad que se imponga sobre los tratamientos de las personas enfermas? En todas situaciones la tecnología (biomédica en este caso) tiene un papel de gran importancia ya que puede condicionar los modelos de negocio futuros de la empresa.

En cualquier caso es preciso que las empresas hayan previsto estas situaciones para que se puedan adaptar a las mismas y no les cojan por sorpresa.



Tomado de *Generación de Modelos de Negocio* p.187

Nuevos modelos de negocio: globales, sostenibles, digitales.

Los nuevos modelos de negocio están transformando el panorama empresarial, impulsados por tres tendencias clave: la globalización, la sostenibilidad y la digitalización.

- **Globalización:** La globalización permite a las empresas expandirse más allá de las fronteras nacionales, accediendo a mercados internacionales y a una base de clientes mucho más amplia. Esto ha dado lugar a modelos de negocio que se diseñan con una **perspectiva global** desde el principio, como el caso de empresas tecnológicas que operan en múltiples países a través de plataformas digitales. La globalización también facilita la integración de cadenas de suministro internacionales, lo que permite a las empresas optimizar costos y acceder a recursos de manera más eficiente.
- **Sostenibilidad:** La sostenibilidad se ha convertido en un imperativo que demandan los consumidores para todos los modelos de negocio. Las empresas están adoptando prácticas más responsables para reducir su impacto ambiental y fomentar el bienestar social, lo que incluye la implementación de modelos de economía circular, donde los productos y recursos se reutilizan y reciclan, minimizando el desperdicio.
- **Digitalización:** La digitalización está en el corazón de los nuevos modelos de negocio, facilitando la creación de plataformas innovadoras que conectan a los diferentes actores económicos en tiempo real. Las empresas digitales aprovechan la inteligencia artificial, el análisis de datos y la automatización para ofrecer experiencias personalizadas y eficientes. Los **ejemplos** incluyen el comercio electrónico y las plataformas de servicios en la nube, que han revolucionado sectores enteros mediante la digitalización de procesos y la eliminación de intermediarios.

Tema 43: Otras herramientas para innovar en modelos de negocio y de gestión.

Las que hemos visto hasta ahora no agotan las posibilidades de exploración en torno a los nuevos modelos de negocio. Existen otras posibilidades que pueden ser tenidas en cuenta.

Design thinking.

El Design Thinking es una metodología orientada a la resolución de problemas y la generación de soluciones creativas. Se desarrolla a lo largo de varias **fases**:

- **Empatía.** Se trata de investigar y comprender el problema, dando voz a las personas implicadas.
- **Definición.** En esta fase se enuncia el problema en todas sus dimensiones, teniendo en cuenta lo que los usuarios han aportado en la fase anterior.
- **Ideación.** Esta es la fase en la que la creatividad e innovación para buscar ideas cobra protagonismo.
- **Prototipado.** En la fase de prototipado se experimentan, de la forma menos costosa, las ideas propuestas y se les da forma con el objetivo de encontrar las soluciones apropiadas.
- **Validación.** La fase de validación evalúa las ideas previas y comprueba su funcionamiento real.

Existen muchas herramientas que se pueden utilizar para resolver los problemas que se plantean a la empresa desde el enfoque de design thinking: los mapas de empatía del cliente, el canvas, los mapas mentales, la matriz DAFO, ... todas ellas son herramientas perfectamente coherentes con este enfoque.

Matriz ERIC.

Su denominación procede de las acciones que representan sus siglas: Eliminar, Reducir, Incrementar, Crear.

Fue desarrollada por W. Chan Kim y René Mauborgne en su libro de 1990 La Estrategia del Océano Azul con un doble objetivo: buscar fuentes de reducción de costes e incrementar el valor diferenciándose de la competencia.



Por **ejemplo**:

En el mercado de servicios ferroviarios español tenemos a tres empresas que han aplicado alguno de los principios señalados en su propuesta de valor a los diferentes segmentos de mercado que atienden.

OUIGO Eliminar la atención a bordo por su personal para reducir costes.

Aumentar el número de pasajeros por viaje utilizando trenes de doble plataforma.

Reducir la posibilidad de llevar equipajes.

IRIO Incrementar proveer de servicio de restaurante sus ofertas de viaje.

RENFE Reducir la atención al cliente en su propuesta de AVLO.

Reducir la atención a las líneas deficitarias eliminándolas directamente.

Océanos azules.

El hecho diferencial de los llamados océanos azules consiste en construir una propuesta de valor que sea diferencial. Esta estrategia fue planteada por Kim y Mauborgne, en su libro ya citado La Estrategia del Océano Azul y se utiliza de forma conjunta con el cuadro estratégico para encontrar un océano azul que le permita la empresa diferenciarse de sus competidores.

El **cuadro estratégico** es una herramienta que relaciona el grado de actuación de cada empresa competidora (bajo, medio, alto) respecto a las variables que se consideren clave en el sector (inventario de productos, precio, servicio, posventa, redes sociales,...) Sirve para que la empresa decida qué eliminar, reducir, ampliar o crear respecto a sus competidores a partir de los datos recabados

Por tanto, podemos decir que la estrategia del océano azul es la búsqueda simultánea de diferenciación y costes bajos para abrir un **nuevo espacio o nicho de mercado**, que aún no ha sido explorado por el comercio. Se crea una nueva demanda **sin competencia**, bien porque se desarrolla de cero sobre algo totalmente inexistente, un negocio completamente nuevo, que no existía hasta el momento, bien porque se agrega algo innovador en una industria que ya existía previamente.

La mayoría de las grandes empresas que existen hoy en día comenzaron sus actividades como océanos azules. Por **ejemplo**, la industria automovilística comenzó de la mano de Henry Ford cuando este creó el primer automóvil en sustitución de los carruajes. Las tecnológicas que se han desarrollado de la mano de los teléfonos inteligentes, sin embargo, innovaron sobre algo ya existente: el propio teléfono sobre el que crearon e incrementaron muchas de sus actuales funcionalidades.

Otro **ejemplo**: Uber transformó la manera de desplazarse en una ciudad, diferente del taxi; y Airbnb permite el alojamiento en muchos lugares del mundo sin necesidad de hacer una inversión en inmuebles.

En contraposición al océano azul, tenemos los llamados océanos rojos. La estrategia utilizada en este caso se basa en ganarle a la competencia. Las empresas en los océanos rojos son altamente competitivas y siempre están pensando en conseguir incrementos de su cuota de mercado a costa de sus competidores con los que sostienen fieras peleas que tiñen el mercado con la sangre de las empresas caídas.

Kindergarten.

Este término fue acuñado por Peter Thiel (el creador de PayPal entre otras compañías) y está inspirado, en la forma en que los niños aprenden y juegan en el jardín de infancia, donde se les anima a que exploren, experimenten, colaboren y creen cosas nuevas entre todos, sin necesidad de tener miedo al fracaso o a los juicios de valor por parte de los demás.

Este modelo ayuda a las start up o empresas emergentes, porque:

- les ayuda a descubrir y perseguir su visión única.
- Le ayuda a construir un equipo fuerte y diverso,
- les ayuda a aprender e iterar (cambiar cuando las circunstancias lo aconsejen) de forma rápida.

Bloque 4: Análisis de la realidad empresarial. Casos y simulación.



Tema 44: Evaluación previa de los modelos de negocio.

Antes de dejar que un modelo de negocio o, simplemente, cualquier actividad empresarial, se enfrente a la realidad es frecuente realizar un análisis previo de qué le podría deparar el futuro, tratando de imaginar en base a datos pasados o en base a previsiones lógicas lo que sería de esperar que sucediese. Este tipo de análisis se denominan análisis previsionales y tratan de anticipar el futuro mediante el análisis de los datos del presente y de los datos pasados.

Análisis DAFO.

El análisis DAFO examina tanto la propia empresa como su entorno para ofrecer una imagen de su situación competitiva y posibles vías de actuación. DAFO son las siglas de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Es decir, que se hace un análisis tanto de lo que sucede **fuerá** de la empresa (**análisis externo**: amenazas y oportunidades), como de lo que sucede **dentro** de la propia empresa (**análisis interno**: debilidades y fortalezas).

En relación al análisis interno/externo.

Las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta la empresa **no son modificables**, hay que tomarlas como un dato y convivir con ellas, tratando de adaptarse lo mejor posible y de utilizarlas en beneficio propio. Cuando hablamos del entorno específico de las empresas se suele aplicar el esquema de fuerzas competitivas de Porter, mientras que si hablamos del entorno general se impone un análisis más amplio y global de las repercusiones que pueden tener esas amenazas y oportunidades para la empresa.

Las amenazas son cambios en en entorno que pueden situar a la empresa ante una posición difícil si no se previenen a tiempo. Una crisis económica, con la consiguiente caída de las ventas y el consumo, el retraso en los cobros, el aumento de la morosidad, ... pueden empeorar su situación. Un cambio en la normativa urbanística, medioambiental, laboral, ... La aparición de nuevas empresas y productos, el cambio tecnológico, ...



Las oportunidades también son cambios pero, por el contrario, pueden suponer ventajas para las empresas si son aprovechadas: los períodos de auge económico, la apertura exterior de algunos países, la mejora del nivel educativo y de formación, el cambio tecnológico, los cambios normativos. Hay que darse cuenta de que muchos cambios pueden ser considerados tanto amenazas como oportunidades y que su percepción como unas u otras depende más de la empresa y su talante que del hecho en sí.

Por su parte, las fortalezas y debilidades de la empresa se corresponden con el **análisis interno**, ya que se trata de elementos que pueden ser modificados con la acción empresarial. Una debilidad es un elemento que ejerce una influencia negativa sobre la marcha de la empresa, como por ejemplo carecer de fuentes de financiación estables, o tener una mala imagen entre los consumidores, o tener unos trabajadores poco innovadores, o un diseño defectuoso de los productos, ... Todos esos son aspectos sobre los que la empresa puede actuar y corregirlos.

Por su parte, las fortalezas son aspectos que tienen una influencia positiva sobre la marcha de la empresa: una plantilla motivada y bien preparada, una imagen positiva entre los consumidores, productos de calidad que son apreciados como tales, un nivel tecnológico alto, ...

No obstante, conviene que las empresas no se descuiden ya que si cualquier debilidad, convenientemente tratada, puede subsanarse, las fortalezas, descuidadas, pueden perderse.

Estrategias: ofensiva, defensiva, de cambio y de supervivencia.		
Estrategias	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategia ofensiva. Se trata de aprovechar las fortalezas en un entorno de oportunidades para fortalecer aun más la situación de la empresa, tratando de dar un paso adelante más que los competidores.	Estrategia defensiva. Cuando existen amenazas y la empresa posee fortalezas se trata de aprovecharlas y apoyarnos en ellas para defenderse de las amenazas del entorno.
Debilidades	Mediante una estrategia de cambio la empresa puede aprovechar las oportunidades que el entorno le ofrece para tratar de dar la vuelta a sus debilidades y convertirlas en fortalezas.	Ante esta situación, la más difícil de todas, la empresa sólo puede optar por una estrategia de supervivencia , de capear el temporal como buenamente pueda hasta que las circunstancias cambien, hasta que el entorno se vuelva favorable o hasta que sea capaz de subvertir sus debilidades en fortalezas.

Análisis previsional de ingresos y costes mediante la cuenta PyG.

El análisis previsional de ingresos y costes mediante la cuenta de pérdidas y ganancias (PyG) consiste en proyectar o estimar los ingresos y gastos **futuros** de una empresa para un período determinado, generalmente un año o un trimestre. Esta estimación ayuda a anticipar el rendimiento financiero de la empresa y a tomar decisiones estratégicas para asegurar su rentabilidad y sostenibilidad.

Se utiliza la cuenta de pérdidas y ganancias ya que muestra, de forma detallada, los diferentes ingresos generados por la empresa, procedentes de las ventas o servicios prestados, así como los costes asociados a la generación de esos ingresos, incluyendo tanto los costes directos (materia prima o salarios) como los costes indirectos (alquileres o amortizaciones, por ejemplo).

El análisis previsional de ingresos y costes se realiza siguiendo los siguientes pasos:

- 1) **Proyección de Ingresos:** Se estima cuánto se espera ingresar por las ventas u otras fuentes de ingresos en el futuro. Esto puede basarse en análisis históricos, tendencias del mercado, expectativas de crecimiento o cambios en la estrategia empresarial.
- 2) **Estimación de Costes:** Se identifican y proyectan los costes asociados, tanto fijos (salarios, alquileres) como variables (costos de producción, comisiones, etc.).

- 3) **Cálculo de Beneficios:** Al restar los costes de los ingresos estimados, se obtiene el beneficio neto esperado y con él se puede calcular la rentabilidad esperada.
- 4) **Análisis de Escenarios:** Es muy frecuente la simulación de diferentes escenarios que se podrían dar y que afectarían tanto a los ingresos como a los gastos esperados. Se suelen proponer unos escenarios optimista, pesimista y realista para entender cómo variaciones en ingresos o costes asociados a tal situación podrían afectar al resultado final de la empresa.

Este análisis es fundamental para la planificación financiera, la fijación de precios, la gestión de los costes, y la evaluación de la viabilidad de proyectos o inversiones.

Umbral de rentabilidad.

Otra herramienta que se suele utilizar es el análisis del umbral de rentabilidad o punto muerto de la empresa. Ya se estudió en el Tema 19, así que nos remitimos a lo explicado allí. Simplemente se trata de recordar que el umbral de rentabilidad nos viene a decir cuál es el esfuerzo de ventas que debe hacer la empresa para alcanzar la cobertura total de los costes. Por ese motivo es necesario saber si las ventas van a ser altas o bajas (escenario optimista o pesimista) y cómo van a ser los costes a los que se enfrentará la empresa (previsión de los costes fijos y variables).

Tema 45: La validación del modelo de negocio.

La validación del modelo de negocio es un proceso crucial para cualquier empresa que busque asegurar el éxito de su propuesta en el mercado. Este proceso implica probar y ajustar los elementos clave de un negocio antes de comprometer recursos significativos, de forma que se minimizan los riesgos asociados con la incertidumbre y el cambio.

Entre las metodologías más destacadas para la validación, encontramos el enfoque Lean Startup, que se basa en la construcción rápida de prototipos, la medición de su validez en el mercado y el aprendizaje continuo para modificar el producto o servicio o, en caso necesario, cambiar radicalmente el enfoque (pivotar). En esta metodología el desarrollo de clientes juega un papel central, para tratar de identificarlos y entenderlos con la mayor profundidad para adaptar la oferta a sus necesidades reales.

El uso de equipos de trabajo ágiles permite responder rápidamente a los cambios, mantener la flexibilidad y acelerar el proceso de desarrollo. Y el desarrollo de producto ágil permite iterar y lanzar versiones mejoradas del producto con el cliente siempre presente.

En conjunto, estos conceptos y herramientas permiten a las empresas experimentar y aprender rápidamente, aumentando las probabilidades de éxito al lanzar nuevos productos o servicios al mercado.

Equipos de trabajo ágiles.

Los equipos de trabajo ágiles son grupos que adoptan metodologías ágiles para gestionar proyectos, especialmente en entornos de desarrollo de software, aunque su uso se ha expandido a otros sectores. Estas metodologías, como Scrum o Kanban, se centran en la flexibilidad, la colaboración constante, y la entrega rápida y continua de valor.

En lugar de planificar y ejecutar un proyecto de principio a fin en una única fase larga, los equipos ágiles dividen el trabajo en ciclos más cortos llamados "sprints" (en Scrum) o en flujos continuos de trabajo (en Kanban). Cada sprint, generalmente de dos a cuatro semanas, tiene un objetivo claro y termina con la entrega de un producto o un incremento de valor que puede ser evaluado y ajustado según las necesidades del cliente o del mercado.

La clave de estos equipos es su estructura auto-organizada y multifuncional. Esto significa que los miembros del equipo poseen diversas habilidades y trabajan de manera autónoma, sin una jerarquía rígida, para tomar decisiones rápidas y responder ágilmente a los cambios. Además, la retroalimentación constante y la revisión periódica del trabajo permiten que el equipo ajuste sus estrategias y tareas para mejorar continuamente.

Un **ejemplo** práctico podría ser el desarrollo de una aplicación móvil, donde el equipo entrega versiones con nuevas funcionalidades cada pocas semanas, y ajusta el producto según la retroalimentación de los usuarios y los cambios en el mercado, permitiendo así una evolución constante y rápida del producto.

Desarrollo de clientes.

El "desarrollo de clientes" en el contexto de la validación del modelo de negocio se refiere a un proceso sistemático para entender y construir una base de clientes desde las primeras etapas de una empresa o proyecto. Este enfoque es parte fundamental de la metodología Lean Startup, que busca reducir riesgos y asegurar que el producto o servicio realmente resuelva un problema o satisfaga una necesidad en el mercado antes de lanzarse a la producción en masa o a gran escala del mismo.

El desarrollo de clientes se enfoca en validar cada hipótesis del modelo de negocio con datos reales obtenidos de interacciones directas con potenciales clientes. En lugar de asumir que el producto o servicio tendrá éxito, los emprendedores salen al mercado para descubrir las verdaderas necesidades, problemas, y comportamientos de sus clientes objetivo. Esto lo veremos con algo más de detalle en el siguiente apartado.

Este proceso se divide en cuatro fases principales:

- **Descubrimiento de Clientes:** Implica identificar quiénes son los clientes potenciales y entender profundamente sus problemas, necesidades y comportamientos. Aquí se validan las hipótesis

sobre el problema que el producto o servicio intenta resolver.

- **Validación de Clientes:** En esta fase, se busca confirmar que el mercado es real y que los clientes están dispuestos a pagar por la solución ofrecida. Es un proceso iterativo que involucra la creación de un prototipo mínimo viable (MVP) y la realización de pruebas de mercado.
- **Creación de Clientes:** Una vez validado el mercado, esta etapa se enfoca en la adquisición de clientes, escalando las ventas y el marketing para alcanzar la mayor cuota de mercado posible.
- **Construcción de la Empresa:** Finalmente, se establecen las estructuras y procesos necesarios para soportar el crecimiento del negocio y consolidar la empresa.

El desarrollo de clientes, por lo tanto, es esencial para asegurar que el producto o servicio no solo tiene demanda, sino que está diseñado y posicionado correctamente para alcanzar y satisfacer a sus clientes objetivo.

Lean startup: concepto.

En 2011 Eric Ries publicó su libro The Lean Startup y bautizó la metodología para la generación de productos que experimentó en su propia empresa como Lean Startup. Se trata, fundamentalmente, de fallar rápido y aprender de forma continua, con el objetivo de convertir ideas en productos de la forma más eficiente. La finalidad última de esta metodología es evitar crear un producto que nadie quiere.

Es frecuente pensar que se sabe perfectamente lo que los clientes quieren o necesitan. Sin embargo, hasta que esta creencia no es validada, estamos trabajando con una mera **hipótesis**. El método Lean Startup toma todas esas hipótesis, que se pueden probar y validar de forma objetiva y las somete a prueba.

Scrum y Kanban.

Son dos de las metodologías ágiles más populares para la gestión de proyectos.

- Scrum (del rugby, "melé" en inglés).

Definido por Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi a principios de los 80, al analizar cómo desarrollaban los nuevos productos las principales empresas de manufactura tecnológica: Fuji-Xerox, Canon, Honda, NEC, Epson, Brother, 3M y Hewlett-Packard, ...

Es un marco de trabajo que organiza el desarrollo de proyectos en ciclos cortos y repetitivos llamados "sprints", que suelen durar entre 2 y 4 semanas. Durante cada sprint, el equipo se enfoca en completar un conjunto específico de tareas que resultan en una versión funcional del producto o una parte de él.

Características clave de Scrum:

- Roles definidos: Incluye roles específicos como el Scrum Master (quien facilita el proceso y elimina obstáculos), el Product Owner (quien representa los intereses del cliente y prioriza el trabajo a realizar), y el equipo de desarrollo.
- Sprints: Cada sprint es un ciclo de trabajo corto y repetitivo. Al final de cada sprint, el equipo revisa lo logrado y ajusta sus planes para el siguiente.
- Reuniones regulares: Como la Daily Stand-up, donde el equipo se reúne brevemente todos los días para sincronizarse, y la Sprint Retrospective, donde se evalúa el sprint y se identifican mejoras.

- Kanban (del japonés, letrero o tarjeta).

看板, es un sistema de información que controla de modo armonioso la fabricación de los productos necesarios en la cantidad y tiempo necesarios en cada uno de los procesos que tienen lugar tanto en el interior de la fábrica, como entre distintas empresas.

Es un sistema visual de gestión de trabajo que enfatiza el flujo continuo y la mejora constante. En lugar de trabajar en sprints, el enfoque está en mantener un flujo constante de trabajo y en visualizar ese flujo.

Características clave de Kanban:

- Tablero Kanban: El trabajo se organiza en un tablero que suele tener columnas como "Por hacer", "En progreso" y "Hecho". Cada tarea se representa como una tarjeta que se mueve a través de estas columnas a medida que se avanza.
- Límites de trabajo en progreso (WIP): Se establecen límites en la cantidad de tareas que pueden estar en progreso simultáneamente, lo que ayuda a evitar sobrecargas y mejora el flujo de trabajo.
- Flexibilidad: A diferencia de Scrum, no hay sprints ni roles fijos; los cambios se pueden realizar en cualquier momento según las necesidades.

Comparación:

Scrum es ideal para proyectos con entregas iterativas y para equipos que necesitan estructura y roles claros.

Kanban es más flexible, se adapta bien a trabajos continuos y es ideal para equipos que prefieren gestionar su trabajo de manera más dinámica sin los ciclos estrictos de Scrum.

Ambas metodologías comparten el enfoque en la entrega de valor continuo y en la mejora constante, pero lo hacen de maneras diferentes, adaptándose a las necesidades y estilos de trabajo del equipo.

Las hipótesis pueden estar referidas tanto al cliente, su necesidad o problema, como a la forma de acceder a él, como al propio producto, la fuente de ingresos, ... en realidad cualquiera de los módulos del lienzo del modelo de negocio. Normalmente una hipótesis se formula de la siguiente manera:

- creemos que [esta afirmación es cierta]
- sabremos que estamos [acertando / fallando] cuando observemos el siguiente resultado del mercado: [información cuantitativa o cambio en el indicador de comportamiento]

Por **ejemplo**: Creemos que un incremento de hasta el 10% del precio de venta no reducirá las ventas más allá de un 2-3%. Sabremos que estamos acertando cuando las ventas del trimestre nos lo confirmen (no se reduzcan más allá de ese 2-3% previsto).

Una vez formuladas las hipótesis es importante priorizarlas de acuerdo a dos aspectos:

- el nivel de **criticidad** de la misma para el modelo de negocio, es decir, si afecta de forma significativa a la marcha de la empresa.
- el nivel de **incertidumbre**, es decir de falta de certeza sobre las consecuencias de las decisiones a tomar.

Las hipótesis más prioritarias serán las más críticas y de mayor incertidumbre y serán, precisamente, las que habrá que resolver en primer lugar.

La forma de resolver esas hipótesis muchas veces no es actuar directamente sobre el mercado, lo que puede ser peligroso para la empresa, sino hacer **experimentos**. Un experimento es un test que se realiza para probar la validez de una hipótesis. Es importante que cada experimento se ocupe únicamente de un aspecto a comprobar, de una única variable. De esta manera, los cambios que registremos sabremos que se deben únicamente a esa variable testada y no a otras. Además, es importante poder contar con lo que se llama un grupo de control sobre el que no se va a aplicar el cambio. Eso nos permite hacer comparaciones efectivas.

A partir de los resultados de los experimentos se pueden tomar ya decisiones. Se pueden adoptar los cambios propuestos o bien dejarlos de lado. Ese dejarlos de lado puede ser mediante un cambio menor o mediante un cambio radical en los planteamientos de la empresa. En este segundo caso (cambios radicales o de gran calado e importancia) se habla de pivatar. Por **ejemplo**, un cambio en el segmento de mercado al que se dirige la empresa o un cambio en la política de precios pueden constituir un pivote, mientras que un ajuste en el precio o en alguna funcionalidad del producto pueden ser cambios menores.

El método Lean Startup plantea un ciclo para su implementación:

1. **Crear** un producto mínimo viable para probar una hipótesis.
2. **Medir** el comportamiento de los usuarios o clientes de forma cuantitativa
3. **Aprender** de la información recopilada y decidir si perseverar o, por el contrario, pivotar.

En el fondo lo que subyace en el ciclo Lean Satatup no es otra cosa que el método científico: formular una hipótesis, diseñar un experimento para comprobar empíricamente la validez de dicha hipótesis y medir los resultados para aprender de ellos.

Respecto a los experimentos hay muchos tipos que se pueden llevar a cabo. Algunos de ellos son:

- **Mago de Oz**. Este experimento consiste en no implementar nada, sino en simular mediante personas las funcionalidades del producto o servicio. En lugar de desarrollar el producto de forma completa, lo cual puede resultar muy caro y complejo, se hace una prueba con personas haciendo a mano lo que el producto debería hacer por si mismo.
- **Conserje**. Se trata de maximizar el aprendizaje de la interacción directa con el cliente, al que se le presta el servicio de forma personalizada y paso a paso, como si este ya estuviese construido y plenamente operativo. Es muy utilizado cuando se desconoce cómo va a interactuar el cliente con el producto o servicio, dónde va a utilizarlo, si está dispuesto a pagar o no por el mismo, ...
- **Crowdtesting**. Consiste en utilizar las plataformas de crowdfunding para testar la respuesta del público ante una propuesta de valor determinada e identificar a los llamados *early adopters* (los usuarios tempranos del producto, que suelen ser los que más lo valoran) al tiempo que se consigue una fuente de financiación alternativa.

- **Fake door o 404 page test.** Consiste en simular el “compra ahora” con el fin de comprobar cuántos clientes comprarían el producto y cuánto estarían dispuestos a pagar. Una vez que el usuario comienza el proceso se les redirige a una página en la que se les informa de que el producto está “agotado” u otro mensaje alternativo.
- **Test A/B.** Consiste en dividir el tráfico de forma aleatoria entre dos o más versiones del producto para comprobar alguna cuestión particular: diferentes precios, diferentes presentaciones, diferentes formatos, ... y ver cuál de ellos tiene más aceptación antes del lanzamiento definitivo.
- **Boomerang.** Consiste en utilizar un producto de la competencia cuando el propio aun no está completamente desarrollado cambiándole la apariencia, el empaquetado, la rotulación, ... para hacerlo pasar por propio y ver la respuesta del público ante el mismo. Muy utilizado cuando se trata de productos físicos en desarrollo y se quiere testar su acogida en el mercado.

Desarrollo de producto ágil: concepto.

Se trata de una metodología enfocada en la creación rápida y flexible de productos que se ajusten a las necesidades y expectativas cambiantes del mercado. A diferencia de los métodos tradicionales de desarrollo, que suelen ser lineales y rígidos, el enfoque ágil permite iteraciones frecuentes, la incorporación constante de retroalimentación del cliente y la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios. El núcleo del desarrollo ágil es la entrega incremental y continua de producto.

En lugar de esperar hasta el final del ciclo de desarrollo para presentar un producto completamente terminado, se lanzan versiones pequeñas y funcionales en cortos intervalos, los llamados *sprints* que vimos anteriormente. Esto permite a las empresas probar rápidamente sus ideas y realizar ajustes basados en el feedback real de los usuarios. Las metodologías más populares para lograr desarrollos eficientes son el Scrum y el Kanban, de los que también se habló anteriormente.

Por tanto, podemos decir que el desarrollo de producto ágil facilita la creación de productos más aliñeados con las necesidades del cliente, mejora la capacidad de respuesta al cambio y reduce el riesgo de fallar al lanzar nuevos productos al mercado.

Tema 46: Derechos de propiedad industrial.

Las empresas realizan importantes inversiones en investigación para el desarrollo de nuevos productos y funcionalidades en los ya existentes. Si los resultados de esa investigación no estuviesen protegidos, si la empresa no pudiese aprovechar de forma exclusiva los mismos, entonces no tendría incentivos para arriesgar sus recursos cuando cualquiera se podría beneficiar de sus esfuerzos. Por eso tiene una gran importancia la posibilidad de que las empresas puedan proteger sus descubrimientos y desarrollos técnicos mediante diferentes figuras de protección que explicaremos a continuación. Esa protección se puede materializar en la Oficina Española de Patentes y Marcas que otorga patentes y modelos de utilidad.

Patentes y modelos de utilidad.

La patente y el modelo de utilidad son títulos de propiedad industrial otorgados por el Estado que dan a su titular el **derecho de impedir** temporalmente a terceros la fabricación, venta o utilización comercial en España de la invención protegida sin su consentimiento. En caso de infracción, se podrían emprender acciones legales contra aquellas personas o empresas que los utilicen sin ese consentimiento.

A cambio del monopolio de explotación el titular del mismo contrae dos obligaciones:

- poner a disposición del público en general la patente o el modelo de utilidad, describiendo su invención de modo que un experto medio en la materia pueda llevarla a cabo. Eso contribuye a la mejora tecnológica general.
- explotar empresarialmente la patente o modelo de utilidad, dentro del plazo de cuatro años desde la fecha de presentación de la misma, bien por sí mismo o a través de otra persona autorizada. Si no fuera explotada podría ser objeto de solicitudes de licencias obligatorias y caducar.

Existen dos modalidades de protección: la patente y el modelo de utilidad.

La modalidad de modelo de utilidad protege invenciones a las que se puede llamar menores, es decir, en las que el requisito de actividad inventiva tiene un menor grado de exigencia que en el caso de una patente. Por **ejemplo** un utensilio, un instrumento, una herramienta, un aparato, un dispositivo o una parte del mismo, así como un producto químico o un alimento, pero nunca puede ser protegido por Modelo de Utilidad un procedimiento ni materia biológica ni sustancias y composiciones farmacéuticas, que quedan reservados para las patentes. A cambio, la duración de la protección es también menor (10 años frente a los 20 de la patente) y los procedimientos de concesión son más simples, rápidos y menos costosos.

En cualquier caso quedan fuera de la protección tanto de las patentes como de los modelos de utilidad los descubrimientos, las teorías científicas y los métodos matemáticos. Las obras literarias, artísticas y científicas, los programas de ordenador, las formas de presentación de información, ... también pueden gozar de protección pero por la vía de la propiedad intelectual.

La duración de las patentes es de 20 años, como se dijo, mientras que los modelos de utilidad sólo tienen una protección de 10 años. Una vez transcurridos estos períodos de tiempo, la Invención es de dominio público y cualquier persona puede utilizarla libremente.

Marcas y nombres comerciales.

También se pueden registrar en la Oficina Española de Patentes y Marcas las marcas, el rótulo del establecimiento y el nombre comercial, durante 10 años, aunque en este caso sí se podrán prorrogar el tiempo que quiera la empresa, previo pago de las tasas correspondientes.

Una **marca** distingue el producto propio del de la competencia, genera lealtad en muchos casos y debe ser registrada para no tener competencia desleal, por ejemplo: Nesquik, ColaCao, etc.

El **nombre comercial** se refiere a como se identifica la empresa comercialmente, no tiene porque coincidir con la denominación social que se inscribe en el Registro Mercantil. Ejemplo: el empresario individual tiene como denominación social su nombre y apellidos y como nombre comercial puede operar como "Frutas Pérez" o "Frutas Sol", por ejemplo.

El **rótulo** del establecimiento es como se identifica a los locales de la empresa. Si está registrado, el nombre comercial ya se considera que se puede utilizar en exclusiva en forma de rótulo de un local. Por ello la actual ley de marcas no exige que se registre como signo distintivo al rótulo.

Diferencia entre denominación social y nombre comercial .

En la página web de la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) hay una aclaración sobre la diferencia entre denominación social y nombre comercial que nos puede ser útil y que reflejamos a continuación:

El nombre comercial es el signo o denominación que identifica a una empresa en el tráfico mercantil y que sirve para identificarla, individualizarla y distinguirla de las demás empresas que desarrollan actividades idénticas o similares.

La denominación social es el nombre que identifica a una persona jurídica en el tráfico mercantil como sujeto de relaciones jurídicas y, por tanto, susceptible de derechos y obligaciones.

El nombre comercial no es preciso que coincida con la denominación social y puede elegirse, por tanto, un nombre comercial diferente de la denominación social. Una misma persona natural o jurídica puede tener, si lo desea, varios nombres comerciales para identificar actividades empresariales pertenecientes a diferentes sectores del tráfico económico.

Así, un fabricante de pantalones registraría como nombre comercial el que utilice en sus actividades empresariales de fabricante y que sirva para diferenciarlo de otros empresarios. Su denominación social es la que debe emplear, por ejemplo, para firmar contratos o dar de alta a trabajadores en la seguridad social. El signo o nombre con que comercialice esos pantalones será la marca del producto. Todos estos signos pueden ser, a elección del empresario, iguales o diferentes, según su conveniencia.

En un símil con la persona física la denominación social sería el "nombre civil" de la persona física y el nombre comercial sería el "nombre artístico" con que dicha persona se presenta a sus clientes en el mercado. El primero se registra en el Registro Mercantil Central, mientras que el segundo, junto a la marca o marcas, en la OEPM.

Diseños industriales.

El diseño industrial es una modalidad de Propiedad Industrial que protege la apariencia externa u ornamentación de un producto, o de una parte de él, sin tener en cuenta sus características técnicas o funcionales. Se trata, por tanto, de un tipo de innovación formal. En los modelos de utilidad se protegen invenciones técnicas que resuelven problemas técnicos mientras que en los diseños industriales se protege sólo la apariencia externa de un producto. El alcance de protección de un diseño industrial no llega a las características dictadas exclusivamente por su función técnica. Por ejemplo, la protección de un diseño de un destornillador alcanzaría sólo a la forma del mango que admitiría alternativas, pero no a la punta cuya forma viene determinada por la función de ajustarse a un tornillo.

Entre otros muchos **ejemplos**, podemos citar: envases, contenedores, joyas, enseres domésticos, aparatos electrónicos, estructuras arquitectónicas, disposiciones escenográficas, diseño de escaparates, diseño de interiorismos, símbolos gráficos, logotipos, tipografías, interfaces gráficas de usuario, páginas web, etc.

Al igual que el resto de modalidades de propiedad industrial, el diseño industrial otorga a su titular un monopolio temporal y territorial.

Tema 47: Plan de negocio.

La toma de decisiones empresariales es un proceso complejo que puede determinar el éxito o fracaso de una empresa. Para minimizar los riesgos y mejorar la precisión en la toma de decisiones, las empresas suelen recurrir a herramientas como la simulación y el plan de negocio.

La **simulación** es una técnica que permite a las empresas modelar diferentes escenarios y predecir los posibles resultados de sus decisiones. Mediante software especializado (Oracle Crystal Ball, Microsoft Excel, Tableau con R o Python, Matlab/Simulink, ...) se pueden recrear situaciones del mundo real, tales como cambios en la demanda, fluctuaciones en los precios, o la introducción de un nuevo producto al mercado. La simulación permite experimentar con diversas estrategias sin asumir los riesgos y costes asociados con la implementación en el mundo real. Por ejemplo, una empresa puede simular el impacto financiero de una expansión internacional antes de comprometerse con inversiones significativas. O analizar el impacto de una subida de los tipos de interés sobre la estructura financiera actual. Al visualizar los resultados potenciales, los gerentes pueden tomar decisiones más informadas y ajustar sus estrategias para tratar de lograr el éxito.

Por otro lado, el **plan de negocio** es una herramienta fundamental que proporciona una hoja de ruta detallada para el desarrollo de la empresa. Un plan de negocio bien estructurado incluye proyecciones financieras, análisis de mercado, y estrategias de marketing y operaciones. Este documento no solo ayuda a guiar las decisiones empresariales, sino que también es esencial para atraer inversores y asegurar financiación para la empresa. En la toma de decisiones, el plan de negocio actúa como un marco de referencia, asegurando que todas las decisiones estén alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa. Por ejemplo, si una empresa está considerando lanzar un nuevo producto, revisará su plan de negocio para verificar si la idea encaja con su misión, visión, y metas financieras a largo plazo.

En conjunto, la simulación y el plan de negocio proporcionan a los empresarios y gerentes las herramientas necesarias para tomar decisiones informadas, reducir incertidumbres, y optimizar los resultados empresariales.

Redacción de un plan de negocio: concepto y estructura.

Un plan de negocio es un documento clave que detalla la **estrategia** y las **proyecciones** de futuro de una empresa. En él se desarrolla una idea o proyecto de empresa a partir de una iniciativa emprendedora, pero tanto puede suponer la creación de una empresa nueva, como la ampliación de actividades de otra ya existente.

El plan de negocio obliga a reflexionar sobre la idea de empresa y ayuda a definir claramente qué es lo que se quiere lograr, cuáles son los objetivos y cuál es la estrategia más idónea para alcanzarlos. Esto permite tener un enfoque claro y ayuda a tomar decisiones informadas. Gracias al plan de empresa se pueden identificar oportunidades de mercado y riesgos potenciales antes de empezar a operar, lo que permite hacer una planificación que reduzca los riesgos y que proporcione una ventaja competitiva al estar preparado ante sucesos que ya se han previsto con anterioridad.

El plan de negocio, por tanto, constituye una **guía** que ayuda a tomar decisiones para alcanzar los objetivos propuestos. Además, permite comprobar el progreso a lo largo del tiempo y si las previsiones se van adecuando a la realidad observada.

Las dos **finalidades** principales de un plan de negocio son :

- por un lado describir el negocio que se va a desarrollar, sus características y elementos, lo cual responde a la estructura del plan que se presentará a continuación.
- por otro lado estudiar la viabilidad del modelo de negocio:
 - en el ámbito comercial, mediante el análisis DAFO y la estrategia de marketing.
 - en el ámbito económico mediante el cálculo del punto muerto
 - en el ámbito financiero mediante el uso del VAN y la TIR
 - en el ámbito legal, mediante la revisión del cumplimiento de la normativa mercantil, medioambiental, laboral, ...

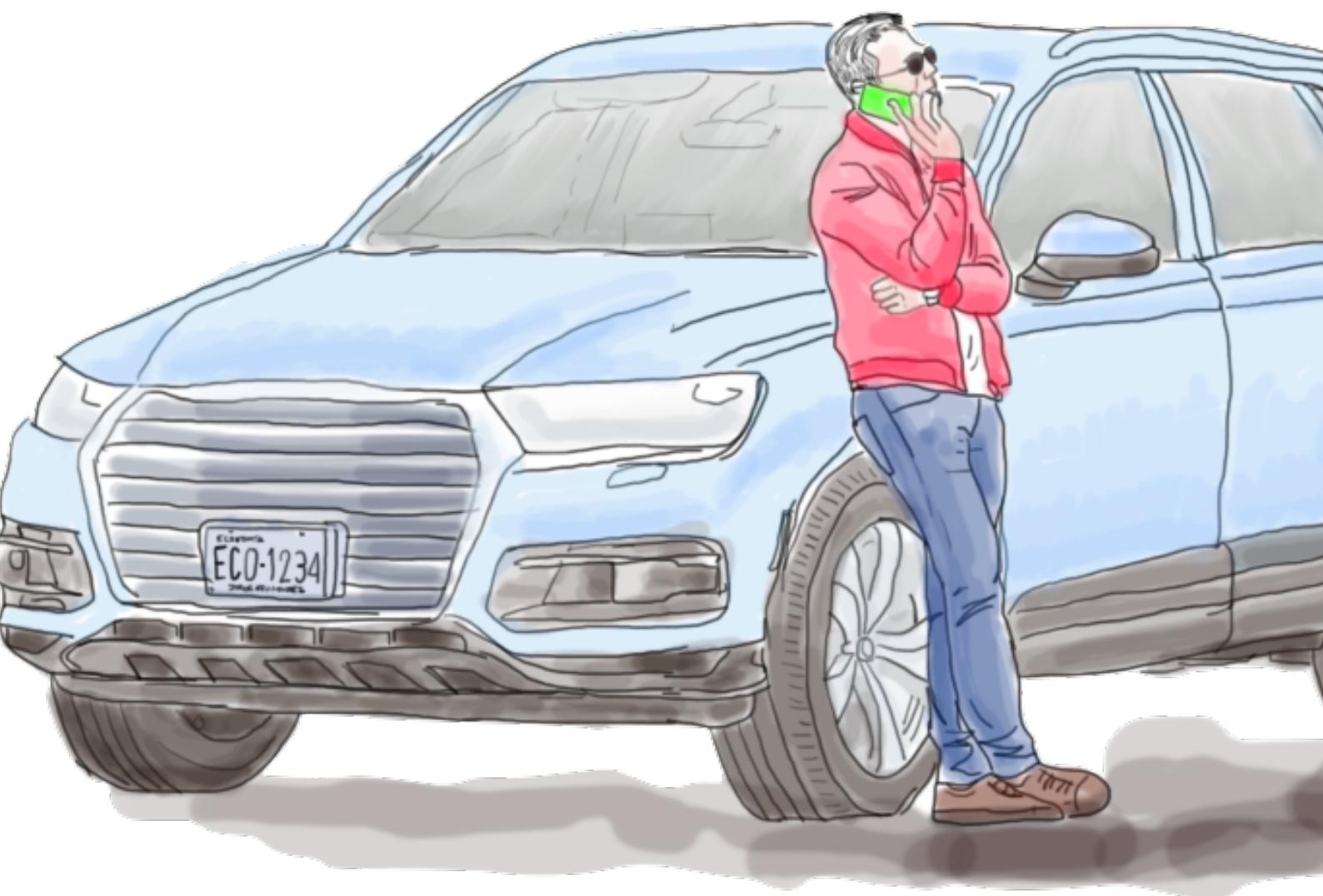
La **estructura** más habitual en un plan de negocio incluye los siguientes apartados:

- **Resumen Ejecutivo:** Es una visión general del plan, que incluye los puntos más importantes como la descripción del negocio; la misión, visión y valores; los objetivos a alcanzar y un resumen financiero. Aunque es lo primero que se presenta, suele escribirse al final. La narración de historias o *storytelling* y el discurso del ascensor pueden ser de ayuda en esta etapa.
- **Descripción de la Empresa:** en esta parte se explica qué hace la empresa, su historia, estructura legal, ubicación, y los productos o servicios que ofrece, así como cualquier otra información relevante de carácter general. Una herramienta interesante para esta etapa lo es también el *storytelling*.
- **Organización y Gestión:** se detalla la estructura organizativa, incluyendo el equipo directivo, su experiencia y las responsabilidades de cada miembro. También puede incluir la estructura legal de la empresa (por ejemplo, sociedad limitada, anónima, ...) en caso de que no se detallase en la parte de descripción de la empresa, así como otras cuestiones legales que le pueden afectar (legislación medioambiental, social, laboral, etc.). También puede ser interesante en esta parte describir las alianzas clave de la empresa en relación al lienzo del modelo de negocio.
- **Análisis de Mercado:** esta sección examina la industria en la que opera la empresa, incluyendo un análisis de la competencia, el mercado objetivo, y las tendencias del sector. También se abordan las oportunidades de crecimiento detectadas. Herramientas de análisis interesantes para desarrollar esta parte son el análisis PESTEL (macro y micro entornos) y el análisis de las fuerzas competitivas de Porter. También es de interés conocer la realidad interna y externa de la empresa mediante el análisis DAFO.
- **Plan de Marketing y Ventas:** Establece las estrategias de marketing, canales de distribución, precios, promociones y ventas. También describe la forma de captar y retener clientes. En el canvas se desarrolla al hablar de los segmentos de mercado, las relaciones con los clientes, la propuesta de valor y los canales. Una herramienta adecuada también es el análisis a través de las 4 P's del marketing o marketing mix, además del mapa de empatía del cliente.
- **Productos o Servicios:** Se describe detalladamente lo que la empresa vende, sus características, el ciclo de vida del producto o servicio, y cómo se diferencia de la competencia. También se pueden incluir detalles sobre la propiedad intelectual y los planes de investigación y desarrollo en marcha. En el lienzo del modelo de negocio esta parte se desarrolla al hablar de la propuesta de valor.
- **Plan Operativo:** explica cómo se llevarán a cabo las operaciones diarias de la empresa, incluyendo la cadena de suministro, la logística, y la producción. En el canvas o lienzo del modelo de negocio esto se corresponde con las actividades y recursos clave, así como los canales. También es de utilidad conocer el punto muerto o umbral de rentabilidad de la empresa.
- **Plan financiero:** detalla los estados financieros proyectados, como la previsión de PyG, balance previsional, los flujos de caja, y análisis del punto de equilibrio. Es una sección crucial para mostrar la viabilidad económica del negocio. Además también se detalla cuánto dinero se necesita, de dónde procederá, cómo se utilizará y las condiciones en las que se dispondrá de ese dinero (tipos de interés y plazos, por ejemplo). En el lienzo del modelo de negocio esta parte se desarrolla tanto con las fuentes de ingresos como con la estructura de costes.

Esta estructura proporciona un marco completo para planificar, ejecutar y comunicar la visión del negocio, ayudando a guiar a la empresa y atraer inversores.

Finalmente, decir que este plan de empresa o plan de negocio es necesario contemplarlo como un todo orgánico, en el que todas sus partes deben estar en sintonía. Es como un cuerpo humano en el que existen diferentes sistemas y órganos, pero en el que todos ellos deben estar alineados en la misma dirección, todos deben contribuir de forma conjunta a la buena marcha de la empresa. De poco sirve que uno de los planes o apartados del plan de negocio funcione perfectamente y esté perfectamente diseñado, si el resto no están alineados en la consecución de los mismos objetivos.

Bloque 5: Problemas y preguntas de teoría.



Tema 48: Eficiencia técnica y económica.

1) ¿Cuál de los siguientes procesos de producción es más eficiente en sentido técnico? Y si los precios de capital y trabajo fuesen, respectivamente, de 1.000 y 250 euros por unidad, ¿cuál sería más eficiente en sentido económico?

Proceso	Capital (nº de unidades)	Trabajo (nº de unidades)	Producción (nº de unidades)
A	250	800	200.000
B	258	820	200.000
C	510	150	200.000
D	500	125	200.000

2) ¿Cuál de los siguientes procesos de producción es más eficiente en sentido técnico? Y si los precios de capital y trabajo fuesen, respectivamente, de 500 y 100 euros por unidad, ¿cuál sería más eficiente en sentido económico?

Proceso	Capital (nº de unidades)	Trabajo (nº de unidades)	Producción (nº de unidades)
A	100	400	100.000
B	110	420	100.000
C	250	75	100.000
D	256	80	100.000

3) ¿Cuál de los siguientes procesos de producción es más eficiente en sentido técnico? Y si los precios de capital y trabajo fuesen, respectivamente, de 500 y 100 euros por unidad, ¿cuál sería más eficiente en sentido económico?

Proceso	Capital (nº de unidades)	Trabajo (nº de unidades)	Producción (nº de unidades)
A	100	400	120.000
B	110	420	125.000
C	250	75	130.000
D	256	80	140.000

Tema 49: Productividad.

1) Duas empresas fabrican o mesmo modelo de cámara fotográfica dixital. Os datos anuais para cada unha das empresas son:

	Empresa A	Empresa B
Nº de unidades producidas	10.000	12.000
Prezo de venda por unidad	300 €	400 €
Man de obra utilizada	2.500 horas	3.200 horas
Salario dos traballadores	40 €/hora	40 €/hora
Horas de maquinaria	1.000	1.500
Custo maquinaria	50 €/hora	50 €/hora

Pídense:

- Calcular a produtividade media do traballo en cada unha das empresas, sinalando en cál delas o factor traballo é máis produtivo.
- Calcular a produtividade global para cada unha das empresas.
- Se os salarios dos traballadores se fixasen en función da súa produtividade ¿cal sería a diferenza salarial entre os traballadores de cada unha das empresas? Expressa a diferenza en termos porcentuais.

2) La empresa Stark SL, dedicada a fabricar nevaditos (un tipo de galleta), tenía en el año 2022 una plantilla de 80 trabajadores. La producción de ese año fue de 850.000 kilos de galletas y cada trabajador hizo una media de 1920 horas anuales de trabajo. Durante 2023 la empresa redujo su plantilla en un 15%, siendo la producción de 910.000 kilos y permaneciendo invariable el número de horas de trabajo por trabajador y año.

Calcula, teniendo en cuenta esta información:

- la productividad del trabajo en cada uno de los años.
- la variación porcentual de la productividad entre esos dos años.
- Explica las causas que puedan explicar la variación de productividad de un año respecto al otro.

3) La empresa Lannister SA, dedicada a fabricar relojes, tuvo en el año 2023 una producción de 85.000 unidades. Está pensando en la posibilidad de producir ella misma las correas de los relojes, que ahora subcontrata y por las que tuvo que pagar 3.400.000 euros. La producción de las correas le supondría soportar unos costes fijos de 2.200.000 € anuales y un coste variable unitario de 35 €. La empresa auxiliar le seguiría cobrando la misma cuantía por unidad que en el año 2023.

Se pide:

- Determina si a la empresa le interesaría producir o comprar los relojes para el año 2024, si tiene previsto duplicar la producción de 2023. Razona la respuesta.
- Calcula el número de relojes que tendría que fabricar para que le sea indiferente comprar las correas o producirlas ella misma.
- Representa gráficamente la situación anterior.

4) La empresa KIWISA, dedicada a producir kiwis, tenía en el año 2015 un total de 80 trabajadores. La producción ese año ascendió a 850.000 kilos de kiwi y cada trabajador hizo una media de 1920 horas. Durante 2016 la empresa redujo su equipo humano en un 10%, siendo la producción de 910.000

kilos y el mismo número de horas de trabajo por trabajador y año. Calcula, teniendo en cuenta esta información:

- a) la productividad del trabajo en cada uno de los años.
- b) la variación de la productividad entre esos dos años.
- c) Explica alguna causa que pueda explicar la variación de productividad de una año respecto al otro.

Tema 50: Costes.

1) Partiendo de los siguientes datos relativos a la producción y costes de una empresa

Producción (en nº de unidades)	0	10	20	30	40
Coste Total (en miles de euros)	40	56	68	70	76

Calcula:

- Costes fijos y costes variables para los diferentes niveles de producción.
- Costes totales medios y costes marginales para los diferentes niveles de producción.
- Representa gráficamente los costes totales medios y los costes marginales. Comenta lo que consideres más relevante.

2) Dada la siguiente información sobre los costes de producción de una empresa:

Producción (en unidades)	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Costes totales (en miles de euros)	50	60	68	74	78	90	104	155	210

Se pide:

- Determinar los costes fijos, calcular los costes variables para cada nivel de producción y representar gráficamente los resultados.
- Calcular los costes totales medios y los costes variables unitarios para cada nivel de producción.
Comentar la relación entre la evolución de los costes medios y el nivel de producción.
- Determinar los costes marginales para cada nivel de producción y comentar el resultado.

Tema 51: punto muerto y producir o comprar.

- 1) A empresa Digital Services S.A. dedícase ao negocio de fabricación de DVDs. Os seus custos fixos anuais para o primeiro ano de actividade estímansen en 32.000 euros e os custos variables medios por cada DVD vendido en 1€, en tanto que o prezo de venda será de 2 € a unidade. Pídense:
- Calcular o límiao de rendibilidade da empresa para o primeiro ano.
 - Representar graficamente a situación anterior.
 - Para o segundo ano, cada un dos dous socios propietarios da empresa quere asignar para si un salario fixo anual de 5.000 euros, ¿cántos DVDs deberán vender como mínimo para obter beneficios este segundo ano, supoñendo que os demais datos seguen sendo os mesmos?
- 2) Una empresa dedicada a la fabricación de ordenadores está dilucidando si producir por si misma los procesadores que, en la actualidad, compra a un proveedor a 120 euros la unidad. En ese caso los costes de producción serían: Costes Fijos 4.000.000 euros y Costes Variables Unitarios 100 euros.
- Determina para qué cantidad de ordenadores le compensaría más fabricar que comprar los procesadores.
 - Representa gráficamente la situación anterior.
 - Si el proveedor le rebajase el precio hasta los 105 euros por unidad, ¿cómo le afectaría eso a la decisión de producir o comprar? Represéntalo gráficamente.
- 3) La empresa BetaSA, fabricante de motocicletas, duda si adquirir a un proveedor el sistema de refrigeración de las mismas o fabricarlo por sus propios medios. Si lo compra un proveedor los precios que este le aplica son de 40 euros por unidad, mientras que si lo fabrica los costes en que incurre son de 1,5 millones de euros respecto a los costes fijos y de 25 euros por unidad de coste variable medio.
- Determina para qué producción de motocicletas le será mejor comprar o, alternativamente, fabricar el sistema de refrigeración.
 - Representa gráficamente la situación anterior.
- 4) La empresa Beta SA fabrica lavadoras que vende en el mercado a 375€ la unidad. Los costes fijos de la empresa ascienden a 975.000 euros, mientras que el coste variable unitario es de 215 euros. La producción anual se estima en unas 7.500 lavadoras. Calcula:
- el nivel de producción mínimo que evita las pérdidas. ¿Qué nombre recibe este nivel de producción?
 - Representa gráficamente la solución a la pregunta anterior.
 - Si el precio de venta se debe reducir por causa de la competencia con otras empresas hasta los 325 euros, ¿cómo afecta eso al nivel de producción mínimo que evita las pérdidas?

Tema 52: costes de almacén. FIFO y PMP

1) Una empresa comercial de suministros eléctricos dispone de 100 unidades de existencias iniciales de uno de sus productos valoradas en total en 2.000 €. Durante el mes de enero realiza las siguientes operaciones: el día cinco compra 100 unidades a 25 €, el día siete vende 150 unidades, el día 18 compra 300 unidades a 28 € y el día 29 vende 250 unidades. Se pide:

- a) Confeccionar la ficha de almacén del mes de enero utilizando el método FIFO.
- b) Confeccionar la ficha de almacén según el método del precio medio ponderado.

2) La empresa Alfa SA presenta los siguientes movimientos de almacén durante el mes de febrero:

- existencias iniciales a 01/02: 300 unidades valoradas a 100 euros la unidad.
 - el 05/02 compra 100 unidades a 105 euros la unidad.
 - el 10/02 vende 300 unidades.
 - el 15/02 compra 250 unidades a 110 euros la unidad
 - el 20/02 vende 300 unidades.
- a) Calcula el valor del almacén a finales de febrero por el método FIFO.
 - b) Calcula el valor del almacén a finales de febrero por el método PMP.
 - c) Compara los resultados anteriores y explica la diferencia en la valoración final de las existencias.

3) La empresa Musical Pontevedresa SA tiene una demanda anual de flautas que asciende a las 5.000 unidades. El coste medio de almacenamiento es de 0,75 euros, mientras que el coste de gestión de cada pedido asciende a los 45 euros. Si la empresa tiene un stock de seguridad de 50 flautas, calcula:

- a) Pedido óptimo.
- b) Costes totales de almacén, diferenciando los de almacenamiento de los de reposición.

4) La demanda anual para los productos de una empresa es de 4.000 unidades. El coste de mantener anualmente cada una de esas unidades en el almacén es de 10 euros, mientras que el coste de realizar un pedido es de 25 euros. Suponiendo que la empresa desea mantener un stock de seguridad de 100 unidades, calcula:

- a) el volumen óptimo que debe tener cada pedido.
- b) los costes anuales de reposición y los de almacenamiento.
- c) el número de pedidos que la empresa hace anualmente, así como el volumen de existencias que hay en el almacén cuando se hace el pedido siguiente si este tarda tres días en llegar.

5) La empresa Barateon SA presenta los siguientes movimientos de almacén durante el mes de febrero:

- existencias iniciales a 01/03: 1.500 kilos de jabalí valorados en 14 euros el kilo.
 - el 05/03 compra 1.100 kilos a 20 euros el kilo.
 - el 10/03 vende 1.300 kilos.
 - el 15/03 compra 1.250 kilos a 23 euros el kilo.
 - el 20/03 vende 1.800 kilos.
- a) Calcula el valor del almacén a finales de marzo por el método FIFO.
 - b) Calcula el valor del almacén a finales de marzo por el método PMP.

Tema 53: Balance.

1) Tendo en conta os seguintes elementos patrimoniais (valores expresados en euros) :

- Construccións	50.000	- Ordenadores..	1.500	- Débedas a LP.....	10.500
- Mobiliario	10.000	- Reservas	15.000	- Bancos.....	2.000
- Provedores.	2.500	- Patentes	1.000	- Resultado do exercicio	
- Clientes.	4.500	- Débedas a CP	4.500	+2.500	
- Cai..xa	500	- Existencias	10.500		

Pídense:

- Organizar o balance en masas patrimoniais e calcular o valor do capital social.
- Calcular o Fondo de Manobra, a ratio de liquidez ou solvencia a curto prazo (Activo Corrente/ Pasivo Corrente) e a ratio de endebedamento a longo prazo [(Pasivo Corrente + Pasivo non Corrente)/Fondos propios].
- Comentar os resultados obtidos no apartado anterior.

2) Una empresa presenta a 31 de diciembre la siguiente información sobre su patrimonio (valores en euros):

- Terrenos: 94.000	- Amortización acumulada del inmovilizado material: 20.000	- Provedores de inmov.mat. a LP: 40.000
- Deudas a LP: 60.000	- Mercancías: 30.000	- Dinero en el banco en cta.c-te.: 20.000
- Reservas legales: 70.000	- Patente: 6.000	- Clientes: 120.000
- Dinero en caja: 10.000	- Acreedores a CP: 50.000	- Deudas con bancos a CP: 70.000
- Construcciones: 150.000	- Proveedores: 40.000	

Se pide:

- Confecciona el balance ordenando los elementos patrimoniales en sus correspondientes masas y submasas. Determina el valor del capital social.
- Calcula e interpreta los ratios de liquidez y garantía.
- Calcula e interpreta el fondo de maniobra de dos maneras diferentes.

3) La información sobre los elementos patrimoniales de la empresa Xunqueira S.A. a 31 de diciembre del año pasado es la siguiente (valores en euros):

- Reserva legal: 39.000 €	- Amortización inmov.mat.:12.000 €	- Bancos cuenta corriente: 16.000 €
- Proveedores: 91.000 €	- Préstamos a largo plazo: 110.000 €	- Edificios: 140.000 €
- Deudas a corto plazo: 49.000 €	- Clientes: 100.000 €	- Elementos de transporte: 79.000 €
- Existencias: 86.000 €		
- Maquinaria: 98.000 €		

Se pide:

- Ordenar el balance por masas patrimoniales y calcular el valor del capital social.
- Determinar el fondo de maniobra y comentar el resultado.
- Calcular el ratio de endeudamiento [RE= pasivo/(pasivo + patrimonio neto)] y explica su significado.

Tema 54: Cuenta de PyG.

1) A empresa EMPRENDE S.A. presenta os seguintes datos de ingresos e gastos na súa contabilidade, correspondentes ao último exercicio económico (cifras expresadas en euros):

- Compra de mercadorías: 300.000	- Publicidade: 9.000	préstamo a curto prazo: 10.000
- Intereses dunha conta corrente: 1.000	- Subministracións (auga e luz): 3.000	- Cotas empresariais á seguridade social: 30.000
- Ingresos por vendas: 500.000	- Soldos do persoal: 90.000	- Amortización do inmobilizado material: 24.000

Ademais, sábese que unha inundación destruíu equipos informáticos por valor de 15.000 euros, que os recursos propios da empresa ascenden a 60.000 euros, que o valor do Activo Total é de 360.000 euros e que a empresa paga en concepto de Imposto de Sociedades o 30% dos seus beneficios.

Pídense:

- Elaborar a conta de perdas e ganancias da empresa.
- Calcular a rendibilidade económica correspondente ao exercicio diferenciando marxe e rotación.
- Explicar brevemente o significado do resultado obtido no apartado anterior.

2) En el último ejercicio económico una sociedad ha obtenido unos ingresos por ventas de 340.000 euros. Las demás cifras de ingresos y gastos correspondientes al negocio son las siguientes (en euros):

- salarios 45.000	- intereses de préstamos: 22.500	- Amortización anual del inmovilizado: 20.000
- dividendos: 5.000	- Suministros: 40.000	
- compras de mercancías: 130.000		

- Determina el resultado de explotación, el resultado financiero y el beneficio neto para un tipo impositivo del IS del 25%.
- Calcula la rentabilidad económica y la financiera, diferenciando entre margen y rotación.

Datos adicionales: Activo = 250.000 euros y Fondos Propios = 80.000 euros).

3) Considera la siguiente información de una sociedad anónima correspondiente a su último ejercicio económico (valores expresados en euros):

- Ingresos de ventas: 1.000.000 €	- Sueldos y salarios 100.000 €	- Gastos financieros: 3.000 €
- Compras de mercancías: 500.000 €	- Suministros: 10.000 €	- Reparaciones y conservación: 2.000 €

Sabiendo que el valor total del activo es de 1.500.000 € y el valor de los recursos propios es de 750.000 € y que el tipo del impuesto sobre sociedades es del 25 % se pide:

- Determinar el resultado de explotación.
- Determinar el resultado del ejercicio después de impuestos.
- Calcular la rentabilidad financiera.

Tema 55: Van y pay-back.

- 1) Una empresa debe decidir si lleva a cabo una inversión que dura tres años y en la que deberá desembolsar en el momento inicial 52.000 euros, mientras que los flujos netos de caja esperados para cada año son, para el primero 30.000 euros, para el segundo 20.000 y para el tercero 10.000 euros.
- Calcula el VAN de la inversión si el tipo de interés del capital es del 8%.
 - Calcula el Pay back de la inversión.
- 2) Una empresa debe decidir si lleva a cabo una inversión que dura tres años y en la que deberá desembolsar en el momento inicial 125.000 euros, mientras que los flujos netos de caja esperados para cada año son, para el primero 80.000 euros, para el segundo 40.000 y para el tercero 20.000 euros.
- Calcula el VAN de la inversión si el tipo de interés del capital es del 5%.
 - Calcula el VAN de la inversión si el tipo de interés del capital es del 10%.
 - Calcula el VAN de la inversión si el tipo de interés del capital es del 15%.
- 3) Supón que eres el director financiero de una empresa que está valorando la posibilidad de desarrollar un proyecto de inversión de tres años de duración. El proyecto requiere la realización de un desembolso inicial de 60.000 € y se espera que genere unos flujos de caja de 50.000 € el primer año y de 20.000 € el segundo. Sabiendo que el tipo de interés es del 10 %, se pide:
- Calcular el VAN del proyecto.
 - Calcular la TIR (tipo de interés de referencia de mercado: 10%).
 - Calcular el pay-back del proyecto.
 - Calcular el FNTPUMC del proyecto.
- 4) Calcula el VAN y la TIR de los siguientes proyectos de inversión. Compáralos y señala el más interesante a la hora de llevarlo a cabo.

Proyecto	Desembolso inicial	año 1		año 2	
		C	P	C	P
A	20.000 euros	20.000	5.000	25.000	5.000
B	60.000 euros	60.000	40.000	60.000	15.000

Tema 56: Preguntas de teoría.

Bloque 1: La empresa y su contorno.

Tema 1: La empresa y el empresario.

1) Eres el director de un restaurante que quiere ganar una estrella Michelin y para ello realizas las siguientes tareas.

- a) Revisar que todos los platos cumplen la calidad necesaria
- b) Repartir las tareas entre los diferentes cocineros y camareros
- c) Comunicar a todos los trabajadores todas las instrucciones
- d) Decidir todos los procedimientos y políticas a llevar a cabo como estrategia caso de que haya una queja de un cliente

Relaciona cada tarea con las funciones del empresario.

2) Lee la siguiente descripción y explica a qué etapa histórica pertenece el tipo de empresario descrito. Justifica tu respuesta basándote en las funciones y el contexto de cada etapa.

"En el siglo XVIII, Juan dirige una fábrica de textiles en Granada. Es el dueño del negocio y también se encarga de coordinar el proceso productivo. Controla tanto la inversión del capital como la gestión diaria de la fábrica, buscando siempre mejorar la producción."

3) Un empresario ha creado una empresa que ofrece soluciones tecnológicas innovadoras para la gestión del agua en áreas agrícolas. Gracias a su iniciativa, ha generado nuevos empleos en la región, mejorando la calidad de vida de muchas familias, y ha contribuido al crecimiento económico local. Además, su empresa paga impuestos que ayudan a financiar servicios públicos esenciales, como la educación y la sanidad.

Con base en esta situación, identifica tres contribuciones clave que la actividad empresarial puede tener en la sociedad. Justifica tu respuesta relacionando cada una con el impacto descrito.

4) Una empresa dedicada a la fabricación de muebles ha logrado consolidarse en el mercado gracias a un equipo de carpinteros altamente cualificados que diseñan productos a medida. Además, ha invertido en maquinaria de última generación para mejorar su proceso productivo. La empresa también ha creado una marca reconocida en el sector por su compromiso con la sostenibilidad y ha aprovechado su entorno, colaborando con proveedores locales de madera certificada para reducir su impacto ambiental. Identifica los cuatro elementos clave de la empresa mencionados en el texto y define cada uno de ellos.

5) Dentro de la empresa podemos diferenciar una gran cantidad de elementos.

- a) Define los elementos de la empresa.
- b) Clasifica los siguientes elementos de la empresa McDonalds dentro las diferentes clasificaciones.
 - a) Los cocineros
 - b) La carne de hamburguesa
 - c) La marca
 - d) Los gerentes
 - e) Los fuegos de la cocina
 - f) El sistema de organización de la cocina
 - g) El buen trato a los niños
 - h) Los clientes

6) Define qué son los objetivos SMART. Indica si los siguientes objetivos son SMART.

- a) La empresa "Sublimes SA" desea aumentar sus ventas un 5%
- b) La empresa "Economistas Forever" desea mejorar la imagen de la empresa el próximo año
- c) La empresa "Navajas de Albacete" tiene como objetivo alcanzar una cuota del 100% del mercado.

7) Una empresa de moda sostenible fabrica sus productos con materiales reciclados y trabaja continuamente en mejorar la calidad y eficiencia de su producción. También tiene un equipo que se encarga de vender los productos tanto en su tienda física como en su tienda online, y otro equipo que gestiona la contratación y formación de nuevos empleados, asegurando que todos estén bien preparados para su trabajo. Por último, un grupo especializado se ocupa de controlar los ingresos y gastos de la empresa, garantizando que siempre cuenten con los recursos necesarios para invertir en nuevos proyectos. Identifica tres funciones clave de la empresa descritas en el texto. Justifica tu respuesta mencionando cómo cada función contribuye al buen funcionamiento de la empresa.

8) Define las áreas funcionales de la empresa. Indica a qué área funcional de la empresa pertenece cada una de estas funciones.

- a) Realizar un anuncio publicitario
- b) Decidir qué tipo de préstamo hay que pedir
- c) Seleccionar los trabajadores más adecuados
- d) Elegir la mejor manera de fabricar un producto
- e) Investigar cuáles son los gustos de los consumidores
- f) Decidir qué materias primas son mejores.

Tema 2: Emprendedores: perfiles y dificultades del emprendimiento.

1) Lee la siguiente descripción y selecciona el tipo de emprendedor al que corresponde. Justifica tu elección.

"María perdió su empleo recientemente y, para salir adelante, decidió aprovechar su habilidad en la cocina. Empezó a vender comida a domicilio, y con el tiempo, su negocio ha crecido rápidamente."

- A) Emprendedora visionaria
- B) Emprendedora por necesidad
- C) Emprendedora especialista

2) "Carlos fundó una empresa de software. A pesar de los fracasos iniciales, siguió mejorando su producto y adaptándose al mercado. Siempre busca nuevas soluciones tecnológicas y confía en que su visión llevará a la empresa al éxito. Además, inspira a su equipo para que trabajen hacia un objetivo común."

A continuación se presentan 3 bloques de características. Identifica el bloque de características del emprendedor que se reflejan en esta descripción y justifica tu elección.

- A) Perseverancia, creatividad, liderazgo
- B) Asertividad, empatía, capacidad de negociación
- C) Capacidad de asumir riesgos, autoconfianza, capacidad de comunicación.

Tema 3: Mujer, inclusión y emprendimiento.

1) María es una emprendedora con una sólida formación y experiencia profesional. Sin embargo, ha observado que, a pesar de tener las mismas responsabilidades que algunos colegas hombres en puestos similares, no recibe la misma remuneración. Además, cuando intenta ascender a puestos de mayor responsabilidad, enfrenta obstáculos que no parecen estar relacionados con su desempeño, sino con factores externos.

Identifica los dos conceptos relacionados con las dificultades que enfrenta María en su carrera emprendedora y explica cómo estos dificultan el emprendimiento femenino.

2) Coco Chanel o Carolina Herrera son dos ejemplos de dos mujeres emprendedoras que han creado dos grandes empresas reconocidas en todo el mundo. Las mujeres emprendedoras tienen un papel cla-

ve en toda la sociedad ya que aportan un gran valor añadido, además de diversidad y perspectiva de género a los negocios. Sin embargo, en ocasiones se encuentran con una serie de obstáculos para emprender.

Indica 3 dificultades que se encuentran las mujeres para emprender.

Tema 4: Criterios de clasificación de la empresa.

1) Una cooperativa agrícola en Andalucía ha desarrollado un sistema de producción que minimiza el uso de pesticidas, mejorando la calidad de sus productos y el impacto ambiental. Al invertir en esta nueva tecnología, la cooperativa asumió el riesgo de que los costes fueran altos al principio, pero con el tiempo ha conseguido posicionarse como referente en el mercado. Además, ha generado empleo local, lo que ha mejorado las condiciones de vida de muchas familias en la región.

Identifica cuatro funciones clave que esta empresa está cumpliendo. Justifica tu respuesta explicando cómo cada función se refleja en la situación descrita.

2) Las empresas hacen una gran labor en la sociedad actual. a) Define las funciones de la empresa. b) Indica a qué función de la empresa pertenece cada una de las siguientes acciones.

1) El coste de fabricación de un iPhone XS MAX es 443 dólares y luego se vende por 1.600 dólares.

2) La empresa AVON ha donado más de 700 millones de euros para luchar contra el cáncer de mama.

3) La empresa Honda ha creado un sistema de producción que permite unir todas las piezas de un coche en 69 segundos.

4) La papelería Pepito compra un local y hace una obra antes de saber sin saber si la empresa tendrá éxito.

3) Una empresa de productos lácteos recibe la leche de proveedores locales y la almacena en condiciones óptimas antes de procesarla. Luego, transforma la leche en diversos productos, como quesos y yogures, utilizando maquinaria de última generación. Para vender estos productos, ha lanzado una campaña publicitaria en redes sociales que ha incrementado sus ventas tanto a nivel local como nacional. La empresa también ha establecido un equipo dedicado a resolver cualquier incidencia posventa y garantizar la satisfacción del cliente. Además, ha invertido en la compra de nuevas máquinas para mejorar el proceso de producción y ha implementado un sistema de formación continua para sus empleados.

a) Identifica cuatro actividades de la cadena de valor que se describen en el texto, diferenciando entre actividades primarias y actividades de apoyo.

b) Justifica por qué identificar estas actividades en la cadena de valor puede ser muy útil.

4) El Señor Iniesta es el propietario de la empresa "Vinitos manchegos, SL" que se encarga de la producción de vino. Con sede en Albacete (el Nueva York de la Mancha), la empresa cuenta con 1.500 empleados. Desde la fábrica, se vende vino a todos los lugares del mundo. Clasifica esta empresa según los siguientes criterios: propiedad, actividad, ámbito de actuación, forma jurídica y tamaño.

5) La empresa "EL GLORIOSO SL" se dedica a la distribución de camisetas del Atlético de Madrid por toda España. Esta empresa, propiedad de David Gómez, cuenta con 20 trabajadores y ha tenido una facturación de 5 millones de euros en el último año. Clasifica esta empresa según los siguientes criterios: propiedad, actividad, ámbito de actuación, forma jurídica y tamaño.

6) María se dedica al cultivo de aguacate. El año pasado vendió aguacates por valor de 2 millones de euros, contando con solo 5 trabajadores. María tiene responsabilidad ilimitada ante las deudas y paga el impuesto del IRPF. Clasifica esta empresa según los siguientes criterios: propiedad, actividad, ámbito de actuación, forma jurídica y tamaño.

7) Justifica en qué sector de actividad se clasifica cada una de las siguientes empresas dedicadas a distintas actividades relacionadas con el jamón ibérico.

- Empresa A: Realización de campañas publicitarias para promocionar la venta de jamón ibérico.
- Empresa B: Crianza de cerdos ibéricos.
- Empresa C: Comercialización de jamón ibérico.
- Empresa D: Despiece, salazón y curación de jamón ibérico.
- Empresa E: Distribución personalizada de jamón ibérico a restaurantes, hoteles y empresas de catering.

8) Clasifica las siguientes empresas, atendiendo al tamaño, al sector económico, a la propiedad del capital y al ámbito geográfico de actuación. Justifica su respuesta.

- a) Empresa propiedad de Inés y Andrés, con 20 trabajadores, dedicada al cultivo de tomates.
- b) Escuela infantil del ayuntamiento con 5 trabajadores.

Tema 5: Responsabilidad social corporativa.

1) Una empresa de cosmética se ha instalado en una ciudad con la que está contribuyendo de la siguiente manera.

- a) Crean empleo y ayudan al crecimiento económico de la zona.
- b) Colabora con el Ayuntamiento en un proyecto para ayudar a jóvenes en exclusión social.
- c) Los envases que utilizan son biodegradables. Sus procesos productivos no generan emisiones ni residuos contaminantes.
- d) Tienen dos líneas, una para hombres y otra para mujeres. El precio es único: 20 euros cada crema.
- e) La empresa tiene 11 trabajadores en plantilla a los que ofrece formación continua y permite la conciliación familiar.

Explica en qué consiste la Responsabilidad Social Corporativa y diferencia sus 3 ámbitos. Clasifica las actuaciones de las letras a) b) c) d) e) dentro de cada uno de los 3 ámbitos.

2) La empresa "QUIERO TUS COOKIES, S.A.L." es una empresa de formación de inteligencia artificial. Esta empresa quiere transmitir una imagen de compromiso con su entorno. ¿Qué entiende por Responsabilidad Social de la empresa (RSE)? Señale tres ámbitos de la RSE. Explica con un ejemplo una actuación concreta que "QUIERO TUS COOKIES, S.A.L." pueda poner en práctica y en la que demuestre dicha responsabilidad, indicando claramente el ámbito a que se refiere la actuación.

Tema 6: El contexto (o entorno) empresarial.

1) Las empresas pueden verse muy influidas por el entorno general y el entorno específico. a) Explica en qué se diferencian estos dos entornos. b) Imagina que tienes una empresa que se dedica a la fabricación de mesas de madera. Indica a qué tipo de entorno se refiere cada una de las siguientes situaciones:

- 1) Los bancos aumentan los tipos de interés
- 2) Hay un aumento de precio de la madera

2) Todas las empresas se ven influídas por un doble entorno: el general y el específico.

- a) Explica el concepto de entorno general de la empresa y describe dos de sus factores.
- b) Explique el concepto de entorno específico de la empresa y describa dos de sus factores.
- c) Para el caso de una empresa de reparto de paquetes, clasifica las siguientes situaciones según al tipo de entorno al que pertenecen:
 - 1) Un aumento de la inflación del país,

- 2) Una huelga de camioneros y repartidores
- 3) Una empresa producción de aceite de oliva está evaluando cómo los cambios en la legislación laboral y las nuevas tendencias ecológicas podrían impactar en su negocio. Además, la empresa también está observando cómo la competencia directa, las relaciones con proveedores locales y el poder de negociación de los clientes influyen en sus operaciones diarias.
- Explica cómo los factores mencionados en la situación anterior se relacionan con el entorno general y el entorno específico.
 - Justifica tu respuesta diferenciando claramente entre ambos tipos de entorno y su influencia en la empresa.

Tema 7: Las cinco fuerzas competitivas de Porter.

- Enumera las fuerzas competitivas de Porter. ¿Para qué se utiliza este modelo?
Indica a qué fuerza competitiva estamos haciendo referencia en estas dos situaciones:
 - Una empresa del sector de transporte de viajeros por carretera se enfrenta a la bajada del precio del tren para un trayecto similar.
 - Se ha producido una fusión entre dos empresas del sector.
- Las empresas pueden utilizar estrategias competitivas diferentes: liderazgo en precios, diferenciación y segmentación. Ikea y Aquarius son dos empresas que llevan estrategias diferentes. Justifica qué estrategia lleva cada una de estas empresas.

Tema 8: Factores de localización espacial: comercial e industrial.

- Juan y Guillermo desean abrir una pastelería para vender bizcochos directamente a los consumidores.
Indica 4 factores que deberían tener en cuenta para dedicir la localización de la pastelería.

Tema 9: Concepto de dimensión empresarial y crecimiento de la empresa.

- Define qué es crecimiento interno y qué es crecimiento externo. Para las siguientes situaciones, identifica si se corresponde con un tipo de crecimiento u otro, indicando, en el caso de que considere que es crecimiento externo, el tipo concreto:

- CAIXABANK es el resultado de la unión de LA CAIXA y BANKIA
- El grupo mexicano SIGMA se hace con el 100% de CAMPOFRÍO
- La empresa de agua mineral AQUADEUS invierte 3 millones de euros en ampliar sus instalaciones ubicadas en Robledo para aumentar en un 20% su capacidad productiva.
- El grupo inversor BLACKROCK ha comprado el 5,17% de las acciones de ACS.

- Xiaomi es una empresa china dedicada a la fabricación y venta de teléfonos y de otros artículos para el hogar como televisores, ordenadores. Asdemás, también fabrica productos textiles como toallas, mochilas etc. En 2024 creó un coche eléctrico. Identifica la estrategia de crecimiento seguida por Xiaomi.
Explica en qué consiste la estrategia identificada.

- Una empresa que vende zumo de naranja va a empezar a vender también zumo de piña. a) Indica que tipo de estrategia de especialización (crecimiento interno) está llevando a cabo. b) Define esta estrategia e indica otra estrategia de especialización que podría llevar a cabo.

- Explica en qué consiste la estrategia de integración vertical distinguiendo entre integración vertical hacia adelante e integración integral hacia atrás. Pon un ejemplo de cada una de ellas.

5) La empresa "CRECREDITOS." va a realizar cuatro acciones de crecimiento empresarial. Para cada caso, señale si se trata de crecimiento interno o externo (justifica la respuesta):

- a) Invertir en la construcción de una nueva fábrica propia en Portugal;
- b) Realizar la compra de una empresa madrileña;
- c) Abrir nuevas tiendas propias en cinco ciudades españolas;
- d) Abrir tiendas en Portugal mediante el sistema de franquicia.

6) Explica qué estrategia de crecimiento sigue una empresa dedicada a la fabricación de turrón de almendra, si decide:

- a) Dedicarse también al cultivo del almendro.
- b) Exportar sus productos a un nuevo mercado en el que no está presente

7) ¿Qué tipo de estrategia de especialización (penetración de mercados; desarrollo de mercados; desarrollo de productos) se sigue en cada una de las siguientes empresas? Justifica su respuesta.

- a) Una empresa de café tradicional que introduce un nuevo producto de café ecológico.
- b) Una empresa de electrodomésticos española que decide introducir sus productos en Portugal
- c) Una empresa de refrescos que decide gastar más en la publicidad y la promoción de sus productos para incrementar las ventas en su mercado actual.

8) Una empresa dedicada a la fabricación de zumo de naranja ha decidido dedicarse también al cultivo y recolección de naranjas para utilizarlas en la producción de sus zumos. Explica qué estrategia de crecimiento está llevando a cabo la empresa. ¿Qué ventaja obtiene al adoptar esta estrategia?

9) Silvia tiene una empresa de informática en su ciudad. Además, tiene compañeros universitarios en Sevilla y Madrid con conocimientos de dichos mercados, quiere proponerles ampliar su zona de actuación a estas ciudades, para ello plantea crecer mediante la compra del 25% del capital de empresas de similar tamaño que prestan allí sus servicios: ¿De qué tipo de crecimiento externo se trataría? Explica tu respuesta.

10) Una empresa de productos agrícolas está analizando si debería subcontratar el transporte de sus productos a los clientes o invertir en su propia flota de camiones para tener un control total sobre la distribución.

Explica en qué consiste la subcontratación de funciones y la integración vertical. Indica las ventajas y desventajas de seguir una estrategia de subcontratación frente a una de integración vertical en el caso de esta empresa.

11) La empresa de Silvia es una PYME, y puede encontrarse con el problema de tener que competir con empresas multinacionales. Explique dos ventajas y dos desventajas que tendría la pyme de Silvia frente a esas grandes empresas.

Tema 10: Marco jurídico de la actividad empresarial.

1) Julijustris y la Chusa son dos amigas que deciden crear una empresa, "NO ME TOQUES LAS PALMAS, S.L.". Se dedicarán a la venta de castañuelas en toda la Comunidad Autónoma y para ello contarán con una plantilla de 5 trabajadores.

A) Clasifica la empresa según las características siguientes:

- Según su tamaño
- Según su actividad
- Según su forma jurídica
- Según la propiedad de su capital
- Según su ámbito de actuación

B) Indica las características de NO ME TOQUES LAS PALMAS, S.L. en relación con los siguientes aspectos: responsabilidad de los socios con respecto a las deudas de la sociedad, capital social mínimo de constitución, número mínimo de socios y en qué impuesto tributan por sus beneficios

2) Tus amigos van a montar una serie de empresas. Aconseja a cada uno qué forma jurídica se ajustaría más a sus necesidades. Justifica la respuesta.

- Pablo quiere montar una empresa para vender online. No tiene muchos recursos y al principio ganará poco dinero.
- Saleta quiere una empresa muy grande, para lo cuál necesita mucho dinero, sin importarle quien se lo presta.
- Pilar e Isa quieren empezar una academia como socias, quieren empezar aportando muy poco dinero, pero aún así creen que van a tener bastantes beneficios.
- Ángel y Carlos quieren crear una empresa donde todos tengan el mismo poder y los beneficios no sean lo más importante.

3) Ana y Pedro están planificando abrir una tienda de ropa. Están considerando varias opciones para elegir la forma jurídica de su negocio. Quieren evitar que su patrimonio personal esté en riesgo si la empresa no tiene éxito, y planean invitar a otro socio inversor más adelante. También les gustaría tener la flexibilidad de transferir las participaciones de la empresa a futuros inversores si lo consideran necesario. Sin embargo, les gustaría poder decidir quiénes son esos futuros inversores.

Identifica tres formas jurídicas posibles que Ana y Pedro podrían considerar para su empresa y justifica cuál sería la más adecuada en base a la situación descrita.

4) Víctor, como empresario individual, abrió una tienda con el dinero recibido de una herencia. El negocio no ha funcionado bien y, tras acumular muchas deudas en el último año, ha decidido cerrar la tienda. Explica si se le puede exigir que responda con su patrimonio para hacer frente a las deudas del negocio.

5) Juan ha decidido abrir una tienda de reparaciones electrónicas. Será el único responsable del negocio y, aunque no necesita un gran capital inicial, está dispuesto a asumir los riesgos que conlleva. No tiene empleados y gestionará todas las operaciones por sí mismo. Sabe que cualquier beneficio que obtenga será considerado parte de sus ingresos personales y pagará el IRPF.

Indica cuáles serían las ventajas e inconvenientes que tendría Juan como empresario individual (autónomo).

6) Marisa y Maider son dos socias colectivas de la empresa "Economistas Sublimes". Además, tienen otras dos socias, Inma y Estrella que actúan como socias comanditarias. Al inicio de la empresa, cada una de las cuatro aportó 5.000 euros.

Contesta a las preguntas:

- a) ¿Qué distingue a los socios colectivos y a los comanditarios?
- b) La empresa tiene una deuda de 40.000 euros y el banco les pide a las cuatro socias que cada una de ellas devuelvan 10.000 euros. En este momento Marisa no cuenta con dinero y no puede hacer la devolución. ¿Qué cantidad de dinero deben devolver Maider, Inma y Estrella? Justifica la respuesta

7) Una empresa de construcción está formada por tres socios que gestionan el negocio diariamente. Para expandir la empresa, buscan inversores que solo deseen aportar capital sin involucrarse en la gestión. Además, quieren limitar la responsabilidad de estos inversores únicamente al dinero que inviertan, mientras que los socios gestores están dispuestos a asumir más riesgos.

Identifica la forma jurídica más adecuada considerando el tipo de socios y la responsabilidad de cada uno. Justifica la respuesta.

8) Carlos quiere montar una empresa que se dedique a la distribución de gafas de sol. Para iniciar la actividad no necesita una gran cantidad de dinero, pero sí que utilizará un almacén propiedad de su padre. Tras recurrir a un asesor, este le recomienda constituir una Sociedad Limitada. Indica 2 razones que justifiquen esta decisión.

9) Juan y Guillermo son dos hermanos que quieren montar una pastelería. Desean tener responsabilidad limitada donde son los únicos socios de la empresa, donde aportarán 70.000 euros.

- a) Indica dos formas jurídicas que podrían adoptar y
- b) justifica que están cumpliendo los requisitos para poder hacerlo. c) Indica también que fiscalidad tendría la empresa (impuesto a pagar) en las formas jurídicas escogidas.

10) Miguel y Pablo han montado un bar formando una sociedad limitada. Miguel ha aportado 15.000 euros y Pablo 10.000. Ahora la empresa va mal y el bar ha acumulado unas deudas de 40.000 euros.

Contesta a las preguntas:

- a) ¿Qué responsabilidad tienen Miguel y Pablo con las deudas?
- b) Miguel desea abandonar el bar y quiere vender su participación a otra persona. ¿Puede vender dicha participación a quien quiera
- c) ¿Podría Pablo quedarse como único socio?

11) José y Javi quieren crear una empresa muy grande, y necesitan una gran cantidad de inversores que pongan capital pero que no tengan nada que ver con la gestión de la empresa. Finalmente se deciden por una sociedad anónima.

Contesta a las preguntas:

- a) ¿Cuál es el capital mínimo que José y Javi deben aportar?
- b) Si un inversor decide vender su participación en la empresa ¿necesita el permiso de los demás?
- c) Si la empresa pierde dinero ¿qué responsabilidad tienen José y Javi?
- d) ¿Qué fiscalidad tendrá esta empresa?

12) Una empresa tecnológica, que está en plena expansión, está considerando atraer a nuevos inversores. Los actuales socios quieren limitar su responsabilidad al capital invertido y permitir que los nuevos accionistas puedan vender libremente sus acciones en el futuro. Además, necesitan una forma jurídica que les permita reunir un capital importante para financiar su expansión en el mercado europeo. Identifica qué forma jurídica sería la más adecuada. Indica cuatro características que tiene esta forma jurídica.

13) Un grupo de trabajadores ha decidido comprar la empresa en la que trabajan para evitar que cierre y perder sus empleos. Quieren asegurarse de que la mayoría del capital esté en manos de los empleados con contrato indefinido y poder limitar su responsabilidad al capital que aporten. Además, planean distribuir las participaciones entre los trabajadores para que todos tengan una parte equitativa de la empresa.

Identifica qué forma jurídica sería la más adecuada. Indica cuatro características que tiene esta forma jurídica.

14) Un grupo de agricultores ha decidido unirse para vender sus productos de manera conjunta y mejorar su capacidad de negociación con grandes compradores. Quieren que todos los socios, independientemente del capital aportado, tengan el mismo derecho a voto en las decisiones de la empresa. Además, desean que los beneficios obtenidos se reinviertan en mejorar las condiciones de los miembros y en proyectos sociales en la comunidad.

Identifica qué forma jurídica sería la más adecuada. Indica cuatro características que tiene esta forma jurídica.

15) Dos amigos han decidido abrir un pequeño negocio de consultoría y están considerando la forma jurídica de sociedad civil. Uno de ellos aportará dinero para la compra de equipos, mientras que el otro trabajará en la empresa. No necesitan una gran inversión inicial y prefieren una estructura sencilla, pero están preocupados por la responsabilidad que podrían asumir en caso de que el negocio tenga problemas financieros.

Indica dos características clave de la sociedad civil que los amigos deben considerar antes de elegir esta forma jurídica y explica cómo influyen en su decisión.

16) Una empresa de productos agrícolas ha estado ampliando su actividad comercial, contratando nuevos empleados y gestionando acuerdos con socios europeos. La empresa está preocupada por cumplir con las normativas vigentes, así como por asegurar que sus contratos comerciales internacionales respeten las disposiciones comunitarias.

Indica y define 3 fuentes del marco jurídico que regulan la actividad empresarial que la empresa debería tener en cuenta.

Tema 11: La digitalización aplicada a la empresa.

1) Una empresa tecnológica ha implementado herramientas de análisis de datos que le permiten optimizar sus procesos de producción y mejorar la personalización de sus servicios. Además, ha introducido nuevas plataformas de comunicación digital con sus clientes, facilitando el acceso a sus productos y servicios de manera más rápida y eficiente. A nivel interno, el uso de herramientas digitales ha permitido que sus empleados puedan trabajar desde cualquier lugar, mejorando la productividad.

Identifica dos formas en las que la digitalización está impactando en la economía de la empresa y una forma en que está influyendo en la sociedad.

2) Una empresa de moda ha integrado recientemente una plataforma de comercio electrónico que permite a los clientes comprar sus productos en línea y realizar pagos digitales. También ha implementado un sistema automatizado de gestión de inventarios que optimiza el control del stock y la distribución. Además, está utilizando herramientas de análisis de datos para conocer mejor las preferencias de sus clientes y adaptar su oferta de productos.

Con base en esta situación, identifica dos tendencias emergentes en las que la digitalización está transformando la actividad de la empresa y justifica cómo cada una mejora su funcionamiento.

Tema 12: La innovación en la empresa.

1) Una empresa tecnológica ha decidido lanzar una nueva versión de su producto estrella, con características mejoradas que permiten a los usuarios utilizarlo de manera más eficiente. Además, ha introducido robots en su proceso de producción para aumentar la rapidez de fabricación, y ha cambiado su estrategia publicitaria, utilizando plataformas de redes sociales para llegar a un público más amplio. Finalmente, ha permitido a sus empleados trabajar de forma remota, lo que ha aumentado su productividad.

Identifica y clasifica tres tipos de innovación presentes en esta situación y justifica tu respuesta explicando cómo cada innovación contribuye a la mejora de la empresa.

2) Tenemos 4 tipos de innovaciones, según la aplicación de la innovación: de producto, de proceso, de marketing, de organización. a) Define cada una de estas innovaciones y b) clasifica las siguientes innovaciones en una de esas 4 categorías.

- El teletrabajo
- El nombre de las personas en el bote de coca-cola
- La incorporación de robots a la producción

- El iphone de Apple
- Las series en streaming de Netflix.
- El uso de influencers para anunciar un producto
- La jornada laboral de 4 horas.
- La producción en cadena de Ford.

3) Una empresa tecnológica introduce un software de gestión agrícola que automatiza el monitoreo de cultivos, reemplazando la necesidad de supervisión manual y desplazando a empresas que utilizan métodos tradicionales. Esta innovación cambia radicalmente el sector, haciendo obsoletas las antiguas formas de gestión.

Identifica y clasifica dos teorías de la innovación presentes en esta situación.

4) Una empresa energías renovables ha desarrollado una nueva tecnología para aumentar la eficiencia de los paneles solares mediante un programa de investigación y desarrollo. Además, está trabajando en innovar sus procesos de fabricación para reducir su impacto ambiental. Gracias a estas mejoras, la empresa ha logrado posicionarse como líder en el mercado y contribuir a la sostenibilidad de la región. Identifica dos formas en las que el I+D+i es importante para el desarrollo empresarial y una forma en que contribuye al desarrollo social. Justifica tu respuesta utilizando la información del texto.

5) Una empresa ha desarrollado una tecnología innovadora para mejorar la eficiencia energética en edificios. Está preocupada de que, una vez que lance su producto al mercado, otras empresas puedan copiar su tecnología y competir directamente con ellos. También ha invertido tiempo y recursos en desarrollar un nombre de marca reconocido que los consumidores asocian con innovación y sostenibilidad. Además, quieren proteger su base de clientes y la información confidencial de sus proveedores clave, que es fundamental para el éxito del negocio.

- Identifica tres formas de protección que esta empresa podría utilizar para proteger su modelo de negocio.
- Justifica cómo cada una de estas formas contribuiría a evitar que la competencia copie o use sus activos clave.

Bloque 2: El modelo de negocio y de gestión.

Tema 13: La función comercial.

Tema 14: Segmentación de mercado: concepto y criterios.

Tema 15: Marketing.

1) Una empresa que fabrica productos tecnológicos quiere lanzar un nuevo dispositivo al mercado. Para entender mejor el comportamiento de sus clientes potenciales, deciden investigar el comportamiento de los consumidores.

Explica cómo la empresa puede analizar el comportamiento de sus consumidores y menciona tres aspectos clave que debería investigar para ajustar su estrategia de marketing. Justifica tu respuesta.

2) Una empresa de ropa deportiva ha decidido crear un arquetipo de cliente para lanzar una nueva línea de ropa diseñada específicamente para personas que practican deporte al aire libre. Basándose en encuestas y estudios de mercado, han identificado que su cliente ideal es alguien de entre 25 y 40 años, que vive en grandes ciudades y tiene un fuerte interés en el estilo de vida saludable y la sostenibilidad. Además, suelen comprar ropa funcional que pueda ser utilizada tanto para actividades deportivas como en su día a día.

Explica cómo la creación de un arquetipo de cliente puede ayudar a esta empresa a diseñar mejor su estrategia de marketing y adaptar su producto a las necesidades de su público. Justifica tu respuesta mencionando dos ventajas clave del uso de arquetipos en el desarrollo de productos y estrategias de negocio.

3) Una start-up está desarrollando una nueva plataforma digital para conectar a freelancers con pequeñas y medianas empresas que necesitan servicios profesionales. Han reunido los siguientes datos sobre su público objetivo:

- Edad: Entre 30 y 45 años
- Ubicación: Principalmente en grandes ciudades de Andalucía
- Profesión: Emprendedores y gestores de pymes
- Objetivo: Encontrar talento cualificado para tareas específicas sin necesidad de contratar empleados fijos
- Intereses: Tecnología, productividad, y soluciones eficientes para la gestión empresarial
- Comportamiento: Prefieren soluciones digitales rápidas y fáciles de usar, valoran la flexibilidad y la capacidad de escalar su negocio sin aumentar significativamente los costes fijos
 - a) Construye el arquetipo del cliente ideal de esta start-up basándote en las características proporcionadas.
 - b) Justifica cómo este arquetipo puede ayudar a la empresa a desarrollar su producto y sus estrategias de marketing.

4) Para realizar una investigación de mercados es necesario obtener información.

- a) Explica qué son los datos primarios y los datos secundarios, así como las principales diferencias que existen entre ellos.
- b) ¿Cuáles resultan más útiles a la empresa y cuáles resultan más caros?
- c) Clasifica en primaria o secundaria la siguiente información:
 - 1) Información publicada por el Instituto Nacional de Estadística (INE);
 - 2) Cuentas anuales de las empresas de la competencia solicitadas en el Registro Mercantil
 - 3) Entrevistas realizadas a un grupo de consumidores antes de lanzar un producto.

5) Imagina que eres el responsable del área de marketing de una empresa que se dedica a producir y vender ropa. La dirección de la empresa se reúne contigo para establecer los segmentos de mercado a los que se quiere dirigir.

- a) Define en qué consiste la segmentación del mercado y
- b) explique una variable o criterio utilizado por la empresa para segmentar en cada uno de los siguientes ejemplos:
 - 1) Ropa para adolescentes que practican deporte
 - 2) Ropa y complementos low-cost para bebés
 - 3) Ropa sostenible con el medio ambiente

6) Una vez que la empresa ya ha decidido sus criterios de segmentación, puede emplear diferentes estrategias de segmentación. Coca Cola y Rolex son empresas que utilizan estrategias diferentes. Explica qué estrategia de segmentación utiliza cada una de estas empresas e indica los ventajas e inconvenientes de cada estrategia.

7) Las empresas pueden utilizar estrategias de marca diferentes: marca única, marca múltiple o marca del distribuidor. Nike y Mercadona utilizan estrategias diferentes. Justifica qué estrategia de marca utiliza cada una de estas dos empresas e indica una ventaja y un inconveniente de cada estrategia.

8) Ferrari se dedica a vender automóviles de manera muy exclusiva a sus clientes. Los Ferraris son caros y no se producen muchos. Por ejemplo, en España solo hay 3 concesionarios (por eso a Shakira le mo-

lestó que Piqué cambiara un Ferrari por un Twingo). Indique que estrategia de segmentación utiliza Ferrari, así como las ventajas y los inconvenientes de dicha estrategia.

9) El banco Unicaja lleva muchos años patrocinando el equipo de baloncesto de Málaga. Indica a cuál de las 4 herramientas de marketing mix pertenece este instrumento. Explica en qué consiste la herramienta de marketing mix seleccionada, así como otros tres instrumentos que se encuentren dentro dicha herramienta.

10) Al final de noviembre llega el conocido "Black Friday", una fecha en la que muchos aprovechan para adelantarse las compras de navidad. a) ¿Qué dos instrumentos de marketing mix utilizan las empresas ese día? Justifica y explica la respuesta. b) Imagina que tienes una tienda de perfumes llamada "AY QUE OLOR MÁS RICO", desarrolla el marketing mix de la empresa de cara al Black Friday, señalando acciones concretas para cada una de las cuatro variables del marketing mix.

11) Para llevar los productos a los clientes las empresas necesitan un canal de distribución. A) Explica dos tipos de intermediarios que pueden encontrarse en un canal de distribución. B) Explica las tres posibles estrategias de distribución que puede aplicar una empresa. Identifica a qué tipo de estrategia de distribución hacen referencia estos casos:

- 1) Coca Cola vende sus productos en todo tipo de establecimiento de alimentación, restaurantes, etc.
- 2) Porsche vende únicamente sus automóviles en su propios concesionarios
- 3) Lacoste vende sus ropa a través de sus canales de venta y en algunos establecimientos en centros comerciales.

12) Julia quiere lanzar al mercado una nueva colección de zapatillas unisex, ecológicas y sostenibles, para todas las edades, que ha pensado dirigir a un público urbano, de nivel adquisitivo muy alto y preocupado por el medio ambiente. Indique tres criterios de segmentación de mercados que podría usar en su plan de marketing. Justifique su respuesta.

13) Una empresa puede optar por distribuir sus productos a través de 3 tipos de canales de distribución: directo, corto o largo. A) Explica en qué consiste cada uno de estos canales. B) Pocholo y Borja Mari tienen una granja de gallinas ponedoras y venden sus huevos en el mercado del pueblo. ¿De qué tipo de canal de distribución se trata? Justifica tu respuesta.

14) Mercafruit es una empresa que compra fruta a agricultores y la distribuye a pequeños supermercados de barrio, que son los que se encargan de vender el producto a los consumidores finales. Dentro del denominado canal de distribución, explique qué tipo de intermediario es Mercafruit.

15) La empresa que vende pilas "DAME TU POWER SL." va a hacer ofertas 3x2 y repartir muestras gratuitas en diferentes comercio. A) Indica qué herramienta de las 4 del marketing mix está utilizando la empresa. B) Dentro de la herramienta de marketing mix seleccionada, ¿qué instrumento está utilizando? Justifica ambas respuestas.

16) Una empresa acaba de lanzar al mercado un nuevo producto, para lo cual ha realizado una importante inversión en investigación, producción y publicidad. Explica cómo se espera que sean las ventas y el beneficio en esta fase del ciclo de vida del producto.

17) La empresa "SOMBRA AQUÍ, SOMBRA ALLÁ" S.L. elabora y comercializa cremas dirigidas especialmente a mujeres y hombres a partir de 40 años que prefieren que los componentes de las cremas sean de origen natural. El precio es único: 20 euros cada crema. Explica dos criterios de segmentación que podría estar siguiendo la empresa

Tema 16: Competencia: concepto. Nicho de mercado: concepto.

Tema 17: El subsistema de producción en la empresa.

1) Una empresa de fabricación de alimentos ha implementado un sistema de producción que requiere la combinación de materias primas y trabajo humano especializado. Este sistema está dividido en diferentes fases donde los ingredientes pasan por varias etapas de transformación mediante el uso de maquinaria automatizada. La producción no se detiene, y cualquier interrupción podría afectar gravemente la calidad del producto. La empresa tiene además un control riguroso de sus insumos y tecnología avanzada que asegura la correcta combinación de los factores productivos.

Identifica los elementos del proceso productivo y el tipo de proceso productivo que está utilizando esta empresa. Justifica tu respuesta.

2) Una empresa ha decidido automatizar parte de su proceso de producción para reducir el desperdicio de materiales y optimizar el uso de la energía. Gracias a estas mejoras, han logrado aumentar la producción sin aumentar la cantidad de materias primas ni el tiempo de fabricación. Además, han negociado con sus proveedores para obtener mejores precios en los insumos, lo que ha permitido reducir significativamente los costes de producción.

- a) Define eficiencia técnica y eficiencia económica.
- b) Identifícalas en el texto. Justifica tu respuesta.

3) Una fábrica de calzado ha implementado nuevas tecnologías en su línea de producción, lo que le permite fabricar más pares de zapatos en menos tiempo sin aumentar el número de empleados ni los costes de materiales. Además, ha capacitado a sus trabajadores para que puedan operar las nuevas máquinas de manera más eficiente. Como resultado, la empresa ha incrementado significativamente su producción mensual y reducido el tiempo de fabricación por unidad.

Identifica el concepto que está mejorando esta empresa y explica cómo las medidas adoptadas contribuyen a su crecimiento. Justifica tu respuesta analizando la relación entre la producción y los recursos empleados.

Tema 18: Productividad.

Tema 19: Costes de producción.

1) Para una hamburguesería, ¿cuáles de los siguientes costes son fijos y cuáles variables? Justifica tu respuesta.

- 2) a) Carne, tomate y lechuga.
- b) Alquiler del local.
- c) Seguro de incendios.
- d) Ketchup y mostaza.

2) Para una empresa de alquiler de vehículos con conductor (VTC), justifica si cada uno de los siguientes costes es fijo o variable:

- a) La licencia para ejercer la actividad.
- b) El salario de un conductor contratado a tiempo completo.
- c) El combustible del automóvil.
- d) Las botellitas de agua que se ofrecen a los clientes.

Tema 20: Métodos de valoración de existencias: FIFO y PMP.

Tema 21: Gestión de recursos humanos: selección y formación del personal.

1) Enumera y explica las funciones directivas (o de la administración).

Indica a qué tipo de función directiva (o de administración) se corresponde las siguientes situaciones:

- a) Una empresa está llevando a cabo un proceso de reclutamiento de personal en las universidades.
- b) El departamento de ventas compara, semanalmente, las ventas realizadas con los objetivos establecidos.
- c) Se está estudiando la posibilidad de reorganizar las divisiones de la empresa.
- d) En el departamento de producción se establece semanalmente el volumen de producción y materiales necesarios.

2) Enumera y explica las funciones directivas (o de la administración).

Indica qué función de la administración se lleva en cada caso.

- a) Comprobar las unidades que se han producido este mes
- b) Asignar las tareas entre los empleados
- c) Nombrar el empleado del mes de la empresa
- d) Elaborar la estrategia a seguir la empresa

3) Eres el jefe de la discoteca de moda de la ciudad y te encargas de realizar siguientes funciones:

- 1) Revisar que todas las luces de la pista de baile tienen la calidad necesaria
- 2) Repartir las tareas entre los diferentes camareros
- 3) Comunicar a todos los trabajadores todas las instrucciones
- 4) Decidir todos los procedimientos y políticas a llevar a cabo para atender a todos los clientes

Contesta a las preguntas:

- a) Enumera y explica las funciones directivas (o de la administración).
- b) Indica qué función de la administración se lleva en cada caso.

4) Explica la diferencia entre políticas, reglas y procedimientos.

Indica si los siguientes casos se trata de políticas, reglas o procedimientos:

- a) Todos los trabajadores deben fichar obligatoriamente al entrar y salir de su turno de trabajo.
- b) La empresa el Cortes Inglés pone muchas facilidades a la hora de devolver productos comprados allí.
- c) En caso de devolución, el cliente recibirá el dinero de la misma forma que haya pagado (efectivo o tarjeta).

5) Dentro de una empresa podemos distinguir grupos formales y grupos informales. a) Define en qué consiste la organización formal y la organización informal de la empresa. b) Indica si los siguientes grupos son formales o informales justificando la respuesta.

- a) El departamento de contabilidad
- b) El equipo de baloncesto de la empresa
- c) El club de gastronomía creado por varios miembros de la empresa
- d) El equipo de investigación de mercados.

6) Una empresa que se dedica a la venta de productos informáticos tiene una estructura organizativa formada por 4 departamentos principales: Finanzas, Recursos Humanos, Compras y Ventas. Además, cuenta con una segunda división formada por otros 4 departamentos: ordenadores, teléfonos móviles, tablets y periféricos.

Indique cómo se llama este modelo de estructura organizativa, así como sus ventajas e inconvenientes.

7) La empresa "ME ABURRO SL" ha notado que sus trabajadores están desmotivados lo que hace que sean poco productivos. Indica dos factores monetarios y dos factores no monetarios que podría utilizar la empresa para motivar a sus trabajadores.

8) Indica las diferencias entre comunicación vertical e horizontal.

Indica qué tipo de comunicación se da en cada caso.

- a) Un empleado de Google manda un correo a su jefa de departamento para hacerle una sugerencia de mejora en el google classroom.
- b) El jefe de producción de iPhone llama por teléfono al jefe de finanzas para comentarle un problema
- c) La directora general de Coca-Cola convoca una reunión para comunicar una serie de órdenes al jefe de publicidad de la empresa

9) El mítico sociólogo Abraham Maslow diseñó su famosa pirámide de jerarquía de necesidades.

- a) Indica y define los diferentes niveles de la pirámide de Maslow.
- b) Indica a qué nivel de pertenece cada una de las siguientes necesidades
 - 1) La necesidad de tener un empleo estable
 - 2) La necesidad de que tu jefe considere que estás haciendo un buen trabajo
 - 3) La necesidad de tener un buen ambiente de trabajo y relacionarte con tus compañeros

Tema 22: Habilidades que demanda el mercado.

1) Dentro del plan de recursos humanos hay una serie de funciones que deben llevarse a cabo. Indica de qué función se trata en cada caso

- a) Se contrata un despacho de abogados para que lleve todos los temas jurídicos de nuestra empresa. Se les pagará por caso resuelto.
- b) Se buscan candidatos para cubrir el puesto de director financiero de la empresa
- c) Se negocia con los sindicatos una mejora de salario de los trabajadores
- d) Se establece un calendario de cursos que deben realizar los trabajadores de la empresa

2) Dentro de una empresa podemos diferenciar entre organización formal e informal. Para los siguientes supuestos, indica y justifica si estamos ante una situación de organización formal o informal:

- a) Relaciones de amistad entre los trabajadores de una empresa
- b) Reparto de tareas dentro los departamentos en una empresa
- c) Establecimiento de una norma de trabajo por parte del manager general
- d) Reunión de los trabajadores en el desayuno para organizar el cumpleaños de su compañero Borkja Mari.

3) La selección de personal es una de las funciones del departamento de recursos humanos. En los últimos años, el mercado de trabajo está demandando lo que se conoce como hard-skills y soft-skills.

- a) Explica en qué consiste la selección de personal.
- b) Diferencia entre las soft-skills y las hard-skills

Tema 23: La contratación y las relaciones laborales de la empresa.

1) Una empresa quiere nombrar un nuevo Director Financiero. a) Define los dos tipos de reclutamiento a los que podría recurrir la empresa para elegir candidatos. b) Indica a cuál de estos tipos corresponden los siguientes ejemplos (justifica tu respuesta)

- a) Realizar anuncios a través de portales de empleo y redes sociales como LinkedIn.
- b) Informar a los trabajadores de la empresa para conocer quién está interesado.

2) Una empresa necesita contratar los siguientes 4 trabajadores. Indica qué tipo de contrato le aconsejarías hacer en cada caso. Justifica la respuesta:

- a) Pedro tiene un máster en logística y se le contrata para sustituir a Mario que está de baja por paternidad.
- b) Elena acaba de terminar la universidad y va a tener su primer contrato laboral.
- c) Rafael acaba de terminar de la ESO y se le contrata para la sección de soldadura.
- d) Lucía es una importante ejecutiva con 15 años de experiencia, y se le contrata para ser la directora de toda la sección de producción.

3) Una empresa necesita contratar los siguientes 4 trabajadores. Indica qué tipo de contrato le aconsejarías hacer en cada caso. Justifica la respuesta:

- a) Leila acaba de terminar la carrera de Economía y se le contrata para un banco.
- b) Vladimir es contratado durante la campaña Navidad en una tienda de juguetes
- c) Daniel es contratado para sustituir a Daniel que ha tenido un accidente de moto.

Tema 24: El patrimonio de la empresa.

Tema 25: Estructura económica y financiera de la empresa.

Tema 26: Obligaciones contables y Cuentas Anuales).

Tema 27: Balance: concepto y estructura.

Tema 28: La cuenta de pérdidas y ganancias: concepto y estructura.

Tema 29: Equilibrios patrimoniales. Fondo de maniobra.

Tema 30: Ratios financieras.

Tema 31: Rentabilidad económica y financiera.

Tema 32: Las inversiones en la empresa.

Tema 33: La financiación de la empresa.

1) Ana es una empresaria que necesita hacer una reforma muy importante en el local donde lleva a cabo sus negocios. El problema de Ana es que hasta que las reformas no estén avanzadas no sabrá el coste exacto de la misma, que puede variar desde los 30.000 hasta los 60.000 euros. En cualquier caso, Ana no dispone del dinero ahora mismo y necesita ir al banco para pedir financiación para poder realizar la reforma. Ante esta situación se le plantean dos opciones

- 1) Pedir un préstamo

2) Pedir un crédito bancario (línea de crédito)

Contesta a las preguntas:

- a) ¿Qué diferencias hay entre el préstamo y el crédito bancario (línea de crédito)?
- b) ¿Qué opción le recomendarías a Ana? Justifica la respuesta.

2) Marta es una empresaria que necesita disponer siempre de un coche en perfecto estado para su empresa. Para ella, lo ideal es tener un coche nuevo cada 3 años, ya que eso mejoraría la imagen de la empresa.

El problema es que comprar un coche nuevo cada 3 años, supone un coste que Marta no se puede permitir. Cuando Marta acude al banco, este le habla de opciones.

- 1) Recurrir a un leasing
- 2) Recurrir a un renting.

Contesta a las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué diferencias hay entre leasing y renting?
- b) ¿Qué opción le recomendarías a Marta?

3) Una empresa realiza las siguientes inversiones:

- a) Abre una nueva fábrica para atender a su demanda en México y Argentina.
- b) Compra acciones de Netflix para ganar una rentabilidad en los próximos 6 meses.
- c) Adquiere materias primas para llevar a cabo su proceso productivo

Clasifica las inversiones según el tipo de activos que compramos y según el tiempo que dura la inversión según el tipo de activo (productiva o financiera) y según el plazo (largo o corto plazo). Justifica la respuesta.

4) Una empresa quiere llevar a cabo una inversión en una nueva maquinaria, para lo que se necesitaría pedir un préstamos al 5% de tipo de interés. Tras hacer un estudio de mercado, se ha llegado a la conclusión de que la inversión en la máquina proporcionaría una Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) del 4%. Justifica si crees interesante llevar a cabo la inversión.

Tema 34: Impuestos: IRPF, IS e IVA.

Bloque 3: Herramientas para innovar en modelos de negocio y gestión.

Tema 35: Concepto de modelo de negocio.

1) Una startup tecnológica ha lanzado una aplicación que ofrece servicios básicos de manera gratuita, pero cobra a los usuarios que desean funciones avanzadas o sin publicidad. Además, la empresa genera ingresos mediante publicidad dentro de la aplicación. La empresa ha crecido rápidamente gracias a que los usuarios pueden acceder a la aplicación desde diferentes dispositivos (ordenadores, móviles y tabletas).

- a) Identifica tres modelos de negocio mencionados y explica cómo cada uno de ellos contribuye a la generación de ingresos de la empresa.
- b) Indica otros dos tipos de modelo de negocio además de los anteriores y explica en qué consisten.

2) Una empresa andaluza de alimentación ha decidido abrir varias tiendas franquiciadas en diferentes provincias, permitiendo a terceros utilizar su marca a cambio de una cuota. Además, ha implementado un sistema de ventas directas a través de su tienda online, donde los clientes pueden adquirir productos directamente. También ha creado una suscripción mensual que permite a los clientes recibir una caja con productos gourmet seleccionados.

- a) Identifica los tres modelos de negocio mencionados y justifica tu respuesta explicando cómo cada uno contribuye a la generación de ingresos.
- b) Indica otros dos tipos de modelo de negocio además de los anteriores y explica en qué consisten.
- 3) En los últimos años han aparecido nuevos modelos de negocio, muchos gracias al desarrollo de nuevas tecnologías, y que permiten que las empresas se enfrenten a entornos cambiantes y actúen con agilidad. Un ejemplo es el modelo freemium, donde 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 (Spotify es un ejemplo de ello). Explica otros 4 tipos de nuevos modelos de negocio indicando un ejemplo para cada uno de ellos.

Tema 36: El lienzo de modelo de negocio y gestión.

- 1) Carlos quiere comenzar una empresa de venta de videojuegos. Le han aconsejado de para empezar elabore un modelo CANVAS.
- a) Explica qué es un modelo CANVAS y que utilidad tiene.
- b) Describe brevemente 4 elementos del modelo.
- 2) Un grupo de emprendedores está diseñando una plataforma digital que conecta a productores locales de alimentos con consumidores interesados en productos ecológicos. Han identificado a diferentes grupos de consumidores, como familias preocupadas por la alimentación saludable y restaurantes que quieren ofrecer productos frescos y locales. Además, su objetivo es ofrecer productos de alta calidad, destacando la frescura y el origen local como principal diferenciador frente a otras plataformas. También están definiendo cómo ganarán dinero, considerando cobrar una comisión por cada venta realizada a través de la plataforma.
- Identifica tres bloques clave del modelo Canvas que estos emprendedores están trabajando en esta situación. Explica por qué es útil elaborar este modelo canvas.
- 3) Un grupo de emprendedores en Andalucía está lanzando una empresa que vende bicicletas eléctricas a través de una plataforma online. Quieren enfocarse en personas que viven en grandes ciudades, interesadas en el transporte sostenible. Para diferenciarlas de la competencia, las bicicletas incluyen un sistema de carga solar que extiende la vida útil de la batería. Además, planean colaborar con una red de talleres locales para el mantenimiento de las bicicletas. Sus ingresos provendrán tanto de la venta de bicicletas como de servicios adicionales de mantenimiento.
- Identifica tres bloques del modelo Canvas que están presentes en esta situación y justifica cómo cada uno contribuye al desarrollo del modelo de negocio.
- 4) Un grupo de emprendedores en Andalucía está utilizando el modelo Canvas para estructurar su nueva idea de negocio de venta de productos locales a través de una plataforma online. Han identificado su propuesta de valor, los diferentes segmentos de clientes a los que quieren llegar y cómo planean generar ingresos. También están pensando en qué socios clave necesitarán para llevar adelante la plataforma.
- Explica la utilidad del modelo Canvas en la creación de un negocio y describe dos bloques clave que los emprendedores han identificado en su proyecto.
- 5) La empresa "SOSTENIENDO EL TEJADO SA" del sector de la construcción está estudiando el desarrollo de un nuevo negocio de suministro de maquinaria y herramientas a los constructores. Este negocio tendría las siguientes características
- Se trataría de unos productos personalizados, hechos a medida para cada empresa.
 - Se establecería, por tanto, una relación muy estrecha, de carácter personal con los clientes.

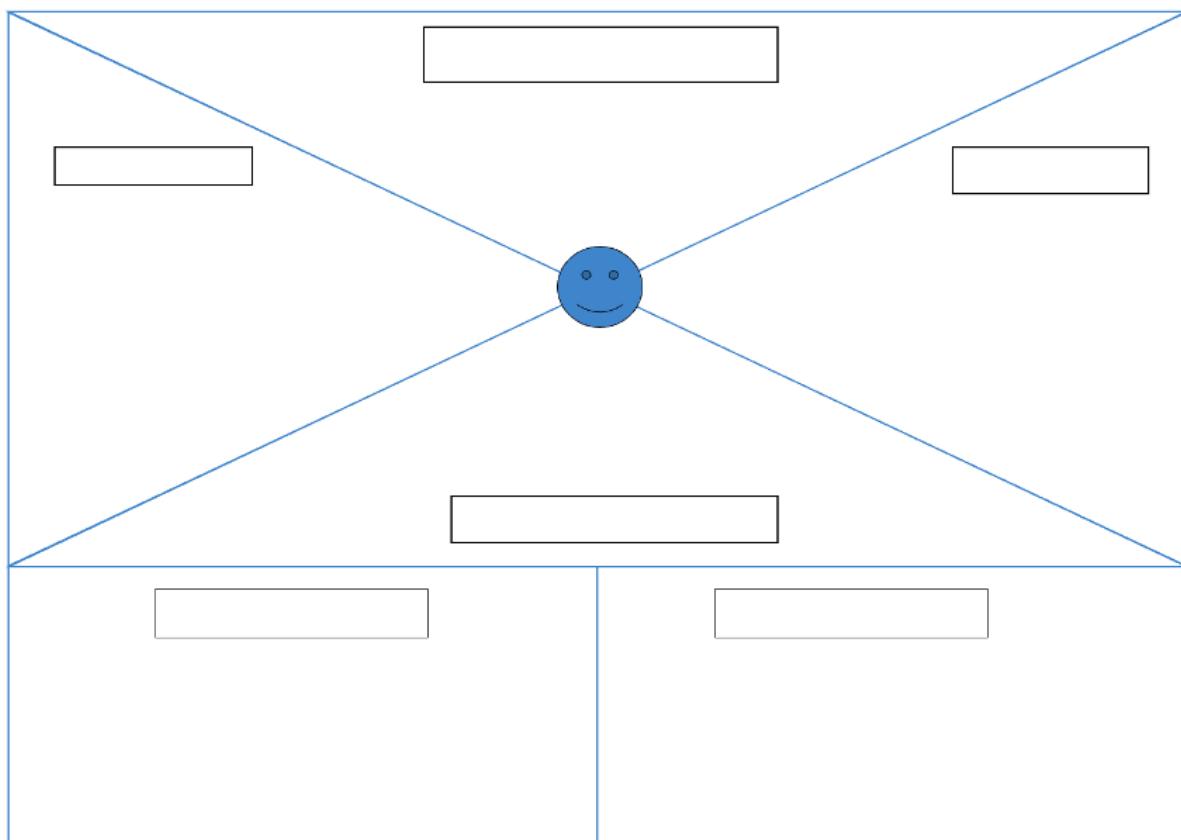
- Se ha contactado para ello con importantes empresas fabricantes de este tipo de productos que están de acuerdo en participar.
- Además, se estima que se precisa personal con conocimientos de ingeniería y una buena red de vendedores que conozcan a los clientes.

Coloca cada uno de los aspectos anteriores en la "casilla" correspondiente del Canvas.

Tema 37: Patrones de modelos de negocio.

Tema 38: El punto de vista de los clientes.

1) En los últimos años cada vez más empresas están recurriendo a construir mapas de empatía con los que comprender a los clientes. A continuación, puedes ver una representación típica de un mapa de empatía.



Para resolver el ejercicio, debes completar las diferencias casillas del mapa de empatía e indicar la letra correspondiente a las siguientes frases representativas de Lucía, una estudiante de universidad que quiere mejorar su nivel de inglés.

- a) Lucía ve que sus compañeros de clase tienen más nivel de clase que ella.
- b) Lucía escucha que tener un nivel de inglés alto es importante para su futuro profesional.
- c) Lucía dice que para mejorar su inglés necesita dedicar mucho tiempo que le haría no poder estudiar otras materias
- d) Lucía piensa que aprender inglés con alto nivel es realmente difícil
- e) Lucía se frustra porque piensa que está perdiendo el tiempo intentando subir nivel en inglés.
- f) A Lucía le encantaría poder hablar inglés de manera fluida para poder viajar por todo el mundo y trabajar en el futuro en otros países.

2) Identifica dos de las seis partes que componen un mapa de empatía. Proponga un ejemplo de cada una de ellas para un gimnasio para jóvenes.

Tema 39: La creatividad en los modelos de negocio.

1) María está pensando en abrir un negocio. Ha observado que muchas personas tienen poco tiempo para cocinar, por lo que está considerando ofrecer un servicio de entrega de comida saludable a domicilio. María también tiene experiencia en nutrición y cocina, lo que la motiva a crear un menú equilibrado para sus clientes. Además, ha notado que en su ciudad hay pocas empresas que ofrezcan este tipo de servicio especializado.

Identifica dos características que la idea de negocio de María debe cumplir y una posible fuente de inspiración para su idea. Justifica tu respuesta.

2) Un equipo de emprendedores en Andalucía está trabajando en el desarrollo de un nuevo producto.

Para encontrar una solución innovadora, han observado los problemas actuales en el mercado, reflexionado sobre posibles soluciones y, después de un tiempo de incubación, finalmente han encontrado una idea que les parece viable. Ahora están en la fase de evaluar si esta idea puede ser llevada a la práctica y desarrollarla para presentarla al mercado.

Identifica tres etapas del proceso creativo presentes en esta situación y justifica cómo cada una contribuye al desarrollo de la idea de negocio.

3) Un grupo de emprendedores está buscando ideas para lanzar un nuevo producto en el sector de la alimentación saludable. Para ello, deciden reunirse y utilizar una técnica en la que todos pueden proponer libremente ideas durante un tiempo limitado, sin que se hagan críticas. Además, planean hacer uso de otra técnica en la que mejoran productos existentes respondiendo a preguntas específicas, como "¿Qué se puede combinar o modificar?" y "¿Qué podemos eliminar?"

- Indica las dos técnicas de generación de ideas que están utilizando los emprendedores y justifica cómo cada una contribuye a la creación de nuevas ideas de negocio.
- Explica otra técnica que pueda servir para generar ideas de negocio.

4) Un grupo de emprendedores en Andalucía ha generado varias ideas para lanzar una nueva empresa de productos ecológicos. Ahora están en la fase de evaluar cuál de sus ideas tiene más posibilidades de éxito. Para ello, han decidido aplicar diferentes técnicas de evaluación que les permitan analizar los aspectos positivos y negativos de cada idea, así como identificar cualquier punto interesante o diferenciador que pueda marcar la diferencia en el mercado.

Propón dos técnicas que podrían utilizar estos emprendedores para evaluar sus ideas de negocio y justifica cómo cada una de ellas les ayudaría a seleccionar la mejor opción.

Tema 40: Las herramientas de organización de ideas.

1) Un grupo de emprendedores está desarrollando una nueva idea de negocio. Para organizar y estructurar sus ideas, han decidido utilizar una técnica que les permita visualizarlas gráficamente, conectando conceptos de manera clara y accesible para todo el equipo. Están dibujando diagramas y mapas conceptuales que muestran las distintas áreas de su negocio, desde el desarrollo del producto hasta la estrategia de ventas, y cómo estas se relacionan entre sí.

Explica cómo el visual thinking puede ayudar a estos emprendedores a organizar sus ideas y desarrollar su proyecto de negocio de manera más eficiente. Da dos razones que justifiquen su uso en este contexto.

2) Una empresa de productos ecológicos está desarrollando una campaña de marketing basada en storytelling. La historia que han elegido contar está centrada en el fundador de la empresa, un agri-

cultor local que, preocupado por la sostenibilidad y la salud de su familia, decidió cultivar productos ecológicos para ofrecer alimentos saludables a su comunidad. La campaña destaca los valores de la empresa, como el respeto por el medio ambiente y el apoyo a los productores locales, y conecta estos valores con los beneficios que los clientes obtienen al consumir productos de alta calidad y sostenibles.

- a) Explica cómo el storytelling puede ayudar a esta empresa a conectar emocionalmente con sus clientes y mejorar la percepción de su marca.
- b) Justifica tu respuesta mencionando dos beneficios clave de utilizar el storytelling en su estrategia de marketing.

Tema 41: El prototipado.

1) Una empresa de tecnología está desarrollando un nuevo dispositivo de realidad aumentada para el sector educativo. Antes de invertir en la producción a gran escala, han decidido crear un prototipo funcional que permita a un grupo pequeño de profesores y estudiantes probar el dispositivo en situaciones reales de clase. También han desarrollado un prototipo digital de la interfaz del dispositivo para que los usuarios puedan interactuar con las diferentes funciones de forma simulada.

- a) Explica las posibilidades de prototipado en cuanto a bienes, servicios y aplicaciones.
- b) Identifica dos tipos de prototipos que la empresa está utilizando y
- c) explica cómo cada uno de ellos contribuye a mejorar el diseño del producto final.

Tema 42: Los escenarios.

Tema 43: Otras herramientas para innovar en modelos de negocio y de gestión.

1) En los últimos años ha ganado popularidad la matriz ERIC, con la que desarrollar la estrategia del océano azul. Un ejemplo de una empresa que ha utilizado la matriz ERIC 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 de actuaciones con combinaciones de música e iluminación.

- a) Explica brevemente en que consiste la matriz ERIC y la estrategia del océano azul.
- b) Sitúa las acciones del circo del sol en cada uno de los cuadrantes de la matriz ERIC.

2) Una empresa de entretenimiento en Andalucía está buscando innovar dentro del sector de espectáculos. Ha identificado que muchos competidores ofrecen espectáculos tradicionales con artistas famosos y elevados precios de entrada. Sin embargo, esta empresa quiere ofrecer experiencias más accesibles para las familias, eliminando algunos aspectos que encarecen los espectáculos, y añadiendo características que mejoren la experiencia del público, como interactuar con los artistas.

Explica cómo la empresa puede aplicar la estrategia del océano azul para diferenciarse en el mercado utilizando la matriz ERIC. Describe dos acciones que podrían aplicar en cada uno de los cuatro elementos de la matriz (Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear) para lograr su objetivo.

Bloque 4: Análisis de la realidad empresarial. Casos y simulación.

Tema 44: Evaluación previa de los modelos de negocio.

1) La empresa Harley-Davidson se dedica a la venta de motocicletas desde hace décadas. El Director General de la empresa ha hecho la lista siguiente con los factores que tenían una incidencia directa sobre los beneficios de la empresa:

- a) Hay una entrada de nuevos competidores con costes más bajos, como empresas japonesas.
- b) La empresa tiene una buena imagen de cara a los consumidores.
- c) La empresa podría entrar a nuevos mercados o segmentos como, por ejemplo, el de las bicicletas y los patinetes, lo cual sería beneficiosa para el mercado y para esta empresa.

- d) De todas las empresas que compiten en el sector, se ha retirado su principal competidor.
- e) La empresa tiene unos costes variables unitarios más altos que sus competidores directos.
- f) Los trabajadores y los directivos tienen poca visión de futuro porque pensaban que la marca Harley no podía perder cuota de mercado.
- g) Los directivos han escogido un precio más alto que los competidores, cosa que los está frenando las ventas.
- h) Hay un cambio en las necesidades y los gustos de los consumidores en favor otros productos de dos ruedas y a esto se añade una situación internacional de crisis.
- i) La empresa tiene productos (marcas) muy diferenciados y valorados al mercado, lo cual hace que se distingan respecto a los de la competencia.
- j) Los trabajadores son una ventaja competitiva para la empresa.

Haced el análisis DAFO de esta empresa colocando la letra correspondiente en cada factor (a, b, c, d, e, f, g, h, i) a la casilla correspondiente. Tened en cuenta que cada letra solo puede ir a una casilla.

2) La empresa "SOSTENIENDO EL TEJADO SA" del sector de la construcción está viviendo las siguientes situaciones.

- Hay un aumento de la demanda de viviendas.
- Existen muchas opciones para pedir prestado para comprar una casa.
- Los tipos de interés han subido, por lo que pedir prestado para obtener una hipoteca es más caro
- Los clientes valoran la fiabilidad y capacidad para resolver problemas de la empresa.
- En el sector de la construcción hay muchas empresas competidoras.
- El sector de la fabricación de cementos (proveedores) está dominado por unas pocas empresas (proveedores)

Elabora la matriz DAFO a partir de la información.

Tema 45: La validación del modelo de negocio.

1) Una start-up tecnológica está desarrollando una nueva aplicación móvil para la gestión del tiempo. Explica cómo la metodología Lean Start-up puede ayudar a esta empresa a reducir riesgos y mejorar su producto.

2) Una start-up está desarrollando una nueva aplicación de organización personal. Han creado un prototipo con las funcionalidades básicas y lo han mostrado a un grupo de usuarios potenciales para recibir su feedback. Después de varios ajustes basados en las opiniones de los usuarios, el equipo se ha dado cuenta de que su idea original sobre los usuarios interesados no era del todo correcta, por lo que están considerando realizar cambios importantes en su modelo de negocio para ajustarse a las necesidades reales de los clientes.

- A) Explica en qué fase del desarrollo de clientes se encuentra esta empresa y describe dos acciones clave que deberían realizar en esta etapa.
- B) Justifica cómo estas acciones les ayudarán a mejorar su producto y su modelo de negocio.

Tema 46: Derechos de propiedad industrial.

Tema 47: Plan de negocio.

1) Una emprendedora está preparando el lanzamiento de una tienda online de productos ecológicos. Para garantizar el éxito de su negocio, ha decidido elaborar un plan de negocio en el que incluye un análisis detallado del mercado de productos ecológicos, un estudio de sus competidores, una estrategia de marketing y previsiones financieras para los próximos tres años. También está utilizando el plan de

negocio para buscar inversores que le ayuden a financiar el desarrollo de su plataforma online y las campañas de publicidad.

Identifica dos utilidades clave del plan de negocio en esta situación y justifica cómo cada una contribuye al éxito del proyecto de la emprendedora.

2) Un grupo de jóvenes emprendedores ha comenzado a redactar su plan de negocio para lanzar una plataforma digital de servicios de turismo rural. En su documento, han incluido un resumen de su idea, un análisis de la demanda creciente del turismo ecológico, una estructura detallada de su equipo y roles, así como las proyecciones de ingresos y costes para los próximos tres años. Ahora están buscando financiación para desarrollar la plataforma y necesitan que el plan esté bien estructurado y sea convincente para los posibles inversores.

Identifica dos secciones clave del plan de negocio que los emprendedores ya han redactado y justifica cómo cada una de estas secciones les ayudará a obtener financiación y a guiar el desarrollo de su proyecto.

í

ÍNDICE DETALLADO

Bloque 1: La empresa y su contorno.	9
Tema 1: La empresa y el empresario.	10
Funciones de las empresas.	10
Objetivos de las empresas.	12
Características del empresario.	14
Funciones del empresario.	15
Evolución de la figura del empresario.	16
Tema 2: Emprendedores: perfiles y dificultades del emprendimiento.	19
Perfiles de empresarios y emprendedores.	19
Dificultades de los emprendedores.	20
Tema 3: Mujer, inclusión y emprendimiento.	22
La mujer emprendedora.	22
La teoría del techo de cristal.	22
La brecha, salarial.	22
Dificultades para emprender propias de las mujeres.	23
Emprendimiento inclusivo.	24
Tema 4: Criterios de clasificación de la empresa.	26
Criterios de clasificación.	26
Tema 5: Responsabilidad social corporativa.	29
Concepto.	29
Principales áreas (trabajadores, sociedad, consumidores, medioambiente).	29
Tema 6: El contexto (o entorno) empresarial.	31
Entorno general o macroentorno.	31
Entorno específico o microentorno: el sector.	32
Posición dentro del sector y cuota de mercado.	33
Tema 7: Las cinco fuerzas competitivas de Porter.	34
1. Rivalidad entre competidores actuales.	34
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.	34
3. Amenaza de productos sustitutivos.	34
4. Poder negociador de proveedores.	35
5. Poder negociador de clientes.	35
La cadena de valor de Porter.	37
Tema 8: Factores de localización espacial: comercial e industrial.	39
Localización comercial y de servicios.	39
Localización industrial.	39
Tema 9: Concepto de dimensión empresarial y crecimiento de la empresa.	41
La dimensión empresarial o el tamaño de la empresa.	41
Crecimiento interno (especialización y diversificación).	42
Crecimiento externo (fusión, absorción y cooperación).	43
Otras asociaciones y acuerdos entre empresas.	45
Tema 10: Marco jurídico de la actividad empresarial.	46
Derecho mercantil, código de comercio.	46
Principales formas jurídicas de la empresa.	46
Empresa individual	47
Sociedad colectiva.	48
Sociedad comanditaria.	49
Sociedad de responsabilidad limitada	50
Sociedad anónima	51
Sociedades laborales.	53
Sociedades cooperativas.	54
Tema 11: La digitalización aplicada a la empresa.	56
Concepto de digitalización aplicada a la empresa.	56
Big Data.	56
Inteligencia artificial.	57
Aprendizaje automático y aprendizaje profundo.	57
Tecnología 3D	58
Realidad virtual.	58
CriptoMonedas y Blockchain.	59
Tema 12: La innovación en la empresa.	60
Concepto de I+D+i y tipos de innovación.	60
Formas de adquisición de tecnología.	62
Teorías de la innovación.	62
Estrategias de innovación.	63
Bloque 2: El modelo de negocio y de gestión.	66
Tema 13: La función comercial.	67
Análisis de mercado y estrategia de marketing.	67
Técnicas de investigación de mercados.	69
Tema 14: Segmentación de mercado: concepto y criterios.	72
Análisis del consumidor.	72
Segmentación de mercados: concepto y variables.	72
Tema 15: Marketing.	74
Marketing Mix:	74
1ª variable del marketing mix: PRODUCTO.	74
Marcas, envases y embalajes.	75

Ciclo de vida del producto.	76
2 ^a variable de marketing mix: PRECIO.	77
3 ^a variable del marketing mix: DISTRIBUCIÓN	77
4 ^a variable del marketing mix: PROMOCIÓN.	78
Tema 16: Competencia: concepto. Nicho de mercado: concepto.	80
Nicho de mercado.	81
Diferencia entre segmento y nicho de mercado.	81
Características de un nicho de mercado.	81
Competencia.	82
Tema 17: El subsistema de producción en la empresa.	84
Los factores de producción (inputs) y el producto (output).	84
La cadena de valor (OPCIONAL)	84
La función de producción.	85
Clasificación de los procesos productivos.	88
Eficiencia técnica y económica.	88
Tema 18: Productividad.	90
Productividad: de un factor, global e índices de productividad.	90
Factores determinantes de la productividad.	91
Tema 19: Costes de producción.	93
Costes fijos.	93
Costes variables.	93
Coste total.	93
Costes medios y costes marginales.	94
Costes directos e indirectos.	94
Umbral de rentabilidad o punto muerto.	95
Representación gráfica.	95
Tema 20: Métodos de valoración de existencias: FIFO y PMP.	97
Gestión de stocks: costes.	97
Modelos de gestión (Wilson, ABC, just in time).	97
Criterios de valoración de las existencias: FIFO, LIFO y PMP.	100
Tema 21: Gestión de recursos humanos: selección y formación del personal.	103
Evaluación de las necesidades de la empresa. Análisis y descripción los puestos de trabajo.	103
Reclutamiento y selección de personal.	104
Formación del personal.	111
Evaluación y control del trabajo.	111
Motivación.	111
Los conflictos de intereses y sus vías de negociación.	112
Tema 22: Habilidades que demanda el mercado.	113
Habilidades que demanda el mercado de trabajo.	113
Habilidades duras y habilidades blandas.	113
Tema 23: La contratación y las relaciones laborales de la empresa.	114
El Estatuto de los Trabajadores.	114
Los contratos de trabajo.	114
Derechos y deberes derivados del contrato de trabajo.	116
Los convenios colectivos.	118
Obligaciones de afiliación y cotización a la seguridad social.	118
Seguridad higiene en el trabajo y prevención de riesgos laborales.	119
La conciliación de la vida familiar y laboral de los trabajadores.	119
Políticas de igualdad e inclusión.	119
Tema 24: El patrimonio de la empresa.	122
El patrimonio de la empresa.	122
Agrupación en masas patrimoniales.	122
Criterios de valoración del patrimonio de la empresa.	123
Tema 25: Estructura económica y financiera de la empresa.	125
Estructura económica.	125
Estructura financiera.	125
Tema 26: Obligaciones contables y Cuentas Anuales).	127
Obligaciones contables.	127
Las cuentas anuales.	127
Imagen fiel. (auditoría y registro mercantil).	128
Tema 27: Balance: concepto y estructura.	130
Concepto y estructura.	130
Tema 28: La cuenta de pérdidas y ganancias: concepto y estructura.	133
Concepto y estructura.	133
Tema 29: Equilibrios patrimoniales. Fondo de maniobra.	136
Equilibrios patrimoniales.	136
Fondo de maniobra (definición, cálculo e interpretación).	137
Tema 30: Ratios financieras.	138
Tema 31: Rentabilidad económica y financiera.	140
Rentabilidad económica.	140
Rentabilidad financiera.	140
Tema 32: Las inversiones en la empresa.	142
Concepto de inversión.	142
Clases de inversiones.	142
Elementos de un proyecto de inversión.	143

Conceptos de capitalización y actualización o DESCUENTO.	144
Valoración y selección de proyectos de inversión.	145
Tema 33: La financiación de la empresa.	149
Financiación interna y externa. Financiación propia y ajena.	149
Financiación externa a corto plazo.	149
Financiación interna o autofinanciación.	153
Fuentes alternativas de financiación.	153
Tema 34: Impuestos: IRPF, IS e IVA.	155
Tributos: concepto y clases.	155
Clasificación de los impuestos.	155
Elementos de los impuestos.	156
Fiscalidad del empresario individual o autónomo: IRPF e IVA.	157
Fiscalidad del empresario social (sociedades): IS e IVA.	158
Bloque 3: Herramientas para innovar en modelos de negocio y gestión.	161
Tema 35: Concepto de modelo de negocio.	162
Definición de modelo de negocio.	162
Elementos del modelo de negocio: los módulos.	163
Tema 36: El lienzo de modelo de negocio y gestión.	164
Concepto y utilidad,	164
Áreas.	165
Bloques o módulos.	165
Tema 37: Patrones de modelos de negocio,	172
Concepto de patrón de modelo de negocio.	172
Tipos de patrones.	172
Tema 38: El punto de vista de los clientes.	174
Aportaciones de clientes.	174
El mapa de empatía: concepto.	174
El mapa de empatía: áreas en las que se divide.	174
Tema 39: La creatividad en los modelos de negocio.	177
Concepto.	177
Proceso de creatividad: pensamiento convergente, pensamiento divergente.	177
Dinámicas de generación de nuevas ideas en modelos de negocio.	178
Tema 40: Las herramientas de organización de ideas	181
Pensamiento visual o visual thinking.	181
Ideación: concepto.	182
Narración de historias o storytelling.	183
Discurso del ascensor o elevator pitch.	184
Otras metodologías.	184
Tema 41: El prototipado.	187
Concepto y utilidad para la empresa y usuarios.	187
Posibilidades de prototipado de bienes.	187
Posibilidades de prototipado de servicios.	188
Tema 42: Los escenarios.	190
Exploración de ideas.	190
Escenarios futuros (influencia de la tecnología y adaptación de la empresa).	191
Nuevos modelos de negocio: globales, sostenibles, digitales.	192
Tema 43: Otras herramientas para innovar en modelos de negocio y de gestión.	193
Design thinking.	193
Matriz ERIC.	193
Océanos azules.	194
Kindergarten.	194
Bloque 4: Análisis de la realidad empresarial. Casos y simulación.	196
Tema 44: Evaluación previa de los modelos de negocio.	197
Análisis DAFO.	197
Análisis previsional de ingresos y costes mediante la cuenta PyG.	198
Umbral de rentabilidad.	199
Tema 45: La validación del modelo de negocio.	200
Equipos de trabajo ágiles.	200
Desarrollo de clientes.	200
Lean startup: concepto.	201
Desarrollo de producto ágil: concepto.	203
Tema 46: Derechos de propiedad industrial.	204
Patentes y modelos de utilidad.	204
Marcas y nombres comerciales.	204
Diferencia entre denominación social y nombre comercial .	205
Diseños industriales.	205
Tema 47: Plan de negocio.	206
Redacción de un plan de negocio: concepto y estructura.	206
Bloque 5: Problemas y preguntas de teoría.	208
Tema 48: Eficiencia técnica y económica.	209
Tema 49: Productividad.	210
Tema 50: Costes.	212
Tema 51: punto muerto y producir o comprar.	213

Tema 52: costes de almacén. FIFO y PMP	214
Tema 53: Balance.	215
Tema 54: Cuenta de PyG.	216
Tema 55: Van y pay-back.	217
Tema 56: Preguntas de teoría.	218
ÍNDICE DETALLADO	241

