

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN

Grupo de trabajo de profesores de Economía en Andalucía.

Autores:

Inmaculada Lucia Gimeno
Miguel Ángel Martínez Perales
Matilde Navarro León
M^a Teresa Paz Caballero
Carmen Gómez Hervás
Beatriz Riaño de Antonio
Carmen Blanco Ramírez
M^a José Hernández Delgado

ÍNDICE:

BLOQUE 1: INNOVACIÓN

1.Innovación. _____ página 6

- 1.1.Qué es Innovar.
- 1.2. Tipos innovación.
- 1.3.Riesgos de innovar.
- 1.4.Innovación e Industria 4.0.
- 1.5.Innovación e internacionalización.
- 1.6.Ciclo de adopción de una innovación.
- 1.7.Fases de un proceso de innovación.

BLOQUE 2: A POR LA IDEA DE NEGOCIO

2.Ideando. _____ página 22

- 2.1. Añadiendo valor añadido.
- 2.2. Estrategia Océanos rojos vs Océanos azules.
- 2.3. Sectores emergentes. Nuevos nichos de mercado.
- 2.4. Buscando ideas.
 - 2.4.1. Analizando problemas del entorno.
 - 2.4.2. Selección de un problema.
 - 2.4.3. Ideas para solucionar ese problema.
- 2.5. Evaluación ideas (100 PUNTOS)
- 2.6. DAFO de las ideas clasificadas.
- 2.7. Mejorando ideas (SCAMPER)
- 2.8. Perfiles equipo promotor.
- 2.9. Sector y ámbito de actuación.
- 2.10. Análisis del Entorno.
 - 2.10.1. Entorno general. Análisis PESTEL.
 - 2.10.2. Entorno específico. Análisis PORTER.
- 2.11. Sondea el mercado.
- 2.12. Analizando la idea. CANVAS. MAPA DE EMPATÍA.
 - 2.12.1. Lienzo de un modelo de negocio. (Business canvas model).
 - 2.12.2. Mapa de empatía del cliente.
- 2.13. Círculo de oro de SINEK.
- 2.14. Presenta tu idea. Elevator Pitch o presentación.

BLOQUE 3: ESTRATEGIA EMPRESARIAL

3.Objetivos de la empresa. _____ página 49

- 3.1.Misión, visión y valores de la empresa.
- 3.2.Responsabilidad social corporativa.

4.Elección forma jurídica._____ **página 56**

- 4.1.Tipos de empresa según su forma jurídica.
- 4.2.Trámites de constitución

5.Localización._____ **página 79**

- 5.1. Ubicación/localización
- 5.2. Factores localización
- 5.3. Estimación de la demanda (TAM SAM SOM)

BLOQUE 4 : MARKETING

6. Marketing._____ **página 88**

- 6.1 Área comercial.
- 6.2 Investigación de mercados.
 - 6.2.1 Clientes.
 - 6.2.1.1 Segmentación de mercados.
 - 6.2.1.2 Captación de clientes.
 - 6.2.1.3 Tipos de clientes.
 - 6.2.2 Competencia.
 - 6.2.2.1 Fases del análisis de la competencia.
 - 6.2.2.2 Estrategias frente a la competencia.
- 6.3 Marketing.
 - 6.3.1 Tipos de marketing.
 - 6.3.2 Marketing-mix.
 - 6.3.2.1 Producto.
 - 6.3.2.1.1 Tipos de productos.
 - 6.3.2.1.2 Cartera de productos.
 - 6.3.2.1.3 Atributos del producto.
 - 6.3.2.1.4 Marca.
 - 6.3.2.1.5 Ciclo de vida del producto.
 - 6.3.2.1.6 Matriz Boston Consulting Group.
 - 6.3.2.2 Precio.
 - 6.3.2.2.1 Técnicas de fijación de precios.
 - 6.3.2.2.2 Precios psicológicos.
 - 6.3.2.3 Distribución.
 - 6.3.2.3.1 Canales de distribución.
 - 6.3.2.3.2 Nuevos canales de distribución.
 - 6.3.2.4 Comunicación.
 - 6.3.2.4.1 Publicidad.
 - 6.3.2.4.2 Promoción.
 - 6.3.2.4.3 Venta personal.
 - 6.3.2.4.4 Relaciones públicas.
 - 6.3.2.4.5 Merchandising.
 - 6.4 Previsiones de ventas.

- 6.4.1 Tendencias.
- 6.4.2 Estimaciones.
- 6.5 El proceso de cobro.
 - 6.5.1 Contabilidad.
 - 6.5.2 Documentos.

BLOQUE 5: RECURSOS HUMANOS.

7. Recursos humanos._____página 120

- 7.1. El departamento de recursos humanos: funciones
- 7.2. El proceso de selección de personal
 - 7.2.1. Análisis del puesto
 - 7.2.2. Reclutamiento
 - 7.2.3. Preselección
 - 7.2.4. Realización de pruebas
 - 7.2.5. Elaboración de informes
 - 7.2.6. Contratación
 - 7.2.7. Incorporación del trabajador
- 7.3. El sistema de la Seguridad Social
 - 7.3.1. Obligaciones de empresas y trabajadores
- 7.4. Nóminas
 - 7.4.1. Percepciones salariales
 - 7.4.2. Percepciones no salariales
 - 7.4.3. Bases de cotización
 - 7.4.4. Cálculo de las bases de cotización

BLOQUE 6: ANÁLISIS CONTABLE

8. Gestión de la contabilidad en la empresa._____página 146

- 8.1 El patrimonio empresarial.
 - 8.1.1. Recursos propios.
 - 8.1.2. Inversiones necesarias.
 - 8.1.3. Fuentes de financiación Ajena.
- 8.2. Balance de la empresa.
- 8.3. Cuenta de resultados.
 - 8.3.1. Fuentes de ingresos.
 - 8.3.2. Gastos de la empresa.
- 8.4. Análisis de los estados financieros.
 - 8.4.1 Fondo maniobra y ratios.
 - 8.4.2. Rentabilidad Económica y financiera.

BLOQUE 7: VIABILIDAD DE UNA EMPRESA

9. Viabilidad._____página 165

- 9.1. Viabilidad técnica y comercial. DAFO.
- 9.2. Viabilidad económica.
 - 9.2.1. Punto muerto.
 - 9.2.2. Rentabilidad Económica.
- 9.3. Viabilidad Financiera.
 - 9.3.1 Rentabilidad financiera.
 - 9.3.2. Payback, VAN y TIR

BLOQUE 8: DOCUMENTACIÓN Y REGISTRO CONTABLE

10. Registro contable. _____ página 193

- 10.1. Introducción a la metodología contable.
- 10.2. Teorías de la cuentas
- 10.3. Sistema de la partida doble
- 10.4. Los libros contables: Libro diario y libro mayor.
- 10.5. Cuentas de gastos e ingresos. (Grupos 6 y 7)
- 10.6. El ciclo contable.
- 10.7. Contabilización de nóminas.

BLOQUE 1: INNOVACIÓN EMPRESARIAL.

- 1. Innovación empresarial**
 - 1.1. Qué es Innovar.
 - 1.2. Tipos innovación.
 - 1.3. Riesgos de innovar.
 - 1.4. Innovación e Industria 4.0.
 - 1.5. Innovación e internacionalización.
 - 1.6. Ciclo de adaptación de una innovación.
 - 1.7. Fases de un proceso de Innovación.

OBJETIVO DE ÁREA A CONSEGUIR.

7. Reconocer la importancia que tienen para la economía y la sociedad andaluza el tercer sector, la empresa familiar y la innovación.

BLOQUES DE CONTENIDOS CURRÍCULARES.

| Contenidos | Criterios de Evaluación | Estándares de aprendizaje evaluables |
|---|---|---|
| Bloque 1. Innovación empresarial. La idea de negocio: el proyecto de empresa. | | |
| La innovación empresarial. | 1. Relacionar los factores de la innovación empresarial con la actividad de creación de empresas. CSC, CAA, SIEP, CD. | 1.1. Identifica los diferentes aspectos de la innovación empresarial y explica su relevancia en el desarrollo económico y creación de empleo. 1.2. Reconoce diversas experiencias de innovación empresarial y analiza los elementos de riesgo que llevan aparejadas. 1.3. Valora la importancia de la tecnología y de internet como factores clave de innovación y relaciona la innovación con la internacionalización de la empresa. |

Competencias:

Aprender a aprender, Sentido e iniciativa emprendedora, social y ciudadana y digital.

UNIDAD DIDÁCTICA 1. INNOVACIÓN

QUÉ ES LA INNOVACIÓN, TIPOS, CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO Y EMPLEO.

1.1. ¿Qué es innovar?

Según la definición de la real academia de la lengua, una innovación es la Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.

Si profundizamos un poco más en el concepto de innovar nos encontramos con La definición de qué es innovar reflejada en la tercera edición del [Manual de Oslo](#) (OCDE, 2005):

“Innovar es la introducción en el mercado de un nuevo o sustancialmente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, en la organización del lugar de trabajo o en las relaciones exteriores.”

Además para hablar de innovación efectiva, ésta ha de ser sostenible en el tiempo, es decir la innovación debe estar integrada en el día a día de una organización sin suponer una carga de trabajo.

A principios de siglo XX, **Joseph Schumpeter**, nos habla de la figura del emprendedor como una persona que está en constante innovación, según este autor, sólo las empresas que innovan sobreviven en el mercado expulsando a las menos competitivas que se van quedando obsoletas y son expulsadas al no poder competir.

A este concepto se le conoce como **“destrucción creativa”**, el empresario es capaz de implementar sus ideas, reestructura constantemente la empresa logrando un mejor rendimiento, lo que le sitúa en mejor posición frente a la competencia.

Ejercicio: Visualiza los siguientes vídeos y responde a las preguntas:

Blackberry vs iphone

<https://www.youtube.com/watch?v=SrHI06MLXsY>

- ¿qué le pasó a Blackberry? Relaciónalo con la destrucción creadora de Schumpeter.
- ¿Por qué los trabajadores de BlackBerry fueron despedidos?
- Es importante la innovación para una empresa ¿por qué? Y ¿para un país?, razónalo.

Blockbuster vs Netflix

- <https://www.youtube.com/watch?v=IRk3tg7xIFs>
- ¿Cómo surgió Netflix? Explica la innovación continua de Netflix.
- Qué le paso a blockbuster.
- Cómo ha sido la expansión de Netflix.

RELACIÓN INNOVACIÓN CON EL DESARROLLO ECONÓMICO Y LA CREACIÓN DE EMPLEO

Las innovaciones, para ser relevantes, han de cumplir al menos una condición imprescindible: **incorporar valor**.

Hay que **diferenciar innovación de creatividad**, la innovación se ha de convertir en valor y la creatividad se puede quedar en una idea, una persona innovadora genera valor, llevando sus mejoras a la calle para que puedan ser testadas y creando valor para la sociedad, puesto que son útiles y resuelven problemas y necesidades.

La innovación consigue **mejoras en la productividad**, bien con nuevas máquinas y procesos lo que permite reducir costes o aumentar la producción y por tanto mejorar la competitividad de la empresa.

Un país con muchas empresas innovadoras está en mejores condiciones para competir que un país que no apuesta por la innovación, **creando riqueza y trabajo en la población**.

Además apostar por la innovación puede mejorar sustancialmente los ingresos de la empresa, sobre todo si los consumidores encuentran que **la innovación puede facilitar sus vidas**.

Ejemplo: Ordenadores vs máquinas de escribir.

Ejercicio 1: piensa en tres empresas que hayan cambiado sustancialmente la vida de las personas.

Ejercicio 2: busca información sobre los países que más invierten en innovación, sus tasas de crecimiento económico medidas en términos del PIB y su índice de desarrollo Económico. ¿tienen relación? ¿por qué lo crees?

Ejercicio 3: Lee la siguiente frase:

Un país invierte en innovación si apuesta por la calidad del capital humano y por la creación de una sociedad innovadora, lo cual no se consigue de pronto, sino que es el resultado de procesos educativos, formativos y sociales de largo plazo.

-¿Estás de acuerdo? ¿por qué?

- ¿Qué hace falta para mejorar el capital humano?

- ¿Debe tener relación la formación con lo que demandan las empresas? ¿Por qué?

1.2. Tipos de innovación empresarial.

Ford innovó en la forma de producir los coches cuando alineó a sus trabajadores; Xerox innovó cuando pensó que un ordenador podría utilizarse usando algo llamado ratón; Apple innovó cuando vistió de color a los ordenadores con su famosísimo iMac original; Benneton innovó en la comunicación comercial con sus rompedores y llamativos anuncios publicitarios.

Es decir, podemos introducir novedades tanto en el **proceso de producción**, como en **el producto**, o en cada uno de los subsistemas que la empresa pone en marcha para hacer llegar su producto al consumidor final.

Por ello vamos a clasificar la innovación según dos criterios:

o **SEGÚN EL ELEMENTO QUE MODIFICA:**

- Introducción productos y servicios: nuevos productos o patentes.
Ejemplo: smartband.
- Mejora tecnológica y modernización:
Ejemplo: Robots en las empresas.
- Cambio en los modelos de negocio y en la organización empresarial:
Ejemplo: Google gana dinero con los clicks de los usuarios, es como una agencia de publicidad.
- Cambio en la gestión, procesos y comercialización
Ejemplo: Uso de redes sociales para relacionarnos con el cliente.

o **SEGÚN EL IMPACTO**

- Incremental o evolutiva: supone una mejora de lo que existe en el mercado y se practica de forma habitual en las empresas grandes.
Ejemplo: Las distintas versiones de Smartphone que salen cada año.
- Disruptiva: implica lanzar productos o servicios que por ser tan novedosos pueden sacar del mercado a los competidores. O bien productos que crean un mercado nuevo.
Ejemplo: Almacenamiento en la nube ha desplazado al USB.

Información adicional: visualiza los siguientes vídeos:

- o https://www.youtube.com/watch?v=UD6_wuDR7wI
- o <https://www.youtube.com/watch?v=8OpjXzLbe8E>

Ejercicio: Identifica el tipo de innovación según los dos criterios estudiados: (Manual FAG Mac Graw Hill)

- a) Un refresco lanza un nuevo sabor a lima con un toque picante.
- b) Una marca de bebidas con gas decide cambiar el formato de sus latas para hacerlas más altas y estrechas.
- c) Hamburguesería que ha comenzado a ofertar variedades vegetarianas.
- d) Colchón de una cama que incorpora una caja fuerte disimulada.
- e) Un restaurante prohíbe a sus clientes hablar y usar el móvil para que nada les distraiga de la experiencia gastronómica.

- f) Una marca de corbatas las cuelga como agarraderos en los autobuses para hacer publicidad.
- g) Un cine vende entradas “a ciegas”, de manera que los compradores no saben qué película van a proyectar.
- h) Una película a punto de estrenarse sobre magos sorprende a los transeúntes de una calle comercial muy transitada realizando inesperados trucos de magia.
- i) Un centro comercial ha incorporado carritos con scanner para agilizar la compra.
- j) Un supermercado de barrio ha instalado cajas de autopago.
- k) Una compañía instala toboganes y mesas de pimpón en su oficina para crear un ambiente de trabajo más ameno y relajado.
- l) Una empresa incorpora pelotas de fitness y pedales estáticos, para que sus empleados puedan realizar ejercicio físico mientras están sentados

1.3. RIESGOS DE INNOVAR.

Cuando se habla de innovación se suele hablar de los beneficios que aporta sobre todo si esa innovación ha tenido calado, pero la innovación supone cambio y como todo cambio no está exento de riesgos.

Cuando dichos cambios suponen modificaciones sustanciales en la organización de la empresa, no siempre son bien recibidos por los trabajadores de la empresa o por los clientes, se requiere un tiempo de adaptación para que esos cambios se hagan efectivos y se puedan ver las mejoras en caso de producirse.

Para minimizar los riesgos de innovar se debe hacer una correcta gestión de riesgos, para ello todos los implicados deben tener suficiente información de dichos riesgos.

Los principales riesgos con los que nos podemos encontrar son:

- **El producto no es aceptado por el mercado:** para minimizar este riesgo se debería realizar un estudio de mercado, para identificar el comportamiento del consumidor con respecto a un producto o servicio, para detectar tendencias y la posible competencia en el sector comercial.

Identificar a tiempo estos factores evitará asumir riesgos innecesarios que puedan terminar por comprometer el negocio principal.

- **Pérdida económica:** En algunos casos la inversión necesaria para implementar una innovaciones tan elevada que no será recuperada durante el ciclo de vida del producto.

- **Pérdida de antiguos clientes:** Al lanzar un nuevo producto o servicio, las inversiones de marketing y de trabajo se centran en dar a conocer los nuevos productos y en captar nuevos clientes, descuidando quizás la comercialización del resto de productos existentes. Esto puede suponer la pérdida de antiguos clientes.

- **Falta de recursos:** no contar con los recursos necesarios o no hacer una buena planificación de recursos a la hora de lanzar una innovación puede llevarnos a no poder desarrollarla por falta de conocimientos o medios materiales.

Ejercicio 1: analiza los riesgos a los que se enfrentaba apple al lanzar el iphone, y netflix al salir al mercado.

Ejercicio 2: Entra en el siguiente enlace, elige un producto de los que ha fallado e identifica sus causas:

<https://www.businessinsider.es/23-productos-grandes-empresas-que-fueron-fra-caso-total-absoluto-207214>

1.4. INNOVACIÓN E INDUSTRIA 4.0

La cuarta revolución industrial también conocida como Industria 4.0, está cambiando la forma en que los negocios operan y por lo tanto los entornos en los que se ven obligados competir.

Esta revolución está marcada por la aparición de nuevas tecnologías como la robótica, la analítica o big data, la inteligencia artificial, las tecnologías cognitivas, la nanotecnología y el Internet of Things (IoT), y la ciberseguridad entre otros.

Las organizaciones deben identificar las tecnologías que mejor satisfacen sus necesidades para invertir en ellas. Si las empresas no comprenden los cambios y oportunidades que trae consigo la Industria 4.0, corren el riesgo de perder cuota de mercado.

LA FABRICA DEL FUTURO



Ejercicio: Busca ejemplos de innovaciones basadas en la industria 4.0. Coméntalas con tus compañeros.

1.5. Innovación e internacionalización.

Vivimos en un mundo globalizado por lo que las empresas que quieren ser competitivas no pueden vivir ajenas a la globalización.

Las innovaciones que marcan nuestras vidas son globales, gracias a la mejora de las comunicaciones y al mayor acceso a la información que hace que el mundo no tenga fronteras.

Para poder innovar hace falta una gran cantidad de recursos que en muchos casos solo se rentabilizan abriendo las puertas a un mercado exterior.

Si una empresa quiere sobrevivir, no sólo tienen que tener en cuenta a sus competidores más cercanos, sino que muchos de estos competidores vienen del exterior y compiten aprovechando economías de escala, la deslocalización, leyes favorables o una fiscalización ventajosa, por lo que toda empresa que quiera mantenerse y crecer va a tener que pasar por la internacionalización.

Siguiendo el artículo de M.^a Ascensión Barajas Íñigo **“INNOVACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN, UN BINOMIO INDISOLUBLE: PRESENTACIÓN DE OCHO CASOS EMPRESARIALES”**

http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_830_71-81_2D9FF7C306A7EA83EB1DF49C027D7831.pdf)

Se presentan ocho empresas que han logrado el éxito y algunas son líderes en sus mercados gracias a la innovación tecnológica, además, han desarrollado en algún momento una estrategia de salida al exterior.

Existen una serie de factores intangibles comunes a todas ellas que son necesarios para que se de el binomio innovación e internacionalización que son:

- **La trayectoria histórica y cultural de la compañía. Innovación en los genes. El papel del empresario.**

Si desde los inicios de la empresa se ha tenido una disposición decidida a destinar recursos financieros a la I+D, como parte fundamental de la estrategia corporativa y además han tenido una visión internacional del negocio, ya sea a través de la absorción de tecnología extranjera incorporada en productos importados o a través de la vigilancia constante del entorno tecnológico y de mercado.

- **El acceso a fuentes de conocimiento.**

- Cuando una empresa tiene una verdadera cultura innovadora, está en constante vigilancia.
- Vigila a sus competidores, a sus clientes, a sus proveedores, a los centros de generación de conocimiento, vigila su entorno con una perspectiva internacional, ya que asume desde el principio que las ideas no conocen fronteras y el conocimiento es un bien que fluye por todo el mundo.
- La innovación ha de alimentarse con conocimiento y ese conocimiento se mueve en un mercado global.
- La colaboración con clientes se convierte en un verdadero proceso de transferencia de conocimiento pero sólo las empresas con un sólido dominio de la tecnología, son capaces de absorberlo y convertir necesidades en soluciones innovadoras.
- Los programas de colaboración internacional son herramientas útiles para seguir acumulando conocimiento e intercambiar experiencias además, de abrir mercados a partir de la tecnología.

- **La especialización tecnológica.**

Si una empresa tiene recursos limitados y quiere ser innovadora ha de especializarse, en mayor o menor medida, en una tecnología. De su excelencia en la tecnología que domine, dependerá su competitividad internacional. Y de su capacidad para comercializar dicha tecnología en un nicho de mercado determinado dependerá su fortaleza innovadora, ya que innovar es caro, y los retornos de los nuevos proyectos no pueden demorarse más de lo que la empresa es capaz de asumir. Por lo tanto, la competencia internacional obliga a especializarse en tecnología y mercado, al tiempo que los altos costes de la I+D obligan a encontrar un

nicho de una dimensión suficiente para rentabilizar las inversiones realizadas. Es muy difícil, por grande que sea el mercado interior, encontrar la dimensión adecuada de un nicho si no se sale al exterior.

Cuanto mayor es la especialización, mayor ha de ser el mercado y si las ventas no alcanzan el umbral de rentabilidad, la apuesta puede convertirse en un fracaso para la empresa.

- **La articulación de redes comerciales. Teoría de redes.**

Las redes comerciales internacionales en las empresas innovadoras de dimensión pequeña o mediana son multifuncionales. Al tiempo que venden el producto, son los canales por los que toda la compañía accede al conocimiento que genera el mercado.

Cuanto más desarrollada está la presencia comercial de una empresa, no importa bajo qué fórmula, más posibilidades hay de encontrar nuevas oportunidades de negocio y de innovar.

Cuanto más especializada está una compañía en términos de tecnología, más necesita conocer a sus clientes, ya que buena parte de sus nuevos productos vendrán a dar respuesta a sus necesidades específicas.

El proceso de innovación comienza muchas veces en la red comercial, nacional y exterior, por eso, aun cuando el departamento de I+D no esté físicamente situado en otro país, se puede afirmar que la empresa ha internacionalizado su I+D.

Ejercicio: Asigna una empresa a cada grupo de alumnos, deben detectar los factores estudiados y resumirlos en un extensión no superior a 10 líneas:

- La **empresa Gullón** ya sabía hacer galletas cuando en 1990 lanzó un producto innovador de gran éxito: la galleta hipocalórica.

Pero llegar a este punto no fue cuestión de meses ni tampoco de una nueva orientación estratégica. La nueva dirección profesional que llegó a la empresa en 1986 no tuvo que partir de cero para llevar a Gullón por la senda de la innovación. Desde que se fundó, la empresa ha sabido conjugar la tradición con la modernidad, siendo la primera empresa galletera española que lanzó al mercado, en 1969, la galleta integral y sustituyó, años más tarde, en 1988, la grasa animal por la vegetal.

El mayor exponente de la cultura innovadora que impera en la empresa, donde cualquier empleado puede aportar sus ideas para mejorar procesos o productos, es la viuda del último propietario. Ella, que siempre ha estado muy interesada por los hábitos de la vida sana, visita la fábrica habitualmente e incluso trabaja en la tienda que la empresa tiene en Aguilar de Campoo. En esta línea, el objetivo de los propietarios es mantener el espíritu innovador de la empresa vivo, y para ello reinvierten la mayor parte de los beneficios en I+D.

El mercado ha sido la fuente de información más importante para empresas como Gullón, que ha lanzado una gama de productos de alto valor añadido, en las líneas de dietética y snacks con el convencimiento de que los consumidores escandinavos marcan la pauta del resto de Europa.

Esta empresa se anticipó a sus competidores sacando un producto innovador, de alta calidad y con una demanda creciente. Más del 80 por 100 de los ingresos generados por estas nuevas líneas provienen de la exportación, ya que los márgenes que se obtienen en países como Alemania, con consumidores muy concienciados por seguir hábitos de vida sana, y un mayor poder adquisitivo, son mayores que en el mercado español.

La apuesta de Gullón por estas líneas se basa en una vigilancia y seguimiento constante de los mercados de referencia y todos sus proyectos de I+D han de estar validados por estudios de tendencias de consumo.

Más información: <https://gullon.es/innovacion-y-calidad/>

- Los fundadores de **Anayak**, una compañía vasca que opera desde 1961 en el sector de maquinaria y herramienta, reconocieron desde sus inicios la importancia de los recursos humanos para incrementar el valor de sus productos.

Adoptaron la estrategia de incorporar como socios a aquellas personas que, desde los primeros años, resultaron clave para acrecentar el dominio tecnológico de la empresa.

También el mercado es la referencia más importante para Anayak, cuyos clientes marcan la pauta que han de seguir los nuevos desarrollos tecnológicos de estas dos empresas. Ambas han convertido en una ventaja competitiva su capacidad para adaptarse a las necesidades del usuario, y esto supone una colaboración desde las primeras etapas de cada proyecto de I+D. La presión competitiva del mercado hace que Anayak tenga que adaptar día a día sus productos, buscando la excelencia en el mecanizado de piezas de tamaño cada vez mayor, como aspas para molinos de viento o alas de aviones. Gracias a esta capacidad de aprendizaje, el porcentaje de ventas debidas a nuevos productos se ha incrementado en los últimos cuatro años a un ritmo anual del 65 por 100 y su porcentaje de ventas generadas por exportaciones llega al 80 por 100.

Anayak, que en 1974 sacó al mercado una de las primeras máquinas de fabricación nacional con control numérico. La aplicación de esta nueva tecnología a sus fresadoras precisaba de un fuerte conocimiento de materias relacionadas con la electrónica. Anayak dominaba la parte mecánica, pero, empujada por los avances que estaban desarrollando sus competidores extranjeros, tuvo que impulsar la formación de su personal en el campo de la electrónica para lo que creó un departamento de I+D con dos áreas, mecánica y electrónica, en el que actualmente trabajan 22 personas. Desde 1997 Anayak no fabrica ninguna máquina que no lleve incorporado el control numérico.

Anayak ha participado 7 veces en el Programa Marco de I+D de la unión Europea, allí la empresa ha ampliado su conocimiento en áreas que prometen convertirse en apuestas tecnológicas importantes en un futuro cercano, como es el caso de telediagnos, un instrumento que influirá decisivamente en el servicio de asistencia técnica.

Anayak contempla la figura del distribuidor, presente en 14 países, en su amplia red comercial exterior, formada también por delegaciones permanentes en países como Alemania, Francia, Reino Unido o Brasil. Anayak conserva el control de las ventas, sea cual sea el canal por el que haya llegado el cliente. La red comercial capta los clientes, informa a la dirección sobre la situación del mercado e incluso puede llegar a prestar el servicio de asistencia técnica y formación, pero las ventas siempre se

realizan desde las instalaciones de Anayak en Guipúzcoa. Así se garantiza el contacto directo entre fabricante y cliente, de manera que el producto, adaptado en muchos casos a las necesidades de un usuario individual, cumpla con las exigencias de calidad y fiabilidad requeridas. Una táctica esencial para lograr la satisfacción y fidelización del cliente.

Actualmente Anayak se encuentra integrada en el grupo NICOLAS CORREA:
<https://www.nicolascorrea.com/es>

- En los años sesenta, **Televisión** aprendió a fabricar antenas receptoras de señales de televisión importando las que fabricaban las empresas europeas más avanzadas. A partir de aquí, desarrolló sus propios productos, que lanzó en el mercado nacional, donde prácticamente no había fabricantes.

Para Televisión, el Programa Marco de I+D de la Unión Europea supone la posibilidad de acercarse a los líderes del mercado y a otras grandes empresas, tanto nacionales (Hispasat, Retevisión) como internacionales (Philips, Thomson, etcétera). En este marco, Televisión colabora con sus grandes competidores en proyectos que no tienen una aplicación inmediata al mercado, obteniendo un doble beneficio: información sobre las últimas tendencias en tecnología y financiación para sus propias líneas de I+D.

Más información: <https://global.televis.com/>

- **Teltronic**, fabricante de equipos de radio profesional. Esta empresa empezó a funcionar en 1974 comercializando terminales de radio importados, que, previamente, analizaba y mejoraba en lo que era posible. Poco tiempo después los fundadores, todos aficionados a las comunicaciones por radio, fueron capaces de diseñar y fabricar sus propios terminales.

Teltronic vivió a finales de los años noventa un salto tecnológico que ha marcado su trayectoria desde entonces. Apostó por el desarrollo de terminales de radio digital bajo el estándar Tetra, que ya habían adoptado las grandes multinacionales que dominaban el mercado, como Motorola o Nokia. Para desarrollar su propia tecnología en un entorno tan competitivo, tuvo que potenciar sus recursos internos, con importantes inversiones en I+D y acudir a colaboraciones con empresas y centros de investigación europeos, dentro del programa Eureka. Aunque el proceso fue costoso, lograron lanzar su primer Terminal en 1999. En proyectos de I+D bajo estándar, el intercambio de información es limitado por el interés de cada empresa en explotar sus propios desarrollos, pero aun así, ha sido una experiencia muy enriquecedora porque Teltronic ha medido sus fuerzas con las grandes y ha conseguido situarse a su nivel. Tras superar la prueba, la capacidad tecnológica de Teltronic se vio muy fortalecida y ahora es una de las pocas empresas que pueden ofertar sistemas completos de radiocomunicaciones bajo el estándar internacional.

Cuando Teltronic decidió apostar por el estándar Tetra, asumió dos condiciones que marcaron su trayectoria a partir de ese momento: la especialización tecnológica, vinculada al futuro del estándar, y la apertura al mercado internacional, necesaria para rentabilizar las fuertes inversiones realizadas en I+D. Aunque la existencia de un estándar reduce el riesgo comercial, porque todas las empresas importantes están involucradas en la misma línea, también supone un mayor riesgo tecnológico,

porque la especialización requiere concentrar grandes cantidades de recursos en un único objetivo.

Teltronic ha logrado estar presente en todo el mundo con una amplia red comercial, a través de la cual ofrece la mejor tecnología adaptada a las necesidades de cada cliente, lanzando al mercado entre 2 y 3 productos nuevos cada año. Las ventas asociadas a la tecnología digital Tetra supusieron en 2003 el 40 por 100 de la facturación. Entre un 40 y un 50 por 100 de las ventas en el exterior provienen de estos productos.

Además, con la entrada en un entorno tan organizado como es el grupo de desarrollo de tecnología Tetra, Teltronic ha comenzado a patentar sus invenciones en tecnología digital. Ahora tiene 10 patentes europeas, concedidas o admitidas a trámite.

Teltronic, tiene un esquema de delegaciones y filiales, está presente en México, Perú, Chile, Bolivia, Ecuador, Reino Unido, Polonia, Brasil y Colombia. Esta empresa ha rechazado la figura del distribuidor independiente porque considera que su red comercial ha de funcionar como una red de vigilancia de mercados. A través de esta red, en la que trabaja personal propio con un alto conocimiento de la tecnología y del mercado, Teltronic extrae del entorno internacional información sobre los clientes e ideas que pueden ser el origen de nuevos proyectos de I+D.

En la estructura organizativa de la empresa, se creó en 2002 una unidad de Desarrollo Estratégico con el objetivo de analizar permanentemente la situación de Teltronic en su contexto. Es la encargada de las actividades de vigilancia tecnológica, desarrollo de nuevos productos y mercados, búsqueda de financiación, etcétera. Coordina y centraliza los esfuerzos de otras direcciones encaminadas a este mismo fin, como es el caso de la Dirección comercial, donde cuatro personas se dedican exclusivamente a analizar la evolución del mercado, de los competidores y de la tecnología.

Más información: <http://www.teltronic.es/sobre-nosotros/idi/>

- Andrés Faus, el fundador de **Faus Group**, líder mundial en suelo laminado, supo vislumbrar una nueva aplicación para los tradicionales tableros recubiertos, que la empresa fabricaba, gracias a sus numerosos viajes al extranjero, visitando ferias, empresas y centros tecnológicos, este emprendedor lanzó el producto estrella de la compañía, el suelo laminado con registro de relieve, imitando materiales naturales, como piedra o madera. La excelencia tecnológica que la empresa ha conseguido en suelo laminado es tal, que los grandes fabricantes del sector recurren a los productos Faus para llegar a los consumidores que exigen la máxima calidad.

Faus fue consciente de que necesitaba fortalecer su capacidad de I+D, creando un verdadero departamento que albergara los esfuerzos que hasta 1997, año del lanzamiento del suelo laminado, habían estado dispersos por toda la empresa. Se podría decir que, hasta ese año, Faus había innovado por tradición, pero la envergadura del nuevo proyecto fue tal que se hacía necesario organizar recursos y formalizar procedimientos. Esta estrategia permitió a la empresa alcanzar la excelencia tecnológica que exigía su introducción en Estados Unidos, su mercado de referencia.

Faus utilizó la especialización como herramienta para entrar en un mercado estrella, Estados Unidos. Ante la dificultad de comercializar el suelo laminado Faus con esta marca, desconocida en el mercado estadounidense, la empresa optó por establecer acuerdos comerciales con distribuidores locales. Con el tiempo, la excelencia tecnológica de la marca Faus fue reconocida por el mercado, que identificaba a este fabricante español, pese a que sus productos se vendían con otra marca. La calidad Faus es difícil de imitar, porque se basa en la precisión en el diseño, y para lograrlo todo el proceso productivo tiene que estar pensado y montado para este fin. Es muy difícil compatibilizar grandes producciones con la precisión que consigue Faus. Por eso, las alianzas con los grandes competidores son provechosas: se utiliza su potencial comercial sin ceder la ventaja tecnológica.

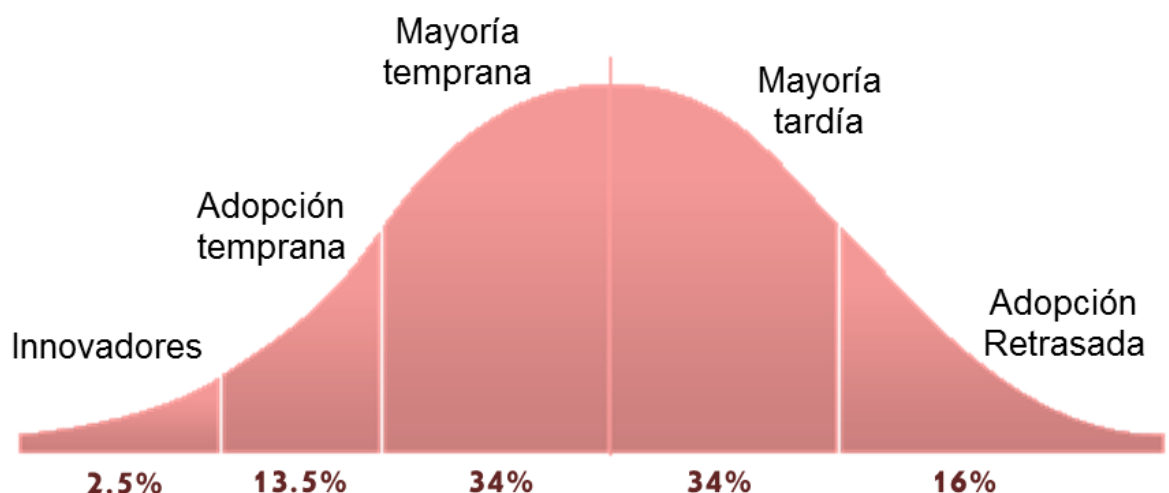
Más información: <https://www.faus.international/es/>

1.6. El ciclo de adopción de una innovación.

Visualiza el siguiente vídeo:

https://www.youtube.com/watch?v=VHZm6Qu-A_Y

La forma en que los consumidores adoptan una innovación se puede representar en una curva, también conocida como **curva de adopción de la innovación** o curva de Rogers, debido a su autor, esta curva ahonda en los factores que hacen que una innovación se adopte y alcance una masa crítica:



Ciclo de Adopción de la Innovación

Pensar en esta curva es muy útil cuando se emprende dado que te ayuda a entender hacia quiénes has de focalizar tus esfuerzos de atracción.

Esta curva dice que cuando se lanza un nuevo producto, existen factores demográficos y psicológicos que influyen enormemente en la capacidad que tenemos los consumidores para probar cosas nuevas.

A la hora de emprender, es útil pensar quién hay detrás de esta curva, para conseguir que la gran masa de la población utilice un producto o servicio innovador. Intentar atraer al segmento inadecuado puede ser una pérdida de tiempo o de

oportunidad dado el desgaste que puede suponer. Sin embargo tiene mucho más sentido intentar atraer aquellos que crean tendencias (innovadores y sobre todo a los early adopters) dado que serán copiados antes o después.

La curva se divide en 5 grandes grupos:

- **Innovators (entusiastas de la tecnología):** se trata del 2,5% de la población que suelen entusiasmarse con la tecnología y con la innovación. Están dispuestos a pagar un dineral por ser los primeros en tener un nuevo gadget y suele ser gente que asume riesgos, personas que sueles estás bastante cerca de donde se crea esa tecnología (como puede ser centros de investigación o laboratorios) y gente bastante joven.

Por ejemplo, cuando Google sacó sus primeros prototipos de las famosas google glass antes de interrumpir su fabricación, costaban del orden de 1,500 euros. Sólo los frikis asumieron el riesgo de comprarse ese producto.

- **Early adopters (creadores de tendencias):** Es un segmento del 13,5% de la población también los llamados visionarios porque suelen probar nuevas ideas tan pronto como pueden. Aunque son poco fieles, dado que siempre están buscando cosas nuevas. Se puede entender que son por lo tanto clientes tempranos y a veces se les denomina early-evangelist (primeros evangelizadores).

La gran diferencia entre este segmento y el anterior es que los early adopters son líderes de tendencias, es decir suelen tener la capacidad de influenciar a otras personas mientras que a los "frikis" no se les sigue tan a menudo dado que se les considera raros.

- **Early majority (pragmáticos):** consiste en el conjunto del 34% que suele adoptar los cambios más rápidamente que el resto de la población. Este conjunto de clientes adopta una innovación reproduciendo o copiando las tendencias que han adquirido anteriormente el segmento de los "early adopters", aunque lo nieguen, y lo sueles hacer al cabo de cierto tiempo. El segmento de los early majority es voluminoso, suele estar formado por personas con un poder adquisitivo por encima de la media y puede ayudar a alcanzar el tamaño de mercado necesario como para escalar una startup.

- **Late majority (conservadores):** Son el otro 34% de la población que sólo utilizan las nuevas ideas y productos cuando la gran mayoría ya lo está haciendo y por ello pasa bastante tiempo antes de que esto ocurra. A este subconjunto se les llama escépticos y suelen tener un estatus social por debajo de la media de la población y ninguna capacidad de influenciar a otros. Aunque se trate de un volumen de personas interesante, el tiempo de respuesta es lento, siendo típicamente el segmento de la población que más atraído se siente hacia las soluciones consolidadas de mercado.

- **Laggards (escépticos):** es el último grupo, se trata de personas tradicionales que vienen al "viejo estilo" y que son reacios a adoptar nuevas ideas o que son alérgicos al cambio. Suelen pertenecer al segmento de la población de edad avanzada o tener el estatus social más bajo. Si con el tiempo adoptan el uso del producto o tecnología es porque ya se ha convertido en la corriente principal, es una commodity o simplemente está obsoleto.

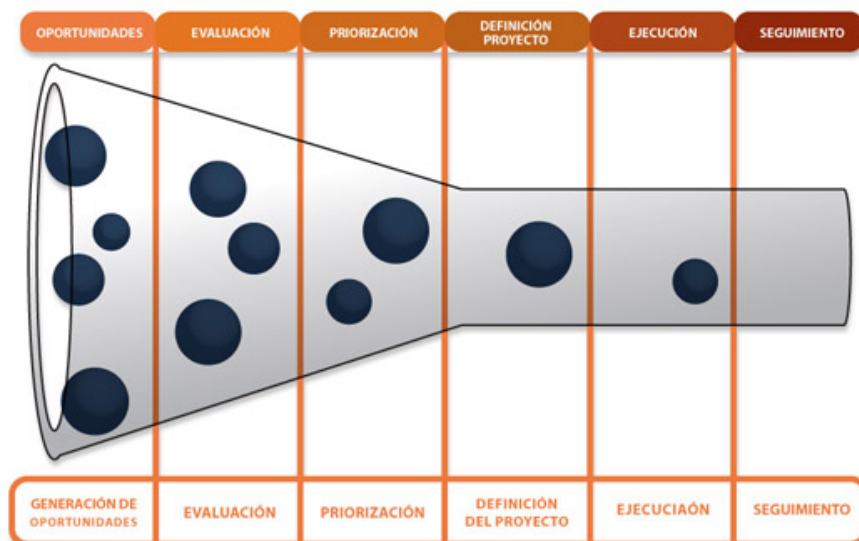
(Fuente: <https://emprendeaconciencia.com/curva-adopcion-innovacion/>)

1.7. Fases de un proceso de innovación:

Visualiza el siguiente vídeo:

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

El proceso de innovación gestiona un flujo de ideas y proyectos innovadores y se suele visualizar como un embudo a través del cual se filtran las ideas y proyectos de acuerdo con las siguientes etapas:



1. Identificar oportunidades y generar ideas: El primer paso para la innovación es identificar oportunidades y generar ideas. Para ello se pueden utilizar técnicas de análisis de procesos, productos y servicios, así como técnicas de creatividad que ayudan a pensar más allá de lo evidente. En esta fase es importante aprovechar la inteligencia colectiva del equipo y las ideas han de fluir libremente, sin someterlas a juicios.

2. Evaluación de ideas: Una vez detectadas las oportunidades y convertidas en ideas, como los recursos son limitados hay que priorizarlas en función de diversos criterios entre los que se suelen incluir:

- La estrategia empresarial
- El impacto esperado en los resultados de la empresa
- La viabilidad de la implantación

3. Priorización de ideas: Se analizan y definen los requisitos para poner en práctica las diferentes ideas y se valora la viabilidad y el plazo necesario. Algunos aspectos que hay que tener en cuenta en esta fase son:

- Los posibles cuellos de botella internos o externos.
- Las personas, capacidades y colaboraciones necesarias: Muchos proyectos requieren la participación de distintas áreas de la organización.
- Las autorizaciones, licencias legales o permisos necesarios: estos pueden ser internos o externos y deben estudiarse.
- El análisis de beneficios y riesgos.

4. Definición de proyectos: Es el momento de dar forma a los proyectos que permitirán ejecutar las ideas seleccionadas, estableciendo planes concretos de trabajo y asignando los recursos necesarios.

5. Ejecución: Durante la misma es importante que todos los que participan entiendan lo que se quiere lograr, así como su papel. Además, hay que asegurar el seguimiento de cada proyecto para comprobar que se respeta el plan acordado, si bien, tratándose de proyectos de innovación, puede ser necesario plantear cambios sobre la marcha.

6. Seguimiento: Una vez finalizado el proyecto es importante verificar si han habido desviaciones respecto al plan inicial y analizar sus causas. Posteriormente, será necesario llevar a cabo un seguimiento de los resultados.

Aunque el proceso de selección de ideas y proyectos debe seguir una secuencia establecida, el embudo de la innovación no ha de ser rígido. Cada fase puede retroalimentarse a partir de las reflexiones y avances que se van logrando, dejando abierta la posibilidad de introducir cambios.

Los principales retos para que el “embudo” de la innovación funcione de forma adecuada son:

- Mantener un buen ritmo de identificación de oportunidades e ideas para innovar.
- Generar ideas de valor, bien formuladas, que contribuyan a los objetivos corporativos.
- Filtrar las ideas de forma adecuada para evitar que el embudo se atasque con ideas que no aporten valor.
- Definir planes de acción realistas que permitan poner en marcha las ideas más prometedoras.
- Conseguir la colaboración de todas las partes a la hora de aplicar las ideas innovadoras, y vencer posibles resistencias ante los cambios que pueden suponer.
- Motivar al equipo para que se mantenga alerta y no se desanime aunque no sea posible poner en marcha todas las ideas.

(fuente: <http://www.innovamanagement.net/elproceso.htm>)

En el siguiente tema vamos a empezar a trabajar en la generación de ideas para poder desarrollar la idea en un proyecto.

Antes de acabar el tema vamos a visualizar el vídeo: "El poder positivo del cambio: Mago More":

<https://www.youtube.com/watch?v=YuLMQgwPfK0>

BLOQUE 2: A POR LA IDEA DE NEGOCIO.

2. Ideando

- 2.1. Añadiendo valor añadido.
- 2.2 Estrategia océanos rojos vs océanos azules.
- 2.3. Sectores emergentes. Nuevos nichos de mercado.
- 2.4. Empezamos a idear.
 - 2.4.1. Analizando problemas del entorno.
 - 2.4.2 Selección de un problema.
 - 2.4.3. Ideas para solucionar ese problema.
- 2.5. Evaluación ideas (sombreros, 100 PUNTOS)
- 2.6. DAFO de las ideas clasificadas.
- 2.7. Mejorando ideas (SCAMPER)
- 2.8. Perfiles equipo promotor.
- 2.9. Sector y ámbito de actuación.
 - 2.10. Análisis del Entorno. B1 E2.1 E2.2; B2 E1.1
 - 2.10.1 General. PESTEL
 - 2.10.2 Específico. PORTER
- 2.11. Sondea el mercado.
- 2.12. Analizando la idea. CANVAS. MAPA DE EMPATÍA.
 - 2.12.1. Lienzo de un modelo de negocio. (Business canvas model).
 - 2.12.1. Mapa de empatía del cliente.
- 2.13. Círculo de oro de SINEK.
- 2.14. Presenta tu idea. Elevator Pitch o presentación.

OBJETIVOS DE ÁREA A CONSEGUIR.

- 1. Estimular las destrezas y habilidades de los alumnos y alumnas para poder transformar sus ideas en proyectos viables.

BLOQUES DE CONTENIDOS CURRÍCULARES.

| Contenidos | Criterios de Evaluación | Estándares de aprendizaje evaluables |
|---|---|--|
| Bloque 1. Innovación empresarial. La idea de negocio: el proyecto de empresa. | | |
| Análisis de mercados. La Generación, selección y desarrollo de la ideas de negocio. Estudio del entorno económico general y específico donde se desarrollará la idea de negocio. Modelos de negocio. | 2. Analizar la información económica del sector de actividad empresarial en el que se situará la empresa. CSC, CMCT, CD, CAA, SIEP. 3. Seleccionar una idea de negocio, valorando y argumentando de forma técnica la elección. CSC, CMCT, CD, CAA, SIEP, CEC. | 2.1. Analiza el sector empresarial donde se desarrolla la idea de negocio. (básico) 2.2. Realiza un análisis del mercado y de la competencia para la idea de negocio seleccionada. (básico) 3.1. Explica las diferentes perspectivas de la figura del emprendedor desde el punto de vista empresarial. (básico) |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>3.2. Evalúa las repercusiones que supone elegir una idea de negocio.(intermedio)</p> <p>3.3. Analiza las ventajas e inconvenientes de diferentes propuestas de ideas de negocio realizables. (básico)</p> <p>3.4. Expone sus puntos de vista, mantiene una actitud proactiva y desarrolla iniciativa emprendedora. (básico)</p> <p>3.5. Trabaja en equipo manteniendo una comunicación fluida con sus compañeros para el desarrollo del proyecto de empresa. (básico)</p> |
|--|--|---|

Competencias:

Aprender a aprender, Sentido e iniciativa emprendedora, social y ciudadana y digital.

2.1. Añadiendo valor añadido.

¿QUÉ ES EL VALOR AÑADIDO?

Es un concepto subjetivo que aglutina todo lo que le damos de más a un producto o servicio aunque no sea necesario y que ayuda al cliente a seleccionar a nuestro producto o servicio en vez de otro.

Debe responder a un **beneficio para el cliente**: este concepto subjetivo debe responder a la pregunta "¿Por qué nuestro cliente prefiere comprar nuestro producto o servicio en vez de otro?". El cliente decide pagar por un producto o servicio cuando éste le ofrece uno o varios beneficios.

Debe ser **percibido por el cliente**: para que el producto o servicio sea más atractivo que el de la competencia, los beneficios asociados deben de ser atractivos para el cliente pero también percibidos por éste.

Por lo tanto, el concepto de valor añadido significa el valor económico que gana un servicio o bien cuando es alterado en el proceso productivo. Por ejemplo, una silla de madera de pino natural, sin ningún tratamiento, puede costar 150 euros, pero si se le aplica una capa de barniz y un producto antibacterias su precio se incrementará. Este proceso es lo que se le conoce como valor añadido.

Cómo encontrar el valor añadido

Si una empresa quiere encontrar el valor añadido del producto o el servicio que ofrece, es importante que **primero conozca el perfil del cliente**: qué le gusta, cómo

le gusta, cómo quiere que se lo ofrezcan... Por supuesto, también es importante conocer los **beneficios** que el consumidor percibe del producto o servicio en cuestión, algo que se puede descubrir analizando su grado de satisfacción tras la compra. Por tanto, hay que realizar un seguimiento de la post-venta. Así, una vez se ha descubierto cuáles son los beneficios, hay que incorporarlos en los objetivos de la empresa y hacerlos prioritarios. Además, es esencial comunicar este valor añadido al cliente.

Elementos que aportan valor añadido

En función de las características del negocio o del segmento de mercado al que se dirija, se puede ofrecer al cliente diferentes tipos de valor añadido como, **por ejemplo**, la venta asistida, que en algunos casos puede ser diferencial como, por ejemplo, en las gasolineras. Eso sí, hay que tener en cuenta que en otros tipos de establecimientos el cliente puede preferir comprar solo. Otro valor añadido es la comodidad, que se puede generar de diferentes formas: recogida y entrega a domicilio; disponibilidad de taquillas para dejar compras u objetos personales; servicio de guardería...

También se puede generar valor añadido ofreciendo la posibilidad de personalizar un producto o servicio: configurar un coche, grabar un nombre a una joya, imprimir una carcasa de móvil... Otros valores añadidos pueden ser la minimización del riesgo, el prestigio, la información, el precio o la experiencia de compra, entre otros.

EJERCICIO 1: ¿Cuál es la propuesta de valor de Netflix?

EJERCICIO 2: Los alumnos en grupo de 3 o 4 deben pensar cómo vender una piedra común de las que te encuentras en la calle a sus compañeros de clase. (nos llevamos la piedra como recurso , una por grupo), Lo deben hacer en una exposición oral de máximo 3 minutos.

2.2. OCÉANOS ROJOS Y OCÉANOS AZULES:

Visualiza el siguiente vídeo:

<https://www.youtube.com/watch?v=2QylqAPS3bk>

W. Chan Kim y Renée Mauborgne acuñaron los términos océano rojo y océano azul para denotar el universo del mercado.

Los **océanos rojos** son todas las industrias en existencia hoy en día, el espacio conocido del mercado donde se definen las fronteras de la industria y las compañías tratan de rebasar el desempeño de sus rivales para tomar una mayor participación del mercado existente. La encarnizada competencia vuelve sangriento al océano rojo. De ahí el término océanos "rojos". Allí la diferenciación no existe y hay que competir vía precios.

Océanos azules denota a todas las industrias que no existen actualmente, es decir, el espacio de mercado desconocido, inexplorado y no tocado por la competencia. Al igual que el océano 'azul', este espacio es vasto, profundo y poderoso en términos de oportunidades y crecimiento rentable. Es allí donde existe una oportunidad de mercado por explotar, diferenciandonos de nuestros competidores.

La tabla siguiente resume las características distintivas de competir en océanos rojos (Estrategia del Océano Rojo) versus crear un océano azul (Estrategia del Océano Azul).

| OCÉANO ROJO | OCÉANO AZUL |
|---|--|
| Competir en el espacio de mercado existente. | Crear un espacio nuevo y desconocido en el mercado. |
| Vencer a la competencia. | Volver irrelevante a la competencia. |
| Explotar la demanda existente. | Crear y captar nueva demanda. |
| Hacer un balance entre valor y costo. | Romper el equilibrio entre valor y costo. |
| Alinear todo el sistema de actividades de la empresa con su preferencia estratégica de diferenciación o bajo costo. | Alinear todo el sistema de actividades de una empresa en busca de diferenciación y bajo costo. |

2.3. Sectores emergentes. Nuevos nichos de mercado.

Lee el siguiente artículo sobre sectores emergentes para emprender y haz un breve resumen.

<https://hablemosdeempresas.com/autonomos/sectores-emergentes/>

Visualiza el siguiente vídeo:

<https://www.youtube.com/watch?v=Ij6m30I9RoA>

¿Coinciden los nichos de mercado con el artículo anterior?

¿En qué sector te gustaría emprender? ¿qué sector es más atractivo para tí?

De todas formas siempre se ha podido intentar montar un negocio de una idea ya existente, intentando mejorarla, lee los siguientes enlaces para empezar a abrir tu mente y ver si detectas alguna oportunidad.

<http://www.1000ideasdenegocios.com/2018/07/ideas-de-negocios.html>

2.4. Buscando la idea.

Una vez visto cómo añadir valor a un producto o servicio y cuáles van a ser los sectores con más proyección de futuro, vamos a empezar a buscar oportunidades en el entorno.

2.4.1. Buscando oportunidades.

Visualiza el siguiente vídeo:

<https://www.youtube.com/watch?v=xHA60dINcxU>

Para comenzar a emprender lo primero que hay que hacer es estar atento al entorno y detectar una necesidad no satisfecha o satisfecha parcialmente, para ello vamos a comenzar detectando problemas que generen oportunidades, dónde las vamos a buscar, empezaremos con lo más cercano, donde mejor nos manejamos: En el colegio, en casa, en la calle, con los amigos,...

Debemos tener una actitud alerta e ir apuntando todas aquellas situaciones que nos resultan problemáticas en el día a día.

Durante esta semana vamos a ir apuntando todo aquello que pensemos que se puede mejorar o que puede generar una oportunidad de negocio.

Para empezar a trabajar este espíritu de búsqueda vamos a trabajar con el material de Educaixa Emprende módulo 2, que se presenta en el siguiente enlace:

<https://drive.google.com/open?id=1MZV13ThNuseykpjbsK7In8pP9NXzVoLr>

Vamos a buscar oportunidades/problemas en distintos entornos de nuestra vida cotidiana, Para ello realizaremos la siguiente actividad:

Ejercicio: Identificad para cada uno de estos escenarios, problemas u oportunidades para emprender. En las últimas columnas podéis añadir otros escenarios de vuestra elección.

2.4.2 Selección de un problema.

Visualiza el siguiente vídeo:

<https://www.youtube.com/watch?v=xgA2tE8WNxo>

| PROBLEMA | ESCENARIOS | | | | | |
|-----------------|------------|-------|---------|--|--|--|
| | CASA | CALLE | ESCUELA | | | |
| NO ES FÁCIL | | | | | | |
| NO ES CÓMODO | | | | | | |
| NO ES RÁPIDO | | | | | | |
| NO ES BARATO | | | | | | |
| NO ES ECOLÓGICO | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

De entre todos los problemas anteriores, selecciona los cinco que te parezcan más interesantes y sigue los siguientes pasos:

- Valora cada problema con una puntuación del 1 al 5 (1 = nada / 5 = mucho) utilizando cada una de estas tres categorías:
- Relevancia: el problema afecta a mucha gente (5) o a poca (1).
- Eficiencia: la solución del problema será un cambio radical para el usuario (5) o será simplemente una mejora (1).
- Viabilidad: el problema lo podemos resolver nosotros mismos (5) o la solución queda fuera de nuestras posibilidades (1).

| PROBLEMA | RELEVANCIA | EFICIENCIA | VIABILIDAD | TOTAL | RANKING |
|----------|------------|------------|------------|-------|---------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

El problema seleccionado es:

Ejercicio: Siguiendo el esquema de preguntas siguiente, describid de manera resumida cuál es el problema que os planteáis solucionar y los motivos que os han llevado a seleccionarlo. Se hará en un documento DOCS compartido.

- ¿Cuál es el problema? ¿Por qué ocurre?
- ¿A quién afecta? ¿Cuántos son?
- ¿Es un problema grave para ellos?
- ¿Qué os hace pensar que lo podréis solucionar?
- ¿Hay algún motivo especial por el que lo hayáis seleccionado?
- Indica en una tabla los problemas eliminados y la votación.

Antes de empezar a buscar ideas para solucionar el problema, vamos a aproximarnos a él buscando la máxima información sobre el problema en cuestión. Sobre todo vamos a intentar responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quién lo ha resuelto o ha resuelto algo similar?
- ¿qué productos o servicios resuelven actualmente el problema?
- ¿cómo funcionan esas soluciones?
- ¿Se pueden mejorar las soluciones existentes?

Ejercicio: Pasa las respuestas anteriores al documento DOCS ya abierto.

2.4.3. Ideas para solucionar ese problema.

Visualiza el siguiente vídeo:

<https://www.youtube.com/watch?v=nlwb2wFh3Zg>

Una vez seleccionado el problema, haremos un brainstorming de 5 minutos para poner tantas posibles soluciones como se nos ocurran, (se puede hacer también como alternativa un Writting Storming) después las pondremos en común.

2.5. Evaluación ideas.

Primer filtro:

En primer lugar vamos a desechar aquellas que no sean viables por lo que realizaremos lo siguiente:

- 1- Agrupar ideas parecidas.
- 2- Desechar las que necesiten grandes cantidades de fondos si no existen posibilidades de obtenerlos
- 3- Excluir las que necesiten altos conocimientos técnicos, si éstos no se poseen.
- 4- Decidirnos por aquella en la que alguno de los socios sea experto o tengamos alguna ventaja comparativa (especiales conocimientos, cercanía, conocidos o familiares que nos puedan prestar ayuda...)

Segundo filtro:

En esta criba, seleccionaremos entre 6 y 8 ideas valorando de 1 a 5 todas las ideas con los siguientes criterios:

| CRITERIOS | NIVEL DE INNOVACIÓN | MERCADO POTENCIAL | CONOCIMIENTO TÉCNICO | REQUERIMIENTO DE CAPITAL | TOTAL |
|-----------|---------------------|-------------------|----------------------|--------------------------|-------|
| Idea 1 | | | | | |
| Idea 2 | | | | | |
| ... | | | | | |

Tercer filtro:

Una vez que tenemos seleccionadas las ideas finales, aplicaremos la técnica de los 100 puntos, que consiste en asignar 100 puntos a cada participante del equipo, y

cada uno reparte esos 100 puntos como quiera entre las ideas. Seleccionaremos las tres con mayor puntuación.

Con estas ideas vamos a aplicar la técnica de los sombreros simplificada. Los alumnos cogen la primera idea y todos se van a poner el sombrero rojo, que indica la impulsividad es decir van a apuntar en una hoja lo primero que les venga a la cabeza sobre la idea. (1 minuto).

Posteriormente se van a poner todos el sombrero amarillo, que simboliza la positividad y van a escribir todos los aspectos positivos de la idea. (5 minutos)

Por último se pondrán el sombrero negro, o la negatividad, indicando todos los puntos negativos de la idea. (5 minutos).

Si quieres más información sobre la técnica de creatividad: los sombreros de BONO, visita el siguiente enlace:

<https://www.neuronilla.com/seis-sombreros-para-pensar/>

O visualiza el siguiente vídeo:

<https://www.youtube.com/watch?v=Mq7mYdrUOqs>

2.6. DAFO de las ideas clasificadas.

Un DAFO es una tabla de cuatro cuadrantes que permite analizar la situación de partida de una situación enfocado a obtener una estrategia para conseguir una serie de objetivos, analizando las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Las debilidades y fortalezas son aspectos internos y por lo tanto se pueden controlar, sin embargo las amenazas y oportunidades provienen del exterior y es mucho más difícil influir en ellas, pero hay que conocerlas para intentar evitarlas en el caso de las amenazas y aprovecharlas en el de las oportunidades.



Se puede aplicar a un objetivo personal, buscar trabajo, o aprobar, se puede aplicar a una idea o proyecto, se puede aplicar a una empresa.

Ejercicio: Con lo anotado en el sombrero amarillo y negro realizaran el DAFO de la idea, esto se repetirá con las tres ideas. Pásalo a tu documento DOCS.

2.7. Mejorando ideas (SCAMPER)

Con las tres ideas seleccionadas vamos a aplicar la técnica de creatividad SCAMPER, para ello primero vamos a visualizar el siguiente vídeo:

<https://www.youtube.com/watch?v=2gJlI6HT7Tk>

Empezamos con la primera idea, todos vamos a pensar en la idea y le vamos a aplicar los siguientes verbos en orden , 3 minutos para cada verbo:

Sustituir: qué elementos de tu producto o servicio (de tu idea) puedes sustituir.

Combinar: con qué podemos combinar tu idea para generar algo mejorado..

Adaptar: cómo se puede adaptar mi producto o servicio, o como puedo adaptarlo a otros.

Magnificar/Modificar: cómo se puede aumentar o modificar nuestro producto o servicio.

Ponerle otros usos: darle otros usos o aplicaciones.

Eliminar/minimizar: qué podemos eliminar del producto.

Reordenar o invertir: se puede invertir alguna de las partes o el total.

Una vez realizado con la primera idea, seleccionamos las ideas más interesantes y hacemos lo mismo con las otras dos ideas.

Seleccionando de las tres ideas mejoradas aquella que pensemos tiene un mayor potencial de convertirse en una idea de negocio. (se puede volver a aplicar la técnica de los 100 puntos).

Ejercicio: Se debe entregar en formato DOCS:

1. Descripción detallada de la idea de negocio que habéis elegido.
2. Explicad los motivos por los que es la idea elegida.
3. Indicad las razones por las que creéis que será una idea exitosa, y las principales dificultades que os encontraréis.
4. Exponed las ideas descartadas. Incluid en la exposición que os llevó a pensar que eran buenas ideas y qué os llevó a rechazarlas finalmente.
5. Nombre de la empresa y el logotipo. Buscad que no exista el nombre en el registro de marcas y patentes:

<http://consultas2.oepm.es/LocalizadorWeb/>

6. Razona por qué habéis elegido ese nombre y qué significa e igual con el logotipo. Comenta los nombres y logotipos no elegidos.

2.8. Perfiles equipo promotor.

El **equipo promotor** está formado por las personas que ponen en marcha un proyecto, normalmente son los socios de la futura empresa.

Para que una empresa tenga éxito, el equipo promotor se debe **dividir las responsabilidades** de manera que se ajusten mejor a su perfil.

No es recomendable tener como socios a amigos o familiares si estos no aportan experiencia o conocimientos, porque lo que en un primer momento puede parecer una buena idea, puede convertirse en un lastre. Es igual de importante que tener una buena idea, que haya una adecuación entre el equipo humano y la idea.

El objetivo de plasmar el perfil del equipo promotor en un plan es empresa es convencer a los posibles socios o inversores de la validez del proyecto y de que las personas que están al cargo forman el **equipo idóneo** para ello.

Por lo tanto se debe de explicar el recorrido anterior de cada miembro clave del proyecto, destacando sobre todo aquellos elementos que aportan ventajas claras

para el éxito de la empresa, porque se ajustan a las necesidades del negocio.
Ejemplos de elementos que se destacan son:

- La formación académica
- La experiencia profesional (tanto sectorial como técnica)
- La experiencia empresarial
- Las posibles redes de contactos
- Las cualidades y habilidades personales
- Las competencias profesionales.

Además, deberás decidir qué **funciones** de la empresa va a realizar cada uno de los socios, en caso de trabajar en la empresa:

Las distintas funciones de la empresa son:

- Gerencia, Planificación y estrategia.
- Producción: Compras, diseño, desarrollo, innovación, control de calidad, etc.
- Recursos Humanos: estimación de los recursos humanos necesarios, diseño perfiles, Selección, reclutamiento, contratación, formación, motivación
- Marketing: investigación de mercados, segmentación, posicionamiento, plan de marketing.
- Contabilidad, administración y finanzas.

Ejercicio: Realiza un perfil profesional de cada uno de los socios promotores, indicando cómo se adecuan a la empresa, qué cargo y qué funciones va a tener cada uno. Se debe incluir en el DOCS creado.

2.9. Sector y ámbito de actuación.

SECTOR DE ACTIVIDAD

Las empresas se pueden clasificar según diversos criterios, entre ellos está el sector de actividad al que pertenece y su ámbito de actuación.

Para clasificar según el sector debemos distinguir tres sectores:

- **Sector primario:** entran dentro de este grupo todas las empresas que se dedican a la explotación de los recursos naturales entre ellos la agricultura y pesca, la ganadería y la extracción de minerales.

- **Sector secundario:** pertenecen a este sector todas las empresas que producen bienes, es decir las empresas manufactureras y la industria.
- **Sector terciario o sector servicios:** pertenece a este sector todas las empresas que prestan servicios.
- **Sector cuaternario:** este sector se corresponde con el conocimiento e incluye servicios como la tecnología, la consultoría, la educación, la I+D+I, la planificación financiera, etc

Clasificación Nacional de Actividades Económicas

Para hacer una clasificación más detallada podemos buscar la actividad económica de nuestra empresa consultando la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (códigos CNAE) o pinchando en el siguiente enlace:

<http://www.codigoscnae.es/>

Impuesto de actividades económicas

Además deberás conocer el código de impuesto de actividades económicas (código IAE), puesto que tiene relevancia tributaria, determinando si la actividad que se va a desarrollar es empresarial o profesional y si está sujeta o exenta de IVA.

Todas las personas físicas, jurídicas y entidades que realicen en el territorio español actividades empresariales, profesionales o artísticas son sujetos pasivos del Impuesto sobre Actividades Económicas. Como su nombre indica, es un tributo gestionado por los ayuntamientos que grava el ejercicio de una actividad económica. El IAE se paga en cada uno de los municipios en los que se ejerce dicha actividad.

Se encuentran exentos del pago del IAE los sujetos pasivos del Impuesto sobre Sociedades, las sociedades civiles y las entidades del Art. 35.4 de la Ley 58/2003, General Tributaria, que tengan un importe neto de la cifra de negocios inferior a 1.000.000 de euros. También lo están las personas físicas y los contribuyentes del Impuesto sobre la Renta de No Residentes que operen en España mediante establecimiento permanente y que tengan un importe neto de la cifra de negocios inferior a 1.000.000 de euros.

Se puede consultar en la agencia tributaria detallando la actividad que se va a realizar y puedes buscarlo también en el siguiente enlace.

<https://www.iae.com.es/buscador>

Ejercicio: Clasifica tu idea de negocio dentro del sector que pertenece, busca el código CNAE y el código IAE. Pasalo al documento DOCS que has creado.

ÁMBITO DE ACTUACIÓN

Según su ámbito de actuación las empresas se pueden clasificar en locales o regionales, nacionales, internacionales, multinacionales y globales.

- **Empresas locales:** su actividad económica se desarrolla en una localidad. Suelen ser pequeños empresarios y la mayoría de las veces son autónomos.
- **Empresas regionales:** actúan en la región donde está constituida. También suelen ser empresas de dimensión reducida.
- **Empresas nacionales:** su ámbito es nacional, es decir operan en todo el país, su tamaño es medio y el paso lógico de estas empresas es la internacionalización.
- **Empresas internacionales:** Suelen ser empresas importadoras o exportadoras, pero no suelen tener inversiones en otros países. No tienen interés en adaptar su producto a las peculiaridades del país donde actúa.
- **Empresas multinacionales:** tienen inversiones y operaciones de producción en más de dos países, teniendo un enfoque mundial, generan riqueza y trabajo en los países donde opera, buscan adaptarse constantemente en el país donde operan, aunque el producto que comercializan suele ser el mismo. Generalmente disponen de una sede central desde donde se coordina su actividad.
- **Empresas Globales:** Concibe el mundo como un mercado único. Las decisiones estratégicas básicas de una empresa global puede que se tomen en una única sede radicada en un país determinado, aunque se suelen tomar en distintas partes del mundo, pero luego cada país adapta el servicio o el producto a la idiosincrasia, idioma, cultura, necesidades y expectativas concretas de los consumidores locales.

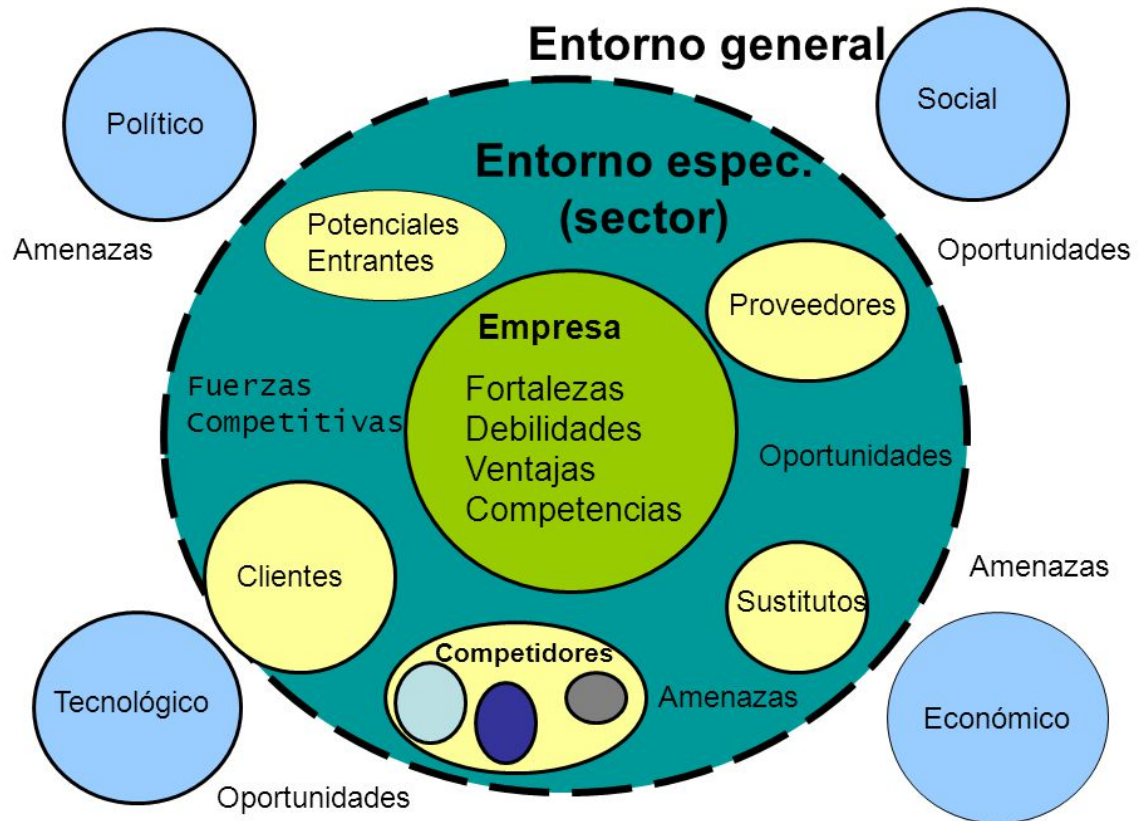
Ejercicio: Indica cuál será el ámbito de actuación de la empresa y pensad en alguna forma de crecimiento futuro.

2.10. Análisis del Entorno.

El entorno de una empresa lo forman todos los factores que afectan a la empresa pero que no forman parte de ella.

Analizar el entorno es muy importante porque nos hace una evaluación de nuestra situación inicial y nos permite marcar las estrategias a seguir para conseguir una ventaja competitiva, además de influenciarnos en la toma de decisiones.

Para analizar el entorno hay que analizar todos los factores que influyen en nuestra empresa pudiéndolos separar en dos grandes grupos, los factores del entorno general se pueden analizar con el método PESTEL y los factores del entorno específico que los vamos a analizar con el método de las cinco fuerzas competitivas de Porter.



2.10.1 Entorno general. Análisis PESTEL.

El **entorno general** o macroentorno lo forman todos los factores que afectan a todas las **empresas del mismo sector y ámbito de actuación**.

Para empezar a analizar el entorno general, vamos a dividir los factores a analizar en cinco grandes grupos que corresponden al acrónimo de **PESTEL**:

Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

Factores políticos:

Son todos los factores relacionados con decisiones políticas que pueden afectar a la empresa.

Factores Económicos:

Hay que tener en cuenta todos los indicadores económicos, así como el momento del ciclo económico en el que nos encontramos.

Factores Socio-Culturales:

Todos aquellos factores que describen la sociedad y su comportamiento, así como las distintas tradiciones que pueden afectar a nuestra empresa.

Factores Tecnológicos:

Cuál es el estado actual y futuro de la tecnología relacionada con nuestra empresa.

Factores Ecológicos:

Las distintas normativas medioambientales y de generación de residuos que pueden afectarnos como empresa, procesos productivos más respetuosos con el medioambiente, etc.

Factores legales:

Todos la normativa relativa a nuestro sector que no se haya tratado antes.

En la siguiente imagen se ven distintos factores de cada grupo a tener en cuenta:

| P | E | S | T | E | L |
|--|---|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Government policy - Political stability - Corruption - Foreign trade policy - Tax policy - Labour law - Trade restrictions | <ul style="list-style-type: none"> - Economic growth - Exchange rates - Interest rates - Inflation rates - Disposable income - Unemployment rates | <ul style="list-style-type: none"> - Population growth rate - Age distribution - Career attitudes - Safety emphasis - Health consciousness - Lifestyle attitudes - Cultural barriers | <ul style="list-style-type: none"> - Technology incentives - Level of innovation - Automation - R&D activity - Technological change - Technological awareness | <ul style="list-style-type: none"> - Weather - Climate - Environmental policies - Climate change - Pressures from NGO's | <ul style="list-style-type: none"> - Discrimination laws - Antitrust laws - Employment laws - Consumer protection laws - Copyright and patent laws - Health and safety laws |

PESTLE

| | | |
|--|--|--|
| Políticas P <ul style="list-style-type: none"> - Gobierno - Clima político - Tendencias electorales - Políticas gubernamentales - Conflictos - Iniciativas, bonos, incentivos | Economía E <ul style="list-style-type: none"> - Tendencias - Crisis - Ciclos económicos - Políticas de innovación | Socio-culturales S <ul style="list-style-type: none"> - Demografía - Estilo de vida - Actitudes y opiniones - Imagen corporativa - Aspectos éticos |
| Tecnología T <ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura física - Infraestructura tecnológica - Tecnologías emergentes - Investigación - Tecnologías de la información y comunicación - Patentes - Acceso tecnológico | Legislación L <ul style="list-style-type: none"> - Antimonopolio - Metodologías gubernamentales - Derecho internacional - Reglamentación nacional - Decretos municipales | Ecología E <ul style="list-style-type: none"> - Problemas medioambientales - Procesos de producción - Tipo de consumo - Amigabilidad medioambiental - Políticas medioambientales - Regulación |

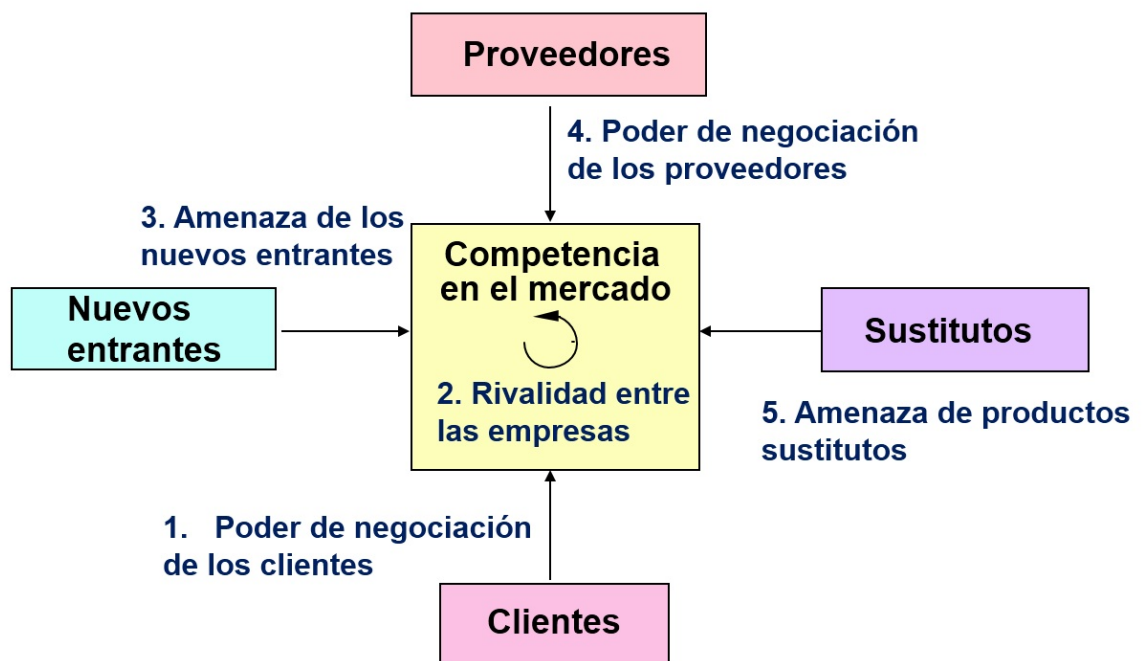
Ejercicio:

- Pensando en la empresa elegida, haz una lista de todos los factores de cada grupo que puedan afectar a la empresa.
 - considerad si afectan negativamente y constituyen una amenaza, o afectan positivamente y constituyen una oportunidad.
-

2.10.2 Entorno Específico. Cinco fuerzas de PORTER.

El entorno específico o microentorno de la empresa lo forman todos aquellos factores que no pertenecen a la empresa pero que la afectan de forma personalizada pues forman la red de contactos con la empresa: **mis** clientes, **mis** competidores, **mis** proveedores, **mis** fuentes externas de financiación...

Para analizarlo, vamos a utilizar la técnica de las **cinco fuerzas de Porter** que divide el entorno específico en cinco grandes grupos que hay que tener en cuenta:



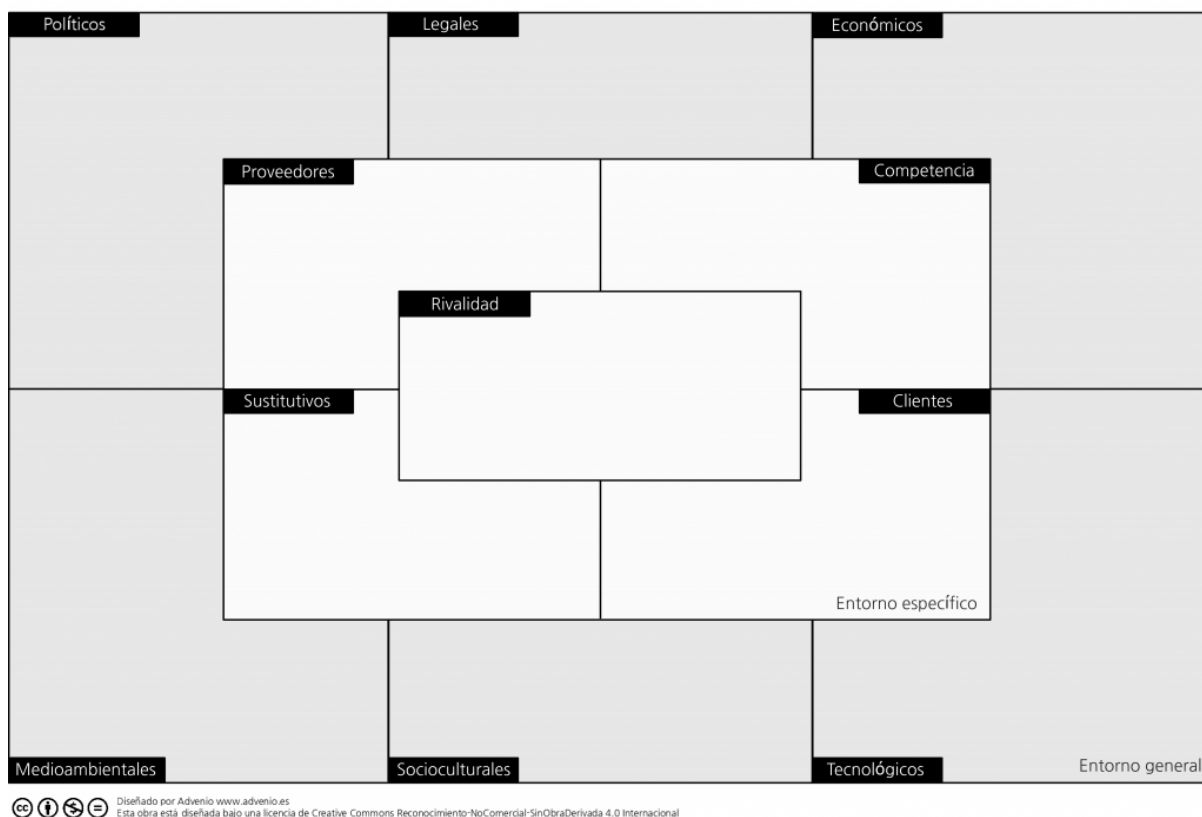
- Rivalidad de la competencia actual:
 - Cuántos competidores existen en el mercado.
 - Alguno de ellos tiene ventaja competitiva.
 - Cuál es tu posición respecto a la competencia.
 - Existe mucha rivalidad entre la competencia.
 - Mercado saturado, con mucha concentración de empresas.
- Poder de negociación de los compradores o clientes.

- Hay que tener en cuenta si los clientes tienen mucha variedad de productos sustitutos donde elegir.
 - Se pueden organizar los clientes para conseguir por ejemplo una reducción en el precio.
 - Se depende de muy pocos y fuertes clientes.
- Poder de negociación de los proveedores o vendedores.
 - Existen muchos proveedores para elegir o dependemos de uno solo.
 - Los proveedores tienen repartido el mercado y no se hacen competencia entre sí.
 - Somos lo suficientemente grandes para poder influir en la negociación de proveedores.
- Amenaza de nuevos competidores:
 - Este tipo de amenaza tiene que ver con las barreras de entrada y la dificultad que tienen las empresas de acceder al mercado.
 - Las barreras de entrada se pueden clasificar en:
 - Economías de escala: si se produce un gran volumen puede ocurrir que el coste medio de producir se reduzca, convirtiéndose en una ventaja competitiva.
 - Diferenciación: Si tu producto se ve como diferente, puede verse por los ojos de los clientes como un producto de mejor calidad y ser elegido y exigido por los usuarios.
 - Requerimiento de capital: Las empresas pequeñas no podrán acceder a estos mercados por falta de capital
 - Acceso a canales de distribución: puede ser que el canal de distribución pertenezca a la empresa o tenga un gran poder de negociación con ellos, lo que implicará el acceso a nuevos competidores.
 - Patentes o políticas gubernamentales: que impiden o dificulta el acceso a nuevos competidores.
- Amenaza de productos sustitutivos:
 - Los productos sustitutivos se pueden convertir en competencia actual, cuando se vuelven más eficaces o más baratos que nuestro producto actual.

Ejercicio 1: Analiza cada una de las fuerzas de Porter, indicando que factores pueden influir a tu empresa y si se trata de una amenaza o una oportunidad.

Ejercicio 2: Rellena la siguiente plantilla con los factores obtenidos del análisis PESTEL y de las cinco fuerzas de Porter, indica si son amenazas (rojo) u oportunidades (azul) y añadela a tu documento DOCS:

ANÁLISIS DEL ENTORNO



2.11. Sondea el mercado.

Una vez llegados a este punto, debemos sondear a nuestro entorno más inmediato: familia, amigos, compañeros, profesores, etc. para ver el potencial de la idea y ver si suscita interés y tiene posibilidad de llegar al mercado o no.

Además para ir conociendo a nuestros posibles clientes e ir segmentándolos, para ello realizaremos un cuestionario que además de preguntar características socioeconómicas:

Edad, sexo, tipo de trabajo, etc.

Intente detectar si hay interés hacia nuestra idea de negocio, les contaremos en que consiste, pediremos opinión para mejorarla, preguntaremos por el precio que están dispuestos a pagar etc.

2.12. Analizando la idea. CANVAS. MAPA DE EMPATÍA.

Antes de comenzar a desarrollar el proyecto de empresa detallado vamos a realizar dos técnicas que nos van a permitir visualizar el potencial de nuestra idea desarrollada como modelo de negocio y nos va a permitir iterar o descubrir algún aspecto de nuestra futura empresa que aún no tenemos detectado.

2.12.1 LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO. BUSINESS MODEL CANVAS.

El lienzo del modelo de negocio (business model canvas) te permite visualizar tu modelo de negocio y comprender como funciona mi negocio para mejorarlo si es necesario.

Se aplica en los siguientes casos:

- Crear nuevo negocio / vía de negocio / financiación
- Mejorar / Crear tu estrategia de negocio
- Mejorar interrelaciones entre las distintas áreas de tu negocio
- Diseñar nuevos escenarios para recibir más beneficios

El lienzo se compone de 9 bloques bien diferenciados, cada uno de ellos representa las áreas clave de una empresa y que se deben estudiar en un modelo de negocio.

<https://www.youtube.com/watch?v=i1Le5GYkBT8>

Vamos a representar la plantilla siguiente en una cartulina y se le va a entregar al alumnado post-its de un solo color.



Vamos a representar la plantilla anterior en una cartulina y se le va a entregar al alumnado post-its de un solo color.

Se puede comenzar a trabajar con el bloque segmento de clientes o con el bloque propuesta de valor. Nosotros vamos a comenzar con el módulo segmento de clientes.

Hay que resumir cada una de las ideas en frases cortas de 1 a 4 palabras.

SEGMENTO DE CLIENTES:

Los clientes siempre son la base del modelo de negocio. Por tanto, debes conocerlos perfectamente.

¿nos dirigimos hacia el gran público o a un nicho muy concreto? ¿cuáles son nuestros segmentos de clientes más importantes (que aportan más beneficios)?
¿hay varios segmentos de clientes interrelacionados?

CLASIFICA TUS CLIENTES POR FUENTES

Empieza preguntándote de dónde vienen los clientes (aquellos que pagan por tu oferta). Después, crea un canvas para cada fuente de clientes (si es necesario).

1. CLASIFICACIÓN DE LOS CLIENTES

Diferencia los clientes que tienes (o qué piensas tener) según:

- ¿De dónde provienen?
- ¿Qué les gusta?
- ¿Por qué vienen?
- ¿Por qué repiten?
- Etc.

Clasifícalos en segmentos diferenciados, es decir características de los clientes que forman un grupo homogéneo dentro del segmento y heterogéneo al compararlo con otros, esto nos permitirá realizar una propuesta de valor diferenciada para cada segmento, igual hay que hacer un BCM para cada segmento.

También se puede poner con un color diferente de pot-its el BMC de cada segmento de clientes.

2. PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor nos informa sobre **el problema que solucionamos para el cliente** y cómo le damos respuesta con nuestros producto/ servicio.

Aquí se incluye la “estrategia competitiva” (es decir; precio, ahorro, diseño, etc.)

Te tienes que preguntar las siguientes preguntas:

¿qué te diferencia (de los competidores)? ¿qué calidad? ¿qué precio? ¿qué diseño?
¿qué marca? ¿cómo abasteces? etc.

Ofrece tu proposición de valor de tal forma que no tenga nada que ver con la oferta de valor de tus competidores directos es decir crea una **proposición de valor totalmente diferenciada**

3. CANAL DE DISTRIBUCIÓN.

¿Cómo vas a entregar tu propuesta de valor a cada segmento de clientes?

En muchas ocasiones, el canal es clave del éxito. De hecho, el canal de distribución conforma la experiencia del cliente en mayor o menor medida.

4. RELACIÓN CON EL CLIENTE

¿qué relación tendrás con los clientes? ¿qué va a inspirar tu marca en ellos? ¿Cómo te vas a dar a conocer? ¿cuál va a ser su seguimiento? Atención al cliente, garantías etc.

Crea esa relación tan necesaria con tus clientes para que:

- + Compren tus productos / servicios
- + Vuelvan a tu establecimiento
- + Te recomienden a los demás
- + Obtengas dinero (beneficios)

5. FUENTES DE INGRESOS.

Los ingresos pueden llegar a tu empresa de muy diversas maneras. Por tanto, elige otras opciones más allá de la venta directa (transaccional):
Suscripción, larga cola, freemium, discriminación de precios etc.
Venta de repuestos o envases
Publicidad etc.

6. RECURSOS CLAVE

Es necesario identificar y establecer con exactitud los recursos físicos, humanos y monetarios necesarios para el desarrollo de la actividad empresarial, ya que una infradotación de recursos o lanzarse al mercado sin los medios necesarios puede derivar en una gestión deficiente, mientras que un derroche de recursos conduce a un alto **coste de oportunidad**.

7. ACTIVIDADES CLAVE

Son los procesos fundamentales sobre los que recae la responsabilidad de una buena interrelación entre los distintos bloques que forman el modelo de negocio. La mayoría son internos, como por ejemplo de producción, marketing, logística, etc. cuyo buen desempeño es fundamental para la eficiencia de un modelo de negocio.

8. SOCIOS CLAVE

Las alianzas permiten crear vínculos con agentes como proveedores, empresas de diferentes sectores, etc. que desarrollan actividades que nuestra empresa no

genera por sí misma, bien porque no es eficiente en ellas o porque preferimos centrarnos en una mayor especialización de la propuesta de valor. Un ejemplo muy recurrente suele ser la externalización, como el alojamiento web, el transporte o la atención telefónica, para lo que es necesario identificar a los partners y proveedores más eficientes.

9. ESTRUCTURA DE COSTES

Determinar con claridad la estructura de costes de la empresa es la piedra angular de la viabilidad económica. Dicha estructura vendrá determinada en gran medida por el coste de los recursos y las alianzas clave, así como por otra serie de costes operacionales que debemos detallar en nuestro modelo de negocio. Para ello, se debe determinar una estructura de costes que permita obtener rendimientos a escala o de costes medios decrecientes.

Ejercicio: Realiza el canvas de tu negocio e incorpóralo al documento DOCs. Puedes hacerlo online, utilizando la aplicación canvanizer.

2.12.2. Mapa de empatía del cliente.

Se trata de una herramienta que nos obliga a “ponernos en el lugar de nuestra clientela” con el objetivo de identificar, realmente las características que nos permitirán realizar un mejor ajuste entre nuestros productos o servicios y sus necesidades o intereses. Se trata, de conocer las siguientes variables:

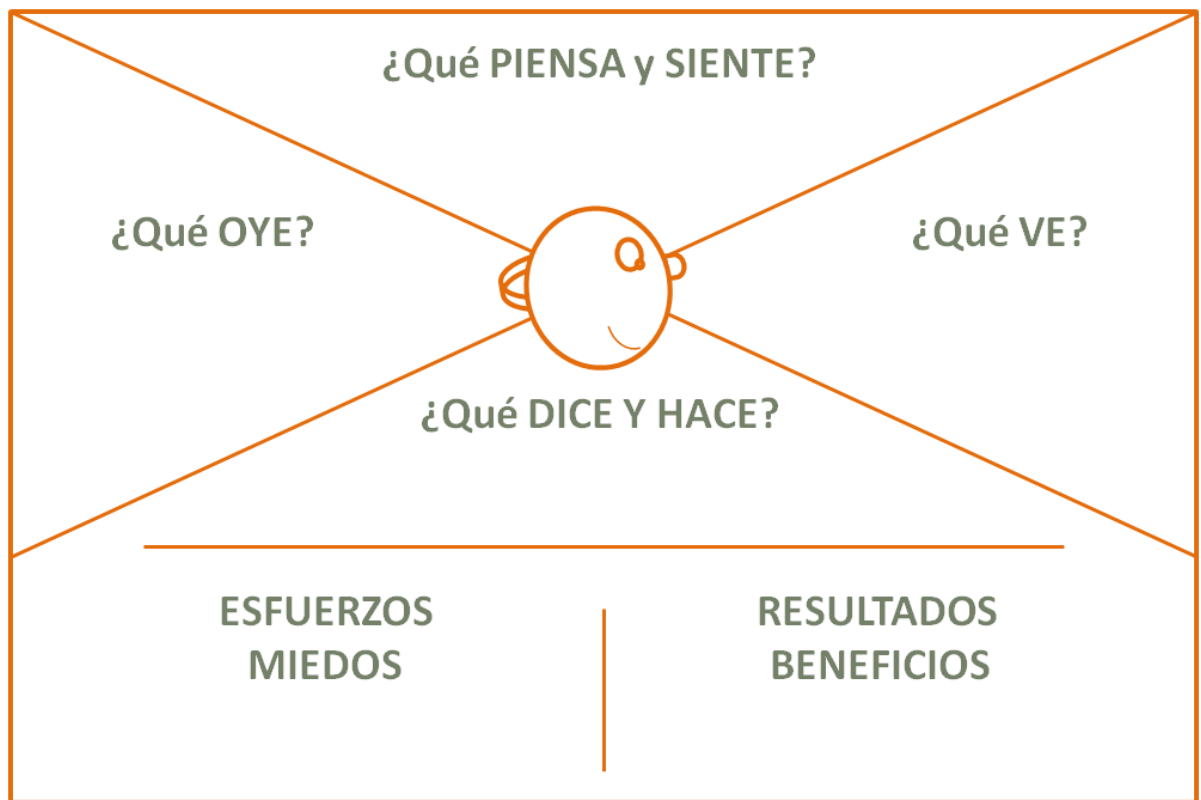
- Qué ve: cuál es su entorno y cómo es; qué amistades posee; qué propuestas le ofrece ya el mercado...
- Qué dice y hace; cuál es su actitud en público, qué aspecto tiene; cómo se comporta, qué contradicciones tiene...
- Qué oye: qué dicen (o le dicen) sus amistades, su familia, su personal, sus jefes o jefas, las personas influyentes de su entorno; a través de qué canales multimedia le llega la información...
- Qué piensa y siente: qué es lo que realmente le importa; cuáles son sus principales preocupaciones, inquietudes, sueños y aspiraciones.

A partir de estas cuatro se obtienen otras dos:

- Cuáles son los esfuerzos que realiza: a qué le tiene miedo; cuáles son las barreras y obstáculos que se encuentra para obtener lo que desea; con qué riesgos se tropieza en su camino y debe asumir; qué esfuerzos o riesgos no asumirá...

- Cuáles son los resultados, los beneficios que espera obtener: cuáles son sus necesidades o deseos reales; cómo mide el éxito, en función de qué; cómo podría alcanzar sus objetivos...

Para realizar un mapa de empatía copiaremos la siguiente plantilla en una cartulina:



Fuente: Ostelwalder y Pigneur adaptado de XPLANE

Pensaremos en nuestro cliente tipo y le daremos una historia: sexo, edad, lugar de residencia, trabajo, aficiones, etc

Iremos respondiendo a las preguntas anteriores usando post-its.

Se deben hacer tantos mapas de empatía como segmentos o clientes tipo hayamos identificado.

Los perfiles, arquetipos, segmentos de clientela reflejados en cada mapa de empatía te orientarán en el diseño de tu propuesta de valor, de tu producto o servicio, del diferencial con respecto a la competencia, ya que deberemos prestar atención a la parte baja del mapa:

- Cómo puede tu producto (o tu estrategia de marketing) a reducir sus esfuerzos o a eliminar sus miedos.

- En qué medida puede tu producto o servicio proporcionarle esos beneficios que espera o desea.

Visualiza el siguiente vídeo:

<https://www.youtube.com/watch?v=U4M1yWIHmrM&feature=youtu.be>

Ejemplo: Mapa de empatía de pulseras rosas:



Cuando el alumno vea el mapa de empatía ha de tratar de averiguar, en qué consiste la empresa que lo ha realizado.

Ejercicio: Realiza el mapa de empatía de los distintos segmentos de clientes de tu empresa.

2.13.Círculo de oro de SINEK.

Una vez analizada la idea es hora de concretar, para ello vamos a utilizar el círculo de oro de SINEK:

Simon Sinek explica, que los líderes o empresas exitosas son los que saben comunicar muy bien **“el porqué”** hacen las cosas, Sinek expone que *“hay que hablar de adentro hacia afuera, donde se maneja el comportamiento humano, sin palabras, sólo con emociones”*. Sinek explica que si usted puede conectar bien con el porqué tendrá gran terreno ganado *para conseguir seguidores y obviamente clientes*.



“La gente no compra lo que uno hace, compra el Porqué uno lo hace” Simon Sinek

Para ello tenemos que empezar explicando el **por qué de nuestra empresa**, qué problema resuelve, por qué es importante que exista, por qué los clientes nos vana a elegir, qué nos ha movido a crearla, es decir **nuestra misión**.

Después pasaremos a explicar el **cómo lo vamos a llevar a cabo**, qué procesos vamos a seguir, cómo nos vamos a organizar.

Por último explicaremos **el qué**, es decir qué producto vendemos o qué servicio ofrecemos.

Ejercicio: Realiza el círculo de SINEK de tu empresa.

2.14. Presenta tu idea. Elevator Pitch o presentación.

Ha llegado el momento de exponer tu idea, para ello puedes escoger una de las dos siguientes maneras:

- Realizar un pitch o pequeña exposición oral de un máximo de tres minutos donde cuentes tu idea. Apoyate en el círculo de SINEK.

- Realizar una presentación en power point, genially, emaze, como apoyo a la exposición oral, donde nos presentes tu idea en un máximo de 5 minutos.

Al finalizar la exposición, habrá un turno de preguntas y debate, intentando aportar lo máximo posible para mejorar la idea.

Todos los alumnos evaluarán las presentaciones siguiendo la siguiente rúbrica:

| Aspecto | Excelente (9-10) | Muy Bien (7-8) | Aceptable (5-6) | Insuficiente (< 5) |
|------------------------------------|---|---|---|--|
| Gestión del tiempo (15%) | Gestiona el tiempo adecuadamente (cadencia, ritmo equilibrado, etc.) | La presentación se ha ajustado al tiempo preestablecido, pero el ritmo no ha sido el adecuado | Se ha excedido o le falta algo de tiempo pero no en exceso | Ha terminado muy pronto o ha utilizado mucho más tiempo del previsto |
| Organización (15%) | La estructura se ajusta a los requisitos exigidos | La estructura no se ajusta del todo a los requisitos exigidos (presentación, objetivo, etc.) | La estructura no se ajusta a los requisitos exigidos (presentación, objetivo, etc.) | La exposición carece de estructura |
| Vocabulario adecuado (25%) | Es capaz de utilizar un vocabulario técnico amplio y sin errores | Utiliza vocabulario técnico, aunque comete algún error puntual | Utiliza un vocabulario científico-técnico limitado | Utiliza un vocabulario limitado o común y repite palabras (redundante) |
| Claridad Expositiva (Voz) (10%) | Modula, vocaliza y se expresa con claridad, de forma que consigue mantener la atención de la audiencia a lo largo de la presentación. | La mayor parte de la exposición es adecuada, utilizando un tono de voz expresivo para mantener la atención de la audiencia. | Varias partes de la exposición son poco claras o inaudibles. Intenta utilizar un tono de voz expresivo, pero se desconcentra. | Varias partes de la intervención son poco claras o inaudibles. Utiliza un tono de voz monótono y pierde la atención de la audiencia. |
| Expresión no verbal (10%) | Buena postura, gestos apropiados y mantiene contacto visual con toda la audiencia | Ocasionalmente no utiliza la postura adecuada y pierde el contacto visual con parte de la audiencia. | Se dirige solo a una parte de la audiencia e ignora al resto | La postura, gestos y contacto visual son inadecuados |
| Coherencia en las respuestas (25%) | Responde con coherencia y seguridad a todas las preguntas | Responde a gran parte de las preguntas con coherencia y seguridad | Recoge las preguntas de la audiencia pero muestra dificultades para responderlas | Recoge las preguntas de la audiencia pero muestra dificultades para responderlas |

BLOQUE 3: OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

3. Objetivos de la empresa.

- 3.1. Misión, visión y valores de la empresa.
- 3.2. Responsabilidad social corporativa.

OBJETIVO DE MATERIA A CONSEGUIR.

- 1. Estimular las destrezas y habilidades de los alumnos y alumnas para poder transformar sus ideas en proyectos viables.

| Bloque 2. La organización interna de la empresa. Forma jurídica y recursos. | | |
|--|---|---|
| Objetivos del proyecto. La responsabilidad social corporativa y código ético. | 1. Valorar los objetivos marcados con el proyecto. CCL, CSC, CMCT, CD, CAA, SIEP. | 1.1. Reconoce los diferentes objetivos y fines de la empresa y los relaciona con su organización. (básico) 1.2. Reflexiona sobre el papel de la responsabilidad social corporativa y valora la existencia de una ética de los negocios. (básico) |

Competencias:

Lingüística, aprender a aprender, Sentido e iniciativa emprendedora, social y ciudadana y digital.

3. Objetivos de la empresa.

Toda empresa tiene sus objetivos: el conjunto de las metas a corto, mediano y largo plazo que la empresa se traza y que de algún modo le marcan el camino a seguir y los pasos futuros.

Estos **objetivos empresariales** se establecen en consonancia con la Misión y Visión de la empresa, de modo que constituyen un elemento prioritario a la hora de conceptualizar, diseñar o crear una organización.

De hecho, trazar correctamente los objetivos de la empresa permite evaluar en mejor medida su desempeño, determinar qué tanto se parece a lo que inicialmente se supuso, o calcular qué planes estratégicos deben emprenderse de cara al futuro.

En ese sentido, los objetivos empresariales forman parte de los elementos más básicos de la organización y responden de una u otra manera a la pregunta *¿cuál es nuestro propósito?* o *¿qué deseamos lograr?*

Para que un objetivo se considere bien definido debe cumplir las siguientes características que lo definen como SMART.

Specific: Debe ser específico, claros concretos, fácilmente entendibles.

Measurable: Se han de poder medir. Así podremos saber el grado de consecución.

Attainable: Se deben de poder alcanzar, siendo realistas.

Relevant: Deben ser importantes y constituir un verdadero reto para la empresa.

Timely: Se debe poner una fecha de consecución.

Los objetivos se pueden clasificar en:

Objetivos generales. Plantean de manera global y genérica la meta a alcanzar, como en una visión panorámica y a gran escala.

Objetivos específicos. Abordan la realidad deseada a partir de una escala mucho más pequeña y focalizada, más puntual que los generales. Un objetivo general suele implicar un número de específicos para su realización. Son más fáciles de medir.

Objetivos a largo plazo o estratégicos. Aquellos que se planifican a largo plazo y están basados en la visión de la empresa.

Objetivos a mediano plazo o tácticos. Aquellos que son imposibles a corto plazo, pero que con un esfuerzo sostenido en el tiempo pueden volverse realidad sin tener que esperar toda la vida.

Objetivos a corto plazo u operacionales. Aquellos que son alcanzables más o menos de inmediato.

3.1. Misión, visión y valores de la empresa.

Visualiza el siguiente vídeo:

<https://www.youtube.com/watch?v=vmCkFtEo7co>

La **misión** de la empresa es su razón de ser, su propuesta de valor, para poder definir nuestra misión podemos basarnos en el por qué del círculo de oro de SINEK.

Se basa en las necesidades y problemas que resolvemos y a quién se lo resolvemos.

La misión muestra quienes somos y cómo queremos ser percibidos por el mundo.

Ejemplos:

INTUIT: “Mejorar la vida financiera de nuestros clientes para que no imaginen volver a los métodos antiguos”

TRIP ADVISOR: “Ayudar a la gente a planear el viaje perfecto”

—
La **visión** es lo que quiero ser, a dónde quiero llegar, en qué me quiero convertir, es decir es futuro a medio plazo entre 5 y 10 años.

Debe ser ambiciosa si es una empresa grande y alcanzable como es nuestro caso si es una empresa pequeña o recién creada.

Ejemplos:

TELMEX: consolidar el mercado “xxx” expandiendo su penetración para ser....

—
Los **valores** son en qué creemos y cómo lo hago, deben mostrar cuál es el espíritu de la empresa y cómo se trabaja en ella. Son nuestros principios de actuación.

Ejemplo:

ZAPPOS: Hagan un servicio que provoque un wow.

Sean aventureros y apuesten por la creatividad y la curiosidad.

—
Ejercicio 1: Busca en internet, la misión, visión y valores de las siguientes empresas:

- **Nestle España.**
- **Coca Cola company España**
- **Otra empresa de tu elección.**

Ejercicio 2: Identificar a qué marcas pertenecen las siguientes misiones:

- **Ofrecer una amplia gama para productos del hogar, funcionales, de buen diseño y a precios asequibles para la mayoría de personas.**
- **Ser unos de los líderes mundiales en producir y ofrecer entretenimiento e información. Usando nuestra cartera de marcas para diferenciar nuestro contenido, servicios y productos, buscamos las experiencias de entretenimiento más creativas, innovadoras y rentables del mundo.**
- **Inspira y nutre el espíritu humano. Sólo una persona, una taza de café y un barrio al mismo tiempo.**

Ejercicio 3: Tendría sentido que Rolex comercializara un reloj a 25 Euros? ¿Por qué?

- Palabras que incluirías en la misión de Rolex.
- Define una misión para Rolex.

Ejercicio 4: Define la misión de tu empresa, tu visión y tus valores.

3.2. Responsabilidad social corporativa.

La empresa forma parte de la sociedad y por ello debe contribuir a mejorarla, la Responsabilidad social corporativa, son todas las acciones que **voluntariamente** realiza una empresa y que contribuyen al desarrollo y mejora de nuestra sociedad.

Es decir es el proceso de integrar consideraciones sociales, ambientales, éticas,..., en las operaciones y estrategia de negocio con el objetivo de:

- Maximizar la creación de valor compartido para accionistas y la sociedad.
- Lo que pueden suponer retos en las empresas al intentar resolver problemas sociales en diferentes campos: salud, educación, cambio climático, etc.

Ejemplo: en el campo de la automoción: coches que no contaminen con autonomía.

- Identificar, prevenir y mitigar posibles efectos adversos.
- Ejemplo: El caso Dieselgate de los coches alemanes: Wolswagen, BMW, Audi, dañan su reputación y perjudican su imagen.
- Empresas textiles que producen en el sureste asiático.

Estas actividades van más allá de cumplir la ley y tener un comportamiento ético, esto es una exigencia. Además cada vez la sociedad y las empresas son más conscientes de cómo repercute este tipo de acciones en la sociedad.

Las acciones de responsabilidad social abarcan diversos campos, como pueden ser el medioambiental, la comunidad donde se encuentra la empresa, la conciliación laboral y familiar más allá de lo que marca la ley, acciones encaminadas a mejorar el bienestar de nuestros trabajadores, socios y clientes etc.

Veamos **ejemplos** concretos en cada uno de estos campos:

Medidas medioambientales:

- Diseño de productos o procesos respetuosos con el medioambiente.
- Uso eficiente de los recursos.
- Realización de una “Evaluación ecológica” de los proveedores, respecto a sus estándares medioambientales.
- Energías limpias.
- Reciclado. Reutilización de productos. Economía circular.

- Gestión de residuos, reducción de residuos, polución y contaminación..
- Concienciación a todas las partes implicadas en la organización. (Proveedores, clientes, trabajadores, etc.) de la importancia del medioambiente para el futuro de las generaciones venideras.

Medidas enfocadas a mejorar el bienestar de la comunidad:

- Patrocinio de cultura y deportes.
- Mejora de infraestructuras locales.
- Donaciones en metálico o especie a asociaciones, ONGs, hospitales, escuelas...
- Creación de organizaciones sin ánimo de lucro.
- Participar en las actividades del entorno cercano.

Medidas enfocadas a mejorar la vida de los trabajadores:

- Políticas de promoción y mejora de salarios.
- Retribuciones justas ajustadas al tipo de trabajo.
- Formación continua.
- Medidas de conciliación de la vida familiar y laboral.
- Buen entorno de trabajo: guardería, gimnasio, etc.
- Mejora de las condiciones laborales que marca la ley. Días de asuntos propios, seguros, planes de pensiones, etc.
- Participación en beneficios.
- Información, comunicación y transparencia sobre las decisiones de la empresa.

Medidas enfocadas a las relaciones con nuestra redes comerciales:

- Atención al cliente de calidad.
- Productos ampliados pensando en las necesidades reales de los clientes.
- Políticas de precio justo.
- Publicidad ética.
- No retraso en los pagos a proveedores, cumpliendo los acuerdos.
- Creación de alianzas.

Visualiza el siguiente vídeo que nos habla sobre cómo se puede adaptar la RSC siendo una PYME:

https://www.youtube.com/watch?v=_5uiH5fmYwo&index=2&list=PLKh7BqLNLclRzHAqUJ37DFaQ6CVx5ya31&t=0s

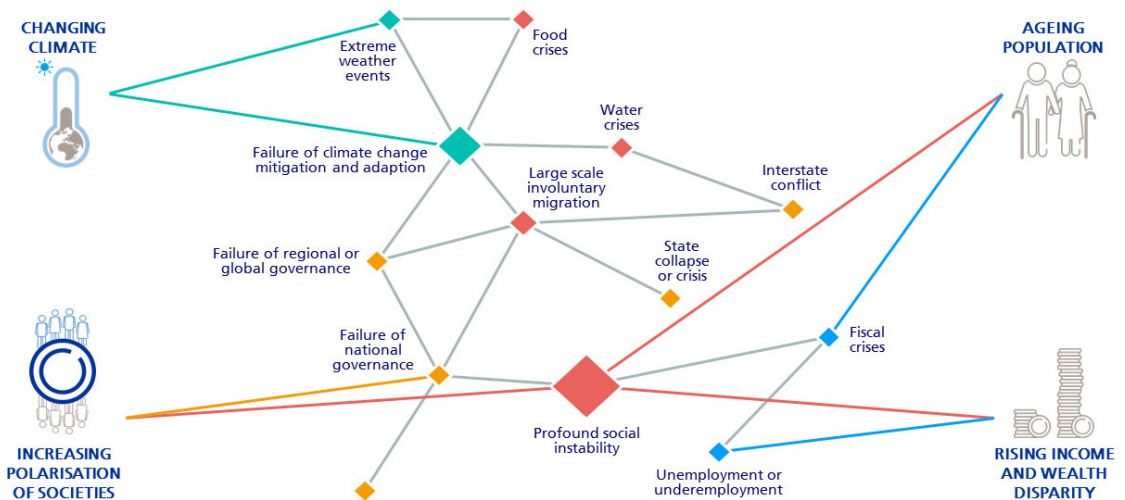
Desde las organizaciones gubernamentales se fomentan las acciones de RSC:

- **Objetivos del milenio:**

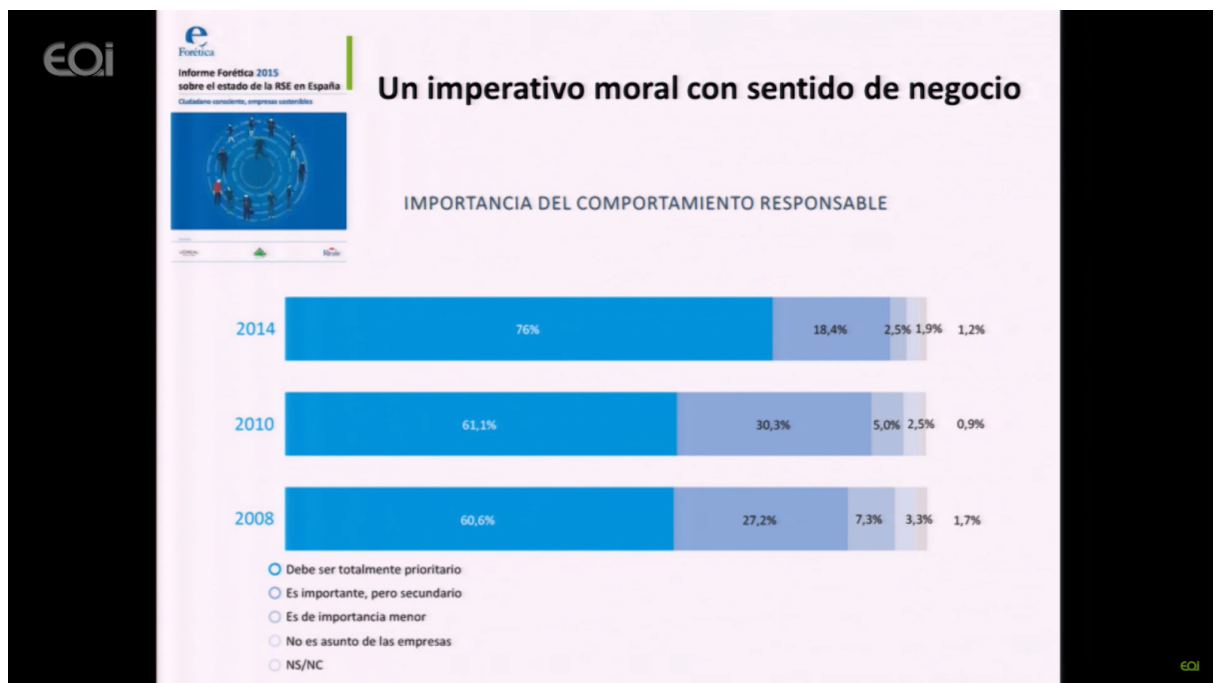


- **Riesgos de la Economía global. Foro de DAVOS:**

With risks highly interconnected and amplified by global trends the impact on society could be staggering



La sociedad cada vez pide más responsabilidad social como se puede observar en el informe forética sobre el estado de la RSC en España donde se incrementa la percepción de que la responsabilidad social debe ser prioritaria.



Ejemplos de RSC:

Software del sol: Instalaciones para los trabajadores, día del cumpleaños, patrocinio equipos fútbol sala y Rugby, Formación continua, transparencia..

<https://www.sdelsol.com/responsabilidad-social-corporativa/nuestro-compromiso>

Ejercicio 1: Busca tres ejemplos de RSC en empresas de tu entorno.

Ejercicio 2: Piensa qué medidas de RSC podéis implementar en vuestra empresa.

BLOQUE 3 - TEMA 4: ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA

4. Elección forma jurídica.

- 4.1. Tipos de empresa según su forma jurídica. B2 E1.3
- 4.2. Trámites de constitución B3 E1.1 E2.1 E2.2

OBJETIVO DE MATERIA A CONSEGUIR.

2. Identificar los pasos necesarios para constituir una empresa y comprender los trámites necesarios para el inicio de la actividad.

BLOQUES DE CONTENIDOS CURRÍCULARES.

| Contenidos | Criterios de Evaluación | Estándares de aprendizaje evaluables |
|--|--|---|
| Bloque 2. La organización interna de la empresa. Forma jurídica y recursos. | | |
| La elección de la forma jurídica; La empresa familiar. | 1. Analizar la forma jurídica de la empresa, valorando las alternativas disponibles. CCL, CSC, CMCT, CD, CAA, SIEP. | 1.3. Proporciona argumentos que justifican la elección de la forma jurídica y de la localización de la empresa. (intermedio) |
| Bloque 3. Documentación y trámites para la puesta en marcha de la empresa. | | |
| Trámites de constitución y de puesta en marcha de una empresa en función de su forma jurídica. Documentación, organismos y requisitos. La ventanilla única empresarial. | 1. Analizar los trámites legales y las actuaciones necesarias para crear la empresa. CCL, CAA, CSC, CD, SIEP. 2. Gestionar la documentación necesaria para la puesta en marcha de una empresa. CCL, CAA, CSC, CD, SIEP. | 1.1. Identifica los diferentes trámites legales necesarios para la puesta en marcha de un negocio y reconoce los organismos ante los cuales han de presentarse los trámites. (intermedio) 2.1. Comprende y sabe realizar los trámites fiscales, laborales y de Seguridad Social y otros para la puesta en marcha. (avanzado) 2.2. Valorar la relevancia del cumplimiento de los plazos de tiempo legales para efectuar los trámites y crear el negocio. (intermedio) |

Competencias:

Aprender a aprender, Sentido e iniciativa emprendedora, social y ciudadana y digital.

3.1. TIPOS DE EMPRESA SEGÚN LA FORMA JURÍDICA.

Visualiza los siguientes vídeos:

<https://www.youtube.com/watch?v=a2DnrCBKrUs>

<https://www.youtube.com/watch?v=uzWFU3VNb3g>

Para clasificar las empresas según su personalidad jurídica tenemos que distinguir entre:

- **Empresas sin personalidad jurídica:** al no tener personalidad jurídica propia han de asumir la del empresario/s que la forman, no existiendo separación entre el patrimonio empresarial y el patrimonio personal del empresario.
- **Empresa de socios o sociedad:** surgen como consecuencia de la asociación de varias personas que ponen en común un patrimonio. Existe separación entre el patrimonio empresarial y el patrimonio personal de los socios.

3.1.1. EMPRESA INDIVIDUAL

Tiene personalidad física, es decir, su propietario es una persona física.

- **Empresario individual o autónomo.**

Persona física que se dedica de forma habitual y en nombre propio a una actividad comercial, industrial o profesional.

Para ser empresario se necesita: 1.- ser mayor de edad, y 2.- tener plena disposición de los bienes propios.

Al no existir separación entre el patrimonio empresarial y el del propietario, éste responde con todos sus bienes presentes y futuros de todas las deudas (**responsabilidad personal e ilimitada**).

Para constituir este tipo de empresa **no se requiere capital mínimo**.

La razón social ha de ser el nombre del titular.

Tributa a través del IRPF (la empresa no tiene personalidad jurídica y no es titular de derechos/obligaciones).

- **Empresario autónomo dependiente.**

Realizan una actividad económica o profesional a título lucrativo y de forma habitual, personal, directa y predominante para una persona física o jurídica (cliente) del que perciben, al menos, el 75% de sus ingresos.

- **El Emprendedor de Responsabilidad Limitada (ERL)**

Esta figura **pretende salvaguardar la vivienda habitual del emprendedor** (su valor no puede superar los 300.000 €, o 450.000 € en ciudades de más de un millón de habitantes), mediante la limitación de la responsabilidad ante las deudas. Se deben cumplir los siguientes requisitos:

-Publicidad de la condición de ERL: inscripción en el Registro Mercantil y Registro de la Propiedad.

-La vivienda habitual objeto de exclusión de responsabilidad no debe estar afecta a la actividad empresarial o profesional.

Esta limitación no se extenderá a:

-Las deudas contraídas por el empresario/profesional con anterioridad a su constitución como ERL.

-Los empresarios o profesionales que hubieran actuado con fraude o negligencia grave en el cumplimiento de sus obligaciones con terceros, siempre que así constara por sentencia firme o en concurso declarado culpable.

-Las deudas no profesionales o empresariales.

-Las deudas de obligaciones tributarias o con la Seguridad Social.

-Entre las obligaciones del ERL destacan que deberá hacer constar en su documentación tal condición; bastará la adición a su nombre, apellidos y datos de identificación fiscal de las siglas "ERL". Además, deberá formular y someter a auditoría las cuentas anuales correspondientes a su actividad empresarial o profesional, debiendo depositarlas en el Registro Mercantil.

· **Sociedad Civil Privada.**

Contrato por el cual dos o más personas ponen en común dinero, bienes o industria, con ánimo de repartir entre sí las ganancias.

- Denominación: No queda regulada por el Código Civil, por lo que se entiende que podrá adoptar cualquier nombre y la indicación de Sociedad Civil o su abreviatura "S.C".

- Capital: aportaciones de los socios en dinero, bienes o industria. No hay exigencia de capital mínimo para la constitución.

- Número de socios: Mínimo 2 socios.

- La responsabilidad de los socios es personal, ilimitada y mancomunada (cada socio satisface una parte de la deuda, según lo estipulado y en su defecto a partes iguales). De las deudas sociales primero responde la sociedad y después los socios de forma ilimitada con su patrimonio personal.

- Clases de socios: industriales (sólo aportan industria o trabajo) o socios (aportan capital)

- Administración de la sociedad: Si no se estipula el modo de administración, todos los socios tienen el poder de obligar a la sociedad.

- Los socios participan en las pérdidas y ganancias conforme a lo pactado o de forma proporcional a lo aportado. El socio industrial tendrá una parte igual a la del que menos haya aportado.

- Los socios civiles tributan a través del IRPF (el beneficio social se considera individual al actuar como personas físicas).

3.1.2. EMPRESA SOCIEDAD

Empresa con personalidad jurídica (distinta a la de sus propietarios). Todas deben de inscribirse en el Registro Mercantil. Se dividen en Sociedades Civiles Públicas, Mercantiles, y de Interés Social.

· **Sociedad Civil Pública.**

Tiene el mismo objeto y las mismas características que la sociedad civil privada, pero los pactos entre los socios son públicos y se constituyen mediante escritura Pública ante notario; esto le da personalidad jurídica. Han de inscribirse en el Registro Mercantil.

· **Sociedad Mercantil**

Formada por personas que reúnen un fondo patrimonial común para la explotación de una empresa, obtener un beneficio y repartirse las ganancias. Deben formalizar su constitución mediante escritura pública u inscribirse en el registro Mercantil. Podemos clasificarlas en:

-**Sociedades personalistas:** la gestión corresponde a los socios e importan más sus características personales que el capital en sí. (Ej: Sociedad colectiva, Sociedad Comanditaria Simple).

-**Sociedades capitalistas:** es más importante la aportación del capital que las características de los socios. La gestión no tiene por qué recaer en los socios. (Ej: Sociedad comanditaria por acciones; de Responsabilidad Limitada; Anónima; Laboral)

· **Sociedad de interés Social.**

No pretende un beneficio, sino satisfacer las necesidades de sus miembros. (Ej: cooperativas).

3.1.3. SOCIEDAD MERCANTIL

3.1.3.1. SOCIEDAD COLECTIVA

Sociedad personalista, dedicada, en nombre colectivo y bajo responsabilidad personal, ilimitada y solidaria de los socios, a la explotación de su objeto social.

Características principales:

- **Carácter personalista:** La condición de socio es intransferible sin el consentimiento de los demás socios. Los socios deben de trabajar en la empresa.
- **Denominación:** nombre de todos sus socios, algunos, o uno solo, debiéndose añadir en estos dos últimos casos y "Cía." al nombre de la sociedad, y siempre deberá añadirse las abreviaturas "S.C." o "S.R.C." o las palabras Sociedad Colectiva.
- El número mínimo de socios es de 2.
- **Clases de Socios:** industriales (aportan trabajo, no participan en la gestión; participarán en las ganancias de la sociedad en igual medida que el socio capitalista de menor participación; y no participan en las pérdidas); o socios capitalistas (aportan trabajo y capital, gestionan la sociedad, participan en las ganancias y en las pérdidas).
- **Capital Mínimo:** El necesario para los primeros gastos.
- Los socios responden de las deudas sociales ante terceras personas de forma personal, subsidiaria (cuando la sociedad no tenga patrimonio suficiente), solidaria (se puede exigir la totalidad de las deudas a cualquiera de los socios), e ilimitada (responden con su patrimonio personal).
- **Tributación:** Impuesto de Sociedades.

3.1.3.2. SOCIEDAD COMANDITARIA SIMPLE

Es una sociedad **personalista**, las cualidades personales de los socios son determinantes para su funcionamiento. Además como sociedad con personalidad jurídica es necesaria la constitución por medio de escritura pública y su inscripción en el Registro Mercantil.

Sus **características fundamentales** son:

- La razón social está formada por el nombre de todos/alguno/uno de los socios colectivos, seguido de «y Compañía» y «Sociedad en Comandita» -o las siglas «S. en C. » o «S. Com.».
- El número mínimo de socios es de dos (uno colectivo y otro comanditario). La condición de socio no puede transmitirse libremente sin consentimiento de los demás socios.
- Clases de socios: colectivos (intervienen en la gestión de la sociedad y responsabilidad personal, solidaria e ilimitada frente a las deudas sociales); o comanditarios (aportación capital y participan de los resultados económicos, responsabilidad limitada).
- No hay un capital social mínimo para su constitución.
- La sociedad comanditaria simple tributa por el Impuesto sobre Sociedades.

3.1.3.3. COMANDITARIA POR ACCIONES

Sociedad **capitalista**, ya que para una parte de los socios el capital tiene más importancia que las características personales de los mismos.

Sus **características generales** son prácticamente comunes con las de la sociedad comanditaria simple. Se diferencian en lo siguiente:

- Razón social: cualquier nombre elegido por los socios, seguido de «Sociedad en Comandita por Acciones» o las siglas «S. en Com. por A.».
- El número de socios comanditarios ha de ser como mínimo de 2 y, por lo menos, un socio colectivo que - como en la sociedad comanditaria simple - es el que se encarga de la gestión.
- Clases de socios. La participación de los socios comanditarios (sólo aportan capital) está representada por acciones. Por esto, se les aplica la normativa de las sociedades anónimas y deben tener un capital mínimo de 60.000 €, que en la constitución de la sociedad debe estar totalmente suscrito y desembolsado en, al menos, un 25 %.
- Tributa por el Impuesto sobre Sociedades.

3.1.3.4. SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Sociedad mercantil cuyo capital no inferior a 3.000€, está dividido en **participaciones**, acumulables e indivisibles que no pueden incorporarse a títulos negociables ni denominarse acciones y cuyos socios, están exentos de responsabilidad personal por las deudas sociales.

CARACTERÍSTICAS GENERALES.

- Tiene carácter mercantil cualquiera que sea su objeto.
- Denominación: No podrá ser igual a la de otra sociedad existente y con el nombre figurará “Sociedad de Responsabilidad Limitada”, o sus abreviaturas “S.R.L.” ó “S.L.”.
- Número de socios: el nº mínimo de fundadores es de 1 (persona natural o jurídica), bajo la denominada “Sociedad de Responsabilidad Limitada Unipersonal”. También puede suceder que la sociedad hubiese sido constituida por dos o más socios y que sus participaciones hubieran pasado a ser propiedad de uno solo.
- Capital mínimo: El capital social está dividido en participaciones. Las participaciones son partes iguales acumulables e indivisibles del capital de una sociedad de responsabilidad limitada; tienen un carácter abstracto, que no se pueden documentar ni negociar y su transmisión es restringida. El capital mínimo debe ser de 3000 € y, en el momento de la constitución de la sociedad, debe estar totalmente suscrito y desembolsado (fundación simultánea, no se admiten dividendos pasivos o partes pendientes de pago). Este capital puede ser en metálico, bienes o derechos. Para la transmisión de las participaciones sociales se debe comunicar a los administradores la intención de traspaso, el nº de participaciones que se quiere enajenar, la identidad del adquiriente y el precio pactado; si los socios restantes quieren adquirirlas tienen derecho preferente. Esta transmisión se ha de realizar en documento público.
- Responsabilidad Limitada: cada socio responde hasta el límite de sus aportaciones.

CONSTITUCIÓN.

Se constituye en escritura pública, inscrita en el plazo máximo de dos meses en el Registro Mercantil. Se debe de incluir los estatutos de la sociedad. Deben de contener como mínimo:

- La denominación de la sociedad.
- El objeto social
- Domicilio social
- El capital social, las participaciones en las que se divide, valor nominal y numeración correlativa.
- Modo de organizar la administración.
- Pactos lícitos y condiciones especiales que crean convenientes.

ÓRGANOS

- **Junta General:** No es necesaria si hay menos de 15 socios. Es el órgano de deliberación y decisión sobre la censura de la gestión, aprobación de cuentas anuales, aplicación del resultado del ejercicio, nombramiento y destitución de administradores y modificación de los estatutos.

- **Administradores:** Pueden ser socios o no, y no pueden dedicarse al mismo género de comercio objeto de la sociedad. Responderán de los daños y perjuicios causados por dolo, abuso de facultades, negligencia grave, incumplimiento de la ley y estatutos.
- Para llevar a cabo las cuentas anuales deberán de seguir las normas de las sociedades anónimas.

DERECHOS DE LOS SOCIOS

- A participar en los beneficios sociales y en el patrimonio resultante de la liquidación.
- Derecho de preferente suscripción.
- Derecho a decidir y ser elegido administrador.
- Derecho a asistencia y voto en las Juntas Generales.
- Derecho a información.

3.1.3.4.1. SOCIEDAD LIMITADA DE NUEVA EMPRESA

Es una especialidad de la sociedad limitada, simplificada y adaptada al tamaño de las **pequeñas empresas**, para facilitar su creación. Se contemplan aplazamientos y diferimientos iniciales de impuestos y los órganos de gobierno están acomodados al funcionamiento de esta sociedad de pequeñas dimensión, siendo de fácil convocatoria.

Se abre la posibilidad de **crear sociedades en un día**, mediante un documento electrónico único (DUE) y con una sola comparecencia ante notario, quien la inscribirá en el Registro Mercantil mediante el uso de su **firma electrónica**.

Los estatutos orientativos para constituir las mencionadas sociedades (aprobados por el Ministerio de Justicia, web del CIRCE) establecen unos plazos mínimos de respuesta de notarios y registradores, de 24 horas, para la calificación e inscripción en el registro mercantil, y de otras 24 horas para la expedición de una copia de la escritura por parte del notario. En la constitución será decisivo el DUE, que incluye datos referentes a la sociedad y que podrá remitirse vía electrónica.

La **denominación social**, se compondrá por el nombre y apellidos de un socio fundador más un código alfanumérico seguido de "Sociedad Limitada Nueva Empresa" o las siglas "SLNE"(ID CIRCE).

La SLNE tendrá como objeto social alguna de las siguientes actividades: actividad agrícola; ganadera; forestal; pesquera; industrial; de construcción; comercial; turística; de transportes; de comunicaciones; de intermediación; de profesionales o de servicios en general.

El **capital social** no deberá ser inferior a 3.000 € ni mayor de 120.000 €, sólo podrá ser suscrito por personas físicas, y sólo puede estar compuesto por aportaciones dinerarias.

En su constitución **no podrá tener más de 5 socios**. Si hay un socio único, no podrá ser socio único de otra SLNE.

Los miembros del Órgano de Administración deberán ser socios. En caso de ser un órgano pluripersonal nunca adoptará la forma de un consejo de administración.

También se prevén como ventajas fiscales el aplazamiento en el pago de determinados impuestos, aunque con intereses.

3.1.3.4.2. LA SOCIEDAD LIMITADA DE FORMACIÓN SUCESIVA (NLE)

Nueva forma jurídica que permite **constituir sociedades en varias fases**, no siendo necesario el desembolso inicial del capital mínimo de 3.000 €, pudiendo realizar el desembolso en el futuro.

Esta fórmula facilita la creación de sociedades, gracias a su **flexibilidad**, pero, mientras el capital no esté desembolsado totalmente, existirán limitaciones que afectan al reparto de dividendos, a la retribución de socios y administradores, o a la responsabilidad de éstos.

A priori, la opción de constituirse como ERL será muy utilizada por empresarios y profesionales con una vivienda en propiedad, mientras que los condicionantes de la creación de una SLFS pueden hacer que se opte por la constitución normal de una sociedad con el capital social mínimo de 3.000 €.

3.1.3.4.5. SOCIEDAD ANÓNIMA

Sociedad capitalista que se **adapta mejor a las necesidades de las grandes empresas**. Como sociedad mercantil, se ha de constituir en escritura pública que deberá estar inscrita en el Registro Mercantil.

CARACTERÍSTICAS

- El **nº de socios** para la constitución puede ser de uno (sociedad unipersonal) o más, ya sean personas físicas o jurídicas.
- **Razón social:** nombre de la sociedad (libre) seguido de «Sociedad Anónima» o las siglas «S. A.».
- La responsabilidad de los socios es **limitada** al capital aportado.
- El **capital mínimo** es de 60.000 €, dividido en acciones (partes alícuotas del capital social), y, en el momento de la constitución, debe estar totalmente suscrito y desembolsado en, al menos, un 25%. Las cantidades pendientes de desembolso se llaman dividendos pasivos y se abonan posteriormente, según lo acordado. La transmisión de las acciones es **libre**.
- Esta sociedad tributa por el **Impuesto sobre Sociedades**.

CONSTITUCIÓN.

Se constituye en escritura pública, inscrita en el plazo máximo de 2 meses en el Registro Mercantil. Se debe de incluir los estatutos de la sociedad y deben contener como mínimo:

- Denominación de la sociedad
- Objeto social, determinando las sociedades que lo integran
- Domicilio social
- Capital social, valor no desembolsado, forma y plazo para hacerlo.
- Número de acciones y nominal, clase y serie.
- Modo de organizar la administración
- Los demás pactos lícitos y condiciones que consideren oportunos los socios establecer.

ÓRGANOS DE LA SOCIEDAD

- **Junta General:** reunión de accionistas para deliberar y decidir por mayoría sobre asuntos sociales propios de su competencia. Los acuerdos obligan también a los accionistas disidentes y a los ausentes.

- **Consejo de Administración:** órgano administrativo integrado por personas físicas o jurídicas que gestionan y representan la sociedad. Requisitos:

- Tener capacidad civil para obligarse, aunque no sea accionista.
- No tener incompatibilidad legal y no estar incluido en ninguna prohibición legal.
- Elaborar las cuentas anuales en el plazo de tres meses a partir del cierre del ejercicio.
- No dedicarse por cuenta ajena al mismo comercio que la sociedad.
- Responde frente a la sociedad, los accionistas y acreedores por actos contrarios a la ley.

La administración de la sociedad puede estar a cargo de:

- Un administrador único.
- Dos mancomunados (las decisiones las toman por unanimidad).
- Varios solidarios (cada uno por sí solo puede ejercer las facultades conferidas).
- Consejo de administración (integrado por al menos 3 miembros que actúan colectivamente).

LOS ACCIONISTAS. LAS ACCIONES

Los accionistas son los propietarios de la empresa y tienen los siguientes derechos:

- A participar en el reparto de dividendos y en la liquidación del patrimonio de la sociedad.
- Suscripción preferente en la emisión de nuevas acciones.
- Asistencia y voto en las juntas, limitado a un número mínimo de acciones, existiendo la posibilidad de unión de accionistas para llegar al mismo.
- A impugnar los acuerdos sociales.
- De información sobre los asuntos a tratar en Junta.

El capital se divide en partes iguales, acciones, representadas mediante títulos (documentos físicos) o anotaciones en cuenta (anotaciones contables).

TIPOS DE ACCIONES

- **Según los derechos:** Ordinarias (no tienen ningún derecho especial); Privilegiadas (tienen algún privilegio, como recibir un dividendo mínimo).
- **Según la titularidad:** Nominativas (la acción incorpora el nombre del propietario); Al portador (la acción es propiedad de quien la posee).
- **Según el capital:** Ordinarias (se desembolsan mediante moneda); Propias (aportación en especie); Liberadas (con cargo a reservas o beneficios no distribuidos).

3.1.3.4.6. SOCIEDAD LABORAL

Es una sociedad anónima o de responsabilidad limitada en la que al menos el **51% del capital social es propiedad de los trabajadores indefinidos**.

CARACTERÍSTICAS.

- **Ningún socio puede poseer más del 33% del capital**, excepto las entidades públicas, que pueden alcanzar el 49%. El nº mínimo de socios es 4 (3 deben ser socios trabajadores).
- **Razón social:** cualquier nombre seguido de «Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral» (SLL) o «Sociedad Anónima Laboral» (SAL).
- **Capital mínimo.**
 - SLL: 3000€ dividido en participaciones. Totalmente suscrito y desembolsado.
 - SAL: 60000€ dividido en acciones totalmente suscrito y desembolsado el 25%.

Existen acciones y participaciones de dos clases: laboral (destinadas a los socios trabajadores) y general (propiedad de los socios no trabajadores). Las acciones de las SAL han de estar representadas por títulos, no por anotaciones en cuenta.

- La responsabilidad de los socios está **limitada** al capital aportado.
- Pueden **contratar trabajadores que no sean socios, con limitaciones:**

(1) el nº de horas trabajadas no puede ser superior al 15% de las horas que dedican a la empresa los socios trabajadores, o al 25 % para las sociedades con menos de 25 trabajadores;

(2) Para la transmisión de acciones/participaciones de la clase laboral tendrán prioridad los trabajadores indefinidos que no sean socios; luego los socios trabajadores, después los socios de clase general y, en su defecto, otros trabajadores no indefinidos.

- Además de las reservas legales o estatutarias, estarán obligadas a constituir un **Fondo especial de Reserva** irrepartible salvo liquidación, dotado con el 10% de los beneficios.

3.1.3.5. SOCIEDAD DE INTERÉS SOCIAL.

No pretende obtener beneficio, sino **satisfacer las necesidades comunes** de sus miembros.

3.1.3.5.1. SOCIEDAD COOPERATIVA

Asociación de personas físicas o jurídicas, con necesidades comunes, que desarrollan una actividad empresarial; crean un patrimonio común con limitaciones en su transmisibilidad y sin ánimo de lucro, y los resultados económicos (excedentes, no beneficios) se imputan a los socios, una vez atendidos los fondos comunitarios. Para que adquiera personalidad jurídica, la sociedad cooperativa debe cumplir los siguientes requisitos: redacción de escritura de constitución y de los estatutos, otorgamiento ante notario de la escritura y su inscripción en el Registro General de Cooperativas.

CARACTERÍSTICAS

- En la cooperativa de 1º grado el **nº mínimo de socios** es de 5 y son personas físicas; en la de 2º grado es de 2 y son personas jurídicas. La incorporación/baja de socios es libre. (aunque depende de cada comunidad autónoma, en Andalucía desde 2019, el número mínimo de socios es 2)

Existe la figura de asociado, similar a los prestamistas. Pueden ser personas físicas y jurídicas, públicas o privadas. No se podrá ser socio y asociado de la misma cooperativa. Para ser asociado hay que desembolsar la aportación mínima al capital que fijen los estatutos o la Asamblea General.

- **Denominación.** No podrá ser idéntica a la de otra cooperativa, no podrán adoptar nombres equívocos o confusos, y con el nombre deberá figurar la indicación de "Sociedad Cooperativa" o su abreviatura "S. Coop."

- El **capital mínimo** se fija en los estatutos y varía según el nº de socios. Ningún socio puede poseer más del 25% del capital en las cooperativas de 1º grado, ni más del 45% en las de 2º grado. El capital debe estar totalmente suscrito en momento de la constitución y desembolsado en, al menos, un 25%.

- La responsabilidad de los socios es **limitada**.

ÓRGANOS DE LA SOCIEDAD

- **Asamblea General:** reunión de los socios y asociados para deliberar y tomar acuerdos, como órgano supremo de expresión de la voluntad social. Todos los asuntos de la cooperativa podrán ser objeto de debate y acuerdo.

- **Consejo Rector:** órgano de gobierno, gestión y representación de la cooperativa, con sujeción a la ley, a los estatutos y a la política general fijada por la Asamblea General.

- **Interventores:** órganos de fiscalización de la cooperativa que censuran las cuentas anuales. Los estatutos fijarán el número de Interventores, entre 1 y 3, y los suplentes.

- **Comité de Recursos:** Las cooperativas de 1º grado, si los estatutos lo prevén, constituirán el Comité de recursos, que tramitará y resolverá los recursos contra las sanciones a los socios y asociados.

SOCIOS

Serán un mínimo de 3 personas físicas (socios trabajadores).

Condiciones de admisión:

- Aportar la cantidad mínima fijada en los Estatutos.
- Ser mayor de 16 años.
- Pasar el período de prueba, si se prevee en los Estatutos (no excederá de 6 meses).

Derechos de los socios.

- Ser elector o elegible para los cargos sociales.
- Tener voz y voto en la Asamblea General.
- Participar en la actividad empresarial de la Cooperativa.
- Percibir intereses por sus aportaciones al capital.
- Retorno cooperativo.
- Actualización y devolución de las aportaciones.

Obligaciones de los socios.

- Participar en la actividad empresarial de la cooperativa.
- Participar en las actividades de formación.
- Efectuar el desembolso de las participaciones.
- Asistir a las reuniones de los órganos sociales.
- Aceptar los cargos para los que sean elegidos.
- Acatar los acuerdos que adopten válidamente los órganos sociales.
- Guardar secreto sobre asuntos y datos cuya divulgación perjudique a la cooperativa.

3.1.3.6. LAS MINIEMPRESAS.

Nueva figura que nace de la **Ley de Emprendedores**, como herramienta pedagógica, para que estudiantes universitarios desarrollen su proyecto empresarial, tendiendo un puente entre la universidad y el mundo empresarial.

Su periodo de vida comprenderá el año escolar, prorrogable a dos años. Podrán abrir cuentas bancarias, realizar transacciones económicas y emitir facturas; y deberán estar inscritas por la entidad promotora (Ej: universidad) y tener un seguro de responsabilidad civil. Sin embargo, aún queda mucho por legislar respecto a esta nueva figura.

Las empresas de estudiantes son una buena forma de que los jóvenes prueben el mundo empresarial, realicen transacciones reales y legales y conozcan lo que significa ser emprendedor sin tomar los riesgos de un emprendedor al montar una empresa real.

Sin embargo, tienen sus puntos negativos. La empresa tiene que liquidarse como máximo en dos años, así que los jóvenes que consigan el éxito saben que tendrán que volver a empezar de cero. Así mismo, los jóvenes percibirán menos peligrosa la aventura emprendedora que entraña muchos riesgos.

EJERCICIOS.

1. Averigua la forma jurídica de dos empresas conocidas españolas. ¿Cuál es la forma jurídica más habitual?
2. Busca información sobre las formas jurídicas que los emprendedores eligen para crear su empresa. ¿Por qué crees que una de ellas es la más habitual?
3. Encuentra cuál es el mínimo de ingresos a partir del cual las personas (físicas o jurídicas) están obligadas al pago de IRPF y, por ello, a hacer la Declaración de la Renta.
4. Explica qué es el patrimonio mercantil y qué es el patrimonio personal.
5. Señala cómo estarían clasificadas estas empresas: Canal de Isabel II, Gas Natural, Mango, Peluquería Toñi, Bar Tolo, Fontanero, BQ, Mahou.
6. Imagina que cuatro socias aportan 50.000 € cada una para constituir una empresa. Al cabo de unos años, una de ellas quiere dejar la empresa y una amiga le ofrece 75.000 € por su parte.
 - a) Si fuera una SL, ¿podría venderle su participación? Y ¿podría vender solo la mitad?
 - b) Si fuera una SA, ¿podría venderle sus acciones? Y ¿podría venderle sólo la mitad?
7. Visita los siguientes enlaces e indica ante qué tipo de empresa te encuentras y cuáles son sus cualidades.

La fageda: <http://www.fageda.com/es/>

Yorokobu:

<http://www.yorokobu.es/la-fageda-la-empresa-de-discapacitados-que-amenaza-a-los-yogures-de-danone/>

8. Elige un tipo de empresa para tu idea de negocio razonando todos los factores que te han llevado a elegirla:

<http://www.creacionempresas.com/la-eleccion-de-la-forma-juridica/ventajas-e-inconvenientes-de-las-distintas-formas-juridicas>

3.2. TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN.

Visualiza el siguiente vídeo:

https://youtu.be/Ryvfer_dEKU

Empresario individual: No requiere ningún trámite específico.

SOCIEDAD MERCANTIL

Trámites de constitución

Al igual que una persona física se inscribe al nacer en el registro civil, las empresas deben cumplir una serie de obligaciones administrativas.

- **Certificación negativa de nombre:** Su fin es conocer que el nombre que queremos utilizar no coincide con el de otra empresa ya en funcionamiento. Se realiza en el Registro Mercantil Central.
- **Ingreso capital de constitución en el banco:** Apertura de una cuenta corriente a nombre de la empresa con la denominación “en constitución”, en la que se ingresa el capital social inicial de la empresa.
- **Escritura pública de constitución:** Con el justificante del ingreso bancario y el certificado negativo de denominación, el notario puede realizar la escritura de la sociedad. La escritura es un documento en el que los socios manifiestan su voluntad de constituir la sociedad. Los estatutos son las normas que regirán su funcionamiento.
- **Inscripción en el Registro Mercantil:** Su finalidad es dar publicidad legal de la sociedad. La sociedad adquiere personalidad jurídica propia.
- **Trámites en Hacienda:** Liquidación del ITPAJD (Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados), Declaración censal y Solicitud de CIF.
- **Trámites en la Seguridad Social:** Inscripción de la empresa, afiliación y alta de trabajadores, pago de cotizaciones...
- **Trámites en el Ayuntamiento:** Licencia municipal de obra, altas en servicios de aguas, basuras, residuos urbanos...

3.2.1. ORGANISMOS PARA LA TRAMITACIÓN.

3.2.1.1. Tramitación presencial

- **Ventanilla Única Empresarial (VUE).** Ofrece servicios de tramitación y asesoramiento empresarial. Es una red de centros distribuidos por toda España (hay al menos uno por CCAA, que suele ubicarse en la cámara de comercio de esa zona). Asimismo, disponen de un servicio *online*.
- **Ventanilla única del emprendedor,** un nuevo recurso que no debe confundirse con la anterior. Ofrece información y asesoramiento sobre ayudas y subvenciones,

orientaciones legales y la posibilidad de tutelar el plan de negocio. Aún no está muy implantado.

➤ Las **cámaras de comercio** ofrecen ayuda gratuita, tanto en asesoramiento como en la realización de trámites, resultando útiles en provincias donde no hay VUE. Muchas tienen el PAEM (Programa de Apoyo Empresarial a las Mujeres).

➤ **Enterprise Europe Network (EEN)**. La Comisión Europea ha unificado dos recursos de apoyo a los emprendedores: los Euro Info Centres o euroventanillas y los centros de enlace para la innovación.

• **Euroventanillas (EIC, Euro Info Centre)**. Asesoran sobre políticas comunitarias y otros recursos especializados para empresas. Están compuestas por 270 centros ubicados en 37 países de la UE y de estados limítrofes (en España hay 26).

• **Centros de enlace para la innovación**. Se trata de oficinas encargadas de aconsejar a las empresas, principalmente pymes, en asuntos tecnológicos y de innovación.

3.2.1.2. Tramitación online

➤ **Puntos de Atención al Emprendedor (PAE)**. Prestan información, asesoramiento, formación y apoyo para conseguir financiación e inician la tramitación telemática de la empresa a través del sistema CIRCE (Centro de Información y Red de Creación de Empresas). Desarrollan una doble función: (1) Servicios presenciales de asesoramiento; y (2) Servicios de constitución online a través del Documento Único Electrónico (DUE) y del sistema CIRCE (Esta gestión solo es posible para algunas formas jurídicas: empresario individual, sociedad limitada, sociedad limitada de formación sucesiva, sociedad limitada nueva empresa y comunidad de bienes).

➤ **Ventanilla Única Empresarial (VUE)**, facilita el asesoramiento online y las funciones propias de un PAE, a través del portal www.ventanillaempresarial

3.2.2. TRÁMITES PARA LA PUESTA EN MARCHA.

Trámites administrativos correspondientes al ejercicio de la actividad empresarial.

3.2.2.1. Generales:

| Trámite | Descripción | Organismo |
|---|--|---------------------------|
| Alta en el Censo de empresarios, profesionales y retenedores | Declaración censal de comienzo, modificación o cese de actividad que han de presentar a efectos fiscales empresarios individuales, profesionales y sociedades. | Agencia Tributaria (AEAT) |
| Impuesto sobre Actividades Económicas | Es un tributo derivado del ejercicio de actividades empresariales, profesionales o artísticas. | AEAT |

| | | |
|--|---|--|
| Alta en el régimen especial de trabajadores autónomos (RETA) | Régimen que regula la cotización a la Seguridad Social de los trabajadores autónomos (empresarios individuales), comuneros y los socios y administradores de algunas sociedades | Tesorería Gral de la Seguridad Social (TGSS) |
| Alta de los socios y administradores en los regímenes de la Seguridad Social | Estará condicionado al tipo de sociedad y/o a la participación en el capital social. | TGSS |
| Obtención y legalización del libro de Visitas | No se impone a las empresas, adquirir o diligenciar cualquier clase de libro para anotar las actuaciones de la Inspección de Trabajo. | Inspección Provincial de Trabajo |
| Legalización de los Libros de actas, de registro de socios, de registro de acciones nominativas y de registro de contratos entre el socio único y la sociedad | La legislación obliga a las sociedades mercantiles a llevar unos libros-registro (de actas, de socios o de acciones) y a realizar anualmente su presentación en el Registro Mercantil Provincial. | Registro Mercantil Provincial |
| Legalización del Libro Diario y el de Inventarios y Cuentas Anuales | Todos los empresarios que lleven su contabilidad según las disposiciones del Código de Comercio deberán elaborar dichos documentos contables. | Registro Mercantil Provincial |
| Obtención de un certificado electrónico | Posibilita firmar documentos electrónicos e identificar al propietario de la firma. | Autoridades de certificación |

3.2.2.2. Según la actividad:

| Trámite | Descripción | Organismo |
|--|---|--|
| Licencia de actividad | Licencias de instalaciones y obras, licencias de actividad y licencias de funcionamiento. | Ayuntamientos |
| Inscripción en otros organismos oficiales y/o registros | En función de la actividad desarrollada se deberá comunicar con carácter obligatorio el inicio de la actividad en aquellas administraciones, autoridades y/o registros. | Otros organismos oficiales y/o registros |
| Registro de ficheros de carácter personal | Obligación de los responsables de gestionar datos de carácter personal para | Agencia Española de Protección de Datos |

| | | |
|--|--|--|
| | garantizar el derecho a la protección de dichos datos. | |
|--|--|--|

3.2.2.3. En caso de contratar trabajadores:

| Trámite | Descripción | Organismo |
|--|--|------------------------------------|
| Inscripción de la empresa | Acto administrativo por el que la TGSS asigna al empresario un número para su identificación y control de sus obligaciones (código de cuenta de cotización). | TGSS |
| Afiliación de trabajadores | Acto administrativo por el que la Tesorería General de la Seguridad Social reconoce a las personas físicas su inclusión por primera vez en el Sistema de Seguridad Social | TGSS |
| Alta de los trabajadores en el Régimen de la Seguridad Social | Todo empresario que contrate a trabajadores deberá comunicar el alta en el Régimen de la Seguridad Social que corresponda. | TGSS |
| Alta de los contratos de trabajo | Este trámite consiste en realizar la legalización o alta de los contratos de trabajo de los trabajadores por cuenta ajena. | Servicio Público de Empleo Estatal |
| Comunicación de apertura del centro de trabajo | Constituida la Sociedad o decidida por el empresario la iniciación de su actividad, se procederá a la comunicación de apertura del centro de trabajo, a efectos del control de las condiciones de Seguridad y Salud Laboral. | Consejería de Trabajo |
| Obtención del calendario laboral | Las empresas deben exponer en cada centro de trabajo el calendario laboral, que deberá estar en lugar visible. | Inspección Provincial de Trabajo |

3.2.2.4. Complementarios:

| Trámite | Descripción | Organismo |
|---------------------------------------|---|---------------------------------------|
| Registro de signos distintivos | Los Signos Distintivos se utilizan en la industria y en el comercio para distinguir los productos o servicios de una empresa de las demás concurrentes en el mercado. | Oficina Española de Patentes y Marcas |

3.2.2.5. TRÁMITES DE CARÁCTER ESPECÍFICO

| Tipo de actividad | Trámite | Lugar |
|---|---|---|
| Bares, cafeterías, restaurantes y establecimientos hoteleros | Autorización de apertura | Dirección General de Turismo de las comunidades autónomas |
| Agencias de viaje | Solicitud del título de licencia | Dirección General de Turismo de las comunidades autónomas |
| Sociedades de inversión mobiliaria de capital fijo y capital variable | Autorización de constitución | Dirección General del Tesoro y Política Financiera (Ministerio de Economía y Empresa) |
| Actividades industriales, talleres de reparación, almacenes de sustancias tóxicas o peligrosas, empresas de fabricación de cualquier producto | Registro Industrial | Dirección General de Industria, Energía y Minas de las comunidades autónomas |
| Empresas de seguridad | Registro | Secretaría de Estado de Seguridad (Ministerio del Interior) |
| Industrias y establecimientos alimentarios (No detallistas, supermercados o hipermercados) | Registro | Servicio Regional de la Salud |
| Empresas de material de juego (todas) | Registro | Dirección General de Ordenación del Juego (Ministerio de Hacienda) |
| Actividades de la construcción, instalaciones y/o reparaciones eléctricas, sector madera y corcho y actividades de ingeniería y consulta | Documentación de calificación empresarial | Dirección General de Industria, Energía y Minas de las |

| | | |
|---|----------------------|--|
| | | comunidades autónomas |
| Personas físicas que se dediquen a instalaciones eléctricas, de gas, climatización y de aparatos de presión | Carnet o certificado | Dirección General de Industria, Energía y Minas de las comunidades autónomas |

EJERCICIOS

1. Simula que eres un emprendedor y quieres concertar una cita para recibir asesoramiento con el PAE, con la VUE o con la Cámara de Comercio. Si lo haces *online* el trámite es el mismo para todos ellos. Entra en la web www.camara.es y accede al apartado Creación de empresas y luego a VUE-PAE. Encontrarás un formulario. Complétalo, prestando atención a la solicitud que realizas en el apartado Comentario. En él aclara para qué quieres concertar una cita: ¿realizar un plan de negocios?, ¿gestionar la tramitación de tu empresa?, ¿buscar apoyo financiero?, etc.

2. Rellena el formulario de CIRCE para darte de alta en el sistema. Introduce en cualquier buscador la palabra «CIRCE» y busca el primer resultado que pertenezca a la web «portal circe, cita previa». Encontrarás un formulario que debes rellenar, ya que con este procedimiento estás solicitando cita previa para constituir tu empresa por medios telemáticos.

3. Lee esta entrada de [emprendedores.es](http://www.emprendedores.es) sobre la información que debe incluir los estatutos y la escritura y resúmela.

<http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/estatutos/estatutos-1>.

4. Supón que quieres iniciar un negocio. Vas a solicitar al Registro Mercantil (RM) la Certificación negativa del nombre, para lo que debes proponer cinco denominaciones diferentes, ordenadas según tus preferencias. Puedes entrar en la web del RM y leer antes las recomendaciones que realizan para elegir un nombre adecuado, como que no esté ya usado por otra compañía, que no resulte obsceno o vejatorio, que no incluya palabras malsonantes, etc.

5. Indica todos los trámites que tienes que realizar para dar de alta la empresa de tu proyecto.

BLOQUE 3 - TEMA 4: LOCALIZACIÓN

5. Localización.

- 5.1. Ubicación/localización
- 5.2. Factores localización
- 5.3. Estimación de la demanda.

OBJETIVO DE MATERIA A CONSEGUIR.

- 2. Identificar los pasos necesarios para constituir una empresa y comprender los trámites necesarios para el inicio de la actividad.

BLOQUES DE CONTENIDOS CURRÍCULARES.

| Contenidos | Criterios de Evaluación | Estándares de aprendizaje evaluables |
|---|---|--|
| Bloque 2. La organización interna de la empresa. Forma jurídica y recursos. | | |
| La localización y dimensión de la empresa. | 1. Analizar la organización interna de la empresa, la localización, y los recursos necesarios, así como valorar las alternativas disponibles y los objetivos marcados con el proyecto. CCL, CSC, CMCT, CD, CAA, SIEP. | 1.3. Proporciona argumentos que justifican la Localización del proyecto. |

Competencias:

Aprender a aprender, Sentido e iniciativa emprendedora, social y ciudadana y digital.

5.1 LA LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.

En un mundo globalizado, con rápidas comunicaciones y transportes, las empresas pueden elegir dónde ubicarse.

Entendemos por **localización** el **lugar físico elegido por el empresario para realizar su actividad productiva o comercial**. Se refiere a la selección de la zona más adecuada para situar las explotaciones de la empresa, no debiendo confundirse con el Domicilio social o fiscal de la misma, que puede ser diferente, pues dependerá de consideraciones fiscales, jurídicas, políticas, financieras, comerciales, etc.

La **localización** es una de las principales **decisiones estratégicas** en el ámbito de la producción. Es una decisión **estructural, a largo plazo**, pues compromete la actividad de la empresa por un largo periodo de tiempo y es una **decisión de gran alcance**, pues condiciona otros ámbitos de la actividad empresarial:

- **Se relaciona con el aprovisionamiento**, ya que cada posible localización ofrecerá distinta oferta de factores productivos.
- **Afecta a la comercialización**, ya que los mercados, los clientes, las posibilidades de distribución y comunicaciones dependerán del lugar elegido.
- Está **relacionado con** la elección de **la dimensión** más adecuada, pues la combinación de dimensión/localización determinará los costes totales y unitarios de producción, que junto con los costes de distribución que cada localización ofrezca podrían crear una ventaja competitiva en costes. Por tanto, las decisiones de localización y dimensión o capacidad productiva se deben tomar de manera coordinada.

Los criterios nos deben guiar en este proceso decisional son:

- 1) **Criterios económicos:** basado en la reducción de costes de producción (costes de transporte, coste del suelo, o coste de personal, etc).
- 2) **Criterios comerciales:** basado en la maximización de ventas y la maximización de la satisfacción y comodidad de nuestros clientes.
- 3) **Criterios técnico-productivos:** basado en la eficiencia del proceso productivo, bien por la existencia de mano de obra cualificada, economías de aglomeración, existencia de una cultura de producción consolidada, etc.

La toma de decisiones se hace más sencilla **cuando se cuenta con dos condiciones:**

- **Antecedentes industriales:** nos localizamos en una zona elegida anteriormente ya por empresas similares. Es muy probable que sea un buen emplazamiento para nosotros. Conviene investigar cuál es la situación de dichas empresas.
- **Factor preferencial:** la ubicación se realiza según los intereses de una persona o grupo de poder. Es poco

racional, pero bastante habitual. Se suele ver como determinados establecimientos se emplazan en la localidad donde nació o donde vive uno de sus principales accionistas, etc.

5.2. FACTORES DE LOCALIZACIÓN.

La mejor localización para la empresa será aquella que le permita tener los mínimos costes y que, además, favorezca las ventas o facilite la producción. Por ello, deberán sopesarse diversos factores, que tendrán mayor o menor importancia según el tipo de actividad de la empresa.

La decisión de localización se basa en el análisis, ponderación y evaluación de factores relevantes con el objetivo de determinar, entre todas las alternativas posibles, la localización óptima de la empresa.

Los factores determinantes de la localización, son todo el conjunto de circunstancias que aconsejan una **determinada** ubicación en la empresa.

Entre los **factores de localización más importantes** están:

- El mercado de consumo, donde se encuentran los clientes y se distribuye el producto. Especialmente importante para la industria hotelera, sucursales bancarias, comercio minorista...
- Los mercados de abastecimiento de los factores de producción:

- materias primas. Especialmente importante para industrias extractivas y en industrias conserveras que se orientan hacia los mercados agrarios, porque la materia prima es más voluminosa que el producto acabado y más perecedera. Por ejemplo, Zumosol

tiene su planta de producción de zumos de naranja en Palma del Río (Córdoba).

- energía
- mano de obra: coste, cualificación, actividad sindical, cultura de la población, etc.
- existencia de industrias auxiliares.

→ El terreno (características, precio, dotaciones infraestructurales, reglamentaciones urbanísticas...)

→ El transporte:

- Como **factor de coste**, con un componente fijo (coste de carga y descarga, transbordo) y un componente variable, en función de la distancia a recorrer.
- Como **tiempo empleado**, muy importante en productos perecederos.
- Como medios y redes de **comunicación** física y sus posibles combinaciones: carreteras, ferrocarril, puertos, aeropuertos...

→ Factores institucionales, que incluyen condiciones jurídicas y legales, fiscales, financieras, demográficas, etc.

→ Factores político-sociales, como la estabilidad política, la situación socioeconómica de la zona, la protección y el apoyo gubernamentales a la localización, como por ejemplo las zonas de localización preferente, las zonas de urgente reindustrialización, los parques tecnológicos, etc.

→ Factores geográficos, climáticos y medioambientales: orografía, humedad, lluvias, sol, temperatura, flora y fauna, etc.

→ Ambiente económico, es decir, si se trata de una zona industrial, agrícola, turística, urbana, etc.

La ubicación de un establecimiento comercial.

Hasta aquí hemos estudiado la decisión de ubicar o localizar el centro de producción.

Ahora veremos la decisión de ubicar nuestro **establecimiento comercial**.

La localización del establecimiento tendrá una gran influencia en el **volumen de ventas**, por lo que hay que estudiar muy bien la situación del mismo para **maximizar los ingresos**. En cualquier caso, los locales mejor situados (con mayor paso de gente, en zonas muy conocidas y típicamente comerciales) suelen tener un coste de adquisición o de alquiler mucho más caro. Es lógico que los establecimientos comerciales se ubiquen donde se encuentran los mayores núcleos de población (algunas franquicias no negocian en poblaciones con un número inferior de habitantes prefijado). El poder adquisitivo de la población también condicionará la ubicación. Hay zonas en las ciudades reservadas para locales y establecimientos de lujo, es decir, para personas de poder adquisitivo alto, y viceversa.

Las medidas que favorecen el acceso a determinados puntos de venta son:

- 1) **Visibilidad del local:** interesan los metros lineales de fachada, la situación y el espacio exterior (las esquinas), anchura de la calle.
- 2) **Facilidad de las comunicaciones:** para que la gente pueda acceder fácilmente a ellos, por lo que suelen situarse en el centro de las ciudades. Una estrategia distinta es la de las grandes superficies que se ubican a las afueras, con grandes aparcamientos para facilitar la compra.

- 3) **Localización en zonas comerciales** (donde existen negocios complementarios y lugares de ocio próximos).
- 4) **Decoración** y espacios bien adecuados.
- 5) **La disponibilidad de tipo de suelo:** hay uso residencial, uso industrial, uso para el ocio, uso comercial y uso de servicios.
- 6) **La competencia:** se suele poner una tienda donde no exista otra de la competencia, para dominar la zona, aunque a veces se sitúan tiendas de la competencia juntas (centros de compra), que ayudan al consumidor a comparar precios, ver nuevos productos, etc.
- 7) **Centros comerciales:** garantizan cierto éxito, pero dentro del mismo también existen mejores y peores ubicaciones (con mayores o menores costes).
- 8) **La diferenciación:** hay negocios que buscan un emplazamiento original e inusual, que marque la diferencia competitiva con el resto. La originalidad de la propuesta atraerá consumidores. Así, es posible encontrar restaurantes de lujo bajo el mar o parque de atracciones en rascacielos. Como ejemplo, el restaurante La cueva de los Majuelos en Pegalajar (Jaén).

La mejor localización desde el punto de vista económico es la que maximiza los beneficios, pero los ingresos y los costes dependen de muchas circunstancias, no fáciles de identificar y evaluar.

En la práctica:

Para determinar la localización más adecuada es preciso:

1. Analizar los factores más importantes para nuestra empresa. Cada empresa tiene sus características

- diferentes, y de acuerdo a ellas, debe hacerse la lista de factores para la decisión de localización.
2. No todos los factores identificados tienen la misma importancia. Unos han de recibir mayor ponderación que otros.
 3. Identificar las alternativas existentes. Zonas geográfica, naves industriales, locales...
 4. Evaluar cada alternativa existente, estudiando cada posible localización asignando una puntuación a cada uno de los factores según su grado de cumplimiento. Posteriormente, se pondera la puntuación de cada factor según la importancia que tiene y, finalmente, se suman los resultados obteniéndose así la puntuación de esa localización.
 5. Escoger la alternativa que se considere más adecuada, en función de la puntuación obtenida.
 6. Llevar a la práctica la decisión y evaluar los resultados.

Ejemplo resuelto:

Luis es un antiguo alumnos de nuestro IES y pretende abrir una tienda de venta de productos eléctricos. Para ello, quiere alquilar un local, pero no sabe muy bien qué criterios tener en cuenta para ubicar este tipo de empresa. ¿Qué criterios debería tener en cuenta?

Solución: En el caso de los comercios (tiendas, restaurantes, etc.), no puede suponerse que los ingresos y cobros son independientes de su localización. La mayor parte de los modelos de localización de los comercios tratan de maximizar los ingresos o el número de clientes. Se estima que las variables de las que dependen esas magnitudes son el tamaño del local, el tiempo que necesitan los clientes para trasladarse a él, la existencia de buenas infraestructuras de acceso y aparcamientos.

5.3. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA (TAM SAM SOM)

Cuando estás planificando crear una empresa, es muy importante tener una estimación de cuál puede ser el potencial de facturación a corto y medio plazo; pero ¿cómo podemos estimar una cifra de este tipo cuando aún no hemos empezado la compañía, si ni siquiera hemos hecho un test del mercado para nuestro emprendimiento?

Existen técnicas para poder hacer estimaciones realistas, que por supuesto serán cerradas en una previsión de ventas una vez que el negocio esté en marcha; pero que nos pueden dar una primera visión cara a la **decisión de lanzar o no una nueva empresa**

La técnica más utilizada para la estimación de facturación de un futuro negocio, es el llamado TAM, SAM, SOM:

1.- TAM (*Total Addressable Market*)

Deberás estimar, en tu análisis de sector, el volumen de facturación de todo el mercado al que vas a dirigirte como empresario. Podrías hacer la estimación a nivel mundial y a nivel del mercado en el que vas a emprender tu negocio, consiguiendo así una perspectiva completa de las cifras que maneja el mercado en su totalidad. Es más, si es posible, incluye la evolución en los últimos años; de forma que puedas empezar a analizar las tendencias del mercado en cuanto a la progresión de ventas y facturación. ¿Cómo consigues las cifras de facturación de un sector de forma gratuita?

- o Si es una industria consolidada con toda probabilidad encontrarás cifras del sector, análisis de mercado de asociaciones o estudios de distintos tipos de forma gratuita en Internet.

- o Si es una industria más joven, la suma de facturación de las empresas de la competencia pueden ser una buena forma de empezar (las cuentas empresariales son públicas).
- o Si eres un emprendedor completamente innovador y no existe en ningún sitio del mundo, tendrás que hacer una estimación en función de los potenciales compradores y el porcentaje de ellos que van a adquirir tu producto en los próximos años. Es una situación más frecuente en tecnología o en negocios online que en otros sectores.

Por supuesto, debes considerar fuentes de información diferente si tu producto es de nicho o generalista, aunque cada vez más encontrarás cifras oficiales como las que proporciona el Instituto Nacional de Estadística (INE), incluso en productos de nicho.

Ejemplo:

Imaginemos que vas a crear un negocio de venta online de zapatillas deportivas.

- o El TAM de ese negocio es la cifra total de ventas de zapatillas deportivas, p.e.
- o El TAM mundial es de 100 millones (las cantidades no son reales).
- o El TAM en España online y offline, es de 8 millones.

No consideraremos únicamente el mercado online, sino la totalidad del mercado, ya que no estamos valorando las ventas en función de canales, sino la totalidad de las ventas.

2.- SAM (*Serviceable Available Market*)

El potencial de venta que tienes en tu mercado en concreto (sea nacional o local) y considerando las condiciones de lanzamiento en el momento de emprender, en nuestro ejemplo, el mercado online.

Con esta cifra podrás obtener tu límite de crecimiento con respecto al mercado actual y considerando el modelo de negocio de arranque.

Ejemplo:

- o El TAM mundial de zapatillas deportivas era de 100 millones.
- o El TAM de España on y off line era de 8 millones.
- o Pero nuestro SAM será de 1,6 millones. Ya que el 20% de las ventas en España se realizan online.

3.- SOM (*Serviceable Obtainable Market*)

El SOM habla de nuestra capacidad de forma realista de conseguir facturación. ¿Y cómo lo hacemos? Pues a la inversa de cómo lo habíamos hecho hasta ahora, considerando nuestros recursos. Si el negocio es online, debemos considerar nuestra capacidad de invertir en publicidad, las plataformas en las que vamos a comercializar, y otros factores que afectan a las ventas de un ecommerce; de la misma forma que si nuestro negocio fuese un negocio BtoB deberíamos considerar el número de comerciales.

Ejemplo:

- o El TAM mundial de zapatillas deportivas era de 100 millones.
- o El TAM de España on y off line era de 8 millones.
- o El SAM era de 1,6 millones. Ya que el 20% de las ventas en España se realizan online.
- o Y nuestro SOM será de 300 unidades de zapatillas al mes el primer año con un ticket medio de 35€, dada nuestra capacidad para invertir en publicidad

y unido a las ventas posibles en un famoso marketplace.

Facturación sí, pero sobre todo ¿Quiénes serán los clientes de mi emprendimiento?

El TAM, SAM, SOM es muy importante para plantearte la viabilidad de tu negocio, es más, puede ser crítico en la búsqueda de inversores; pero recuerda algo: la facturación también está en el conocimiento de las necesidades reales de tus clientes. Lo ideal es no ser **solo emprendedor, sino innovador**. Y la innovación aún no está facturada.

ESTUDIO DE CASOS. La empresa RESURJA, S.A.

Residuos Urbanos de Jaén S.A. (Resurja) es una empresa de capital mixto, propiedad de la Diputación Provincial de Jaén y la multinacional Urbaser, S.A.

RESURJA ofrece el servicio de tratamiento y eliminación de los residuos urbanos a los 97 municipios que forman la Provincia de Jaén.

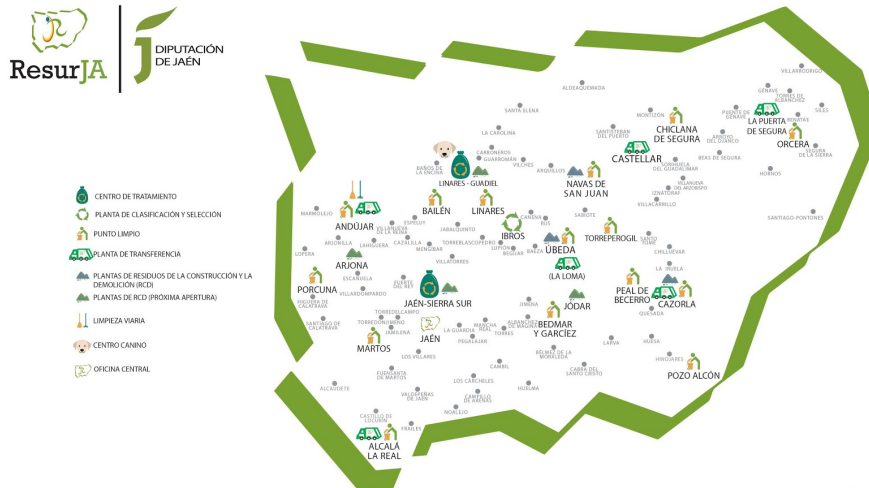
Entre sus instalaciones, en la pequeña localidad de Ibros está su **planta de selección y clasificación de envases ligeros y papel-cartón**.

Además, cuenta con **dos complejos medioambientales**, uno en Linares y otro en Jaén, que son plantas de selección, compostaje y eliminación, donde se realiza un **tratamiento integral de residuos sólidos urbanos de varias comarcas próximas**, recuperando la máxima cantidad posible de todas las materias primas contenidas en los residuos, así como el reciclaje de la fracción orgánica para transformarla en **compost**.

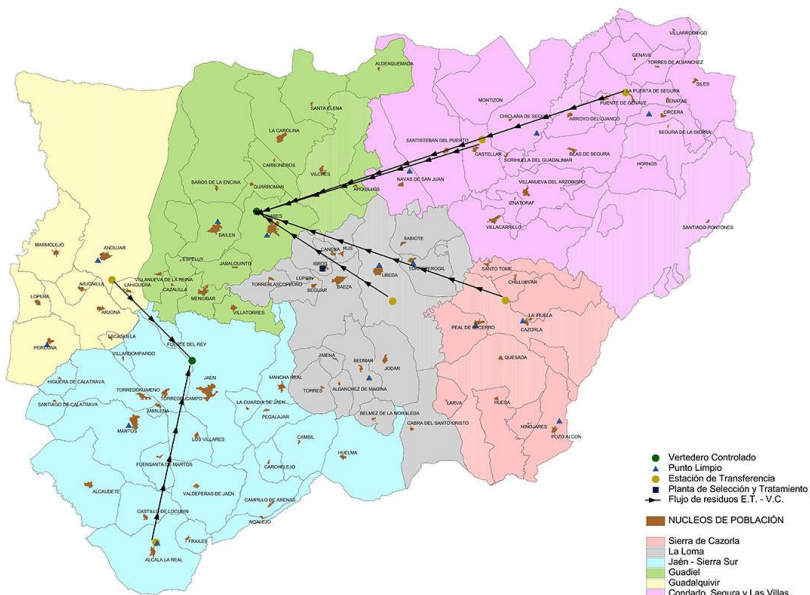
Además, cuenta con **seis plantas de transferencia**, que son un punto intermedio entre los puntos de recogida y el complejo medioambiental correspondiente, donde deben terminar los residuos recogidos para su tratamiento y eliminación definitivos. Cuando la distancia entre el punto de recogida y el complejo medioambiental es demasiado larga y supone un incremento considerable de tiempo en la realización de las rutas de recogida, se crean estas instalaciones donde los camiones de recogida depositan la basura en contenedores de gran capacidad que son posteriormente transportados con camiones a los complejos medioambientales. Observa los planos con sus instalaciones y analizad en grupos:

- a) Qué factores de localización han sido los más relevantes para la ubicación en Ibros de su planta de selección y clasificación de envases ligeros y papel-cartón.

b) Qué factores de localización han sido los más relevantes para la ubicación de los dos complejos medioambientales, así como de las plantas de transferencia?



Resurja, gestión de residuos urbanos en la provincia de Jaén



ACTIVIDADES:

1. ¿Qué opinas de la frase atribuida al fundador de Mc Donald's: "Los tres factores más importantes para el éxito de un negocio son: ubicación, ubicación y ubicación"?

2. Determinar los criterios de localización que se deben tener en cuenta para ubicar los siguientes tipos de negocios:
 - a. Una peluquería de señoras.
 - b. Un almacén mayorista de frutas y hortalizas.
 - c. Una agencia de seguros.
 - d. Una juguetería.
 - e. Una tienda de electrodomésticos.
 - f. Un taller de reparación de automóviles.
 - g. Un establecimiento de venta al por mayor de productos informáticos.
 - h. Una industria maderera.

3. PLAN DE EMPRESA
 - a. Busca un lugar donde ubicar tu empresa. Para ello, descárgate un plano de situación, indicando la calle donde localizaréis la empresa. Podéis aportar información gráfica como mapas de carreteras para mostrar la proximidad de las vías de comunicación importantes, o gráficos que permitan comparar visualmente cuestiones como el número de habitantes de las localidades más importantes de la comarca, la superficie comercial, el nivel económico...
 - b. Establece los criterios de localización que has tenido en cuenta para ubicar tu empresa.
 - c. Elabora un plano de distribución del local donde has ubicado tu empresa.

BLOQUE 4: MARKETING

U.D.6. Marketing.

- 6.1 Área comercial.
- 6.2 Investigación de mercados.
 - 6.2.1 Clientes.
 - 6.2.1.1 Segmentación de mercados.
 - 6.2.1.3 Captación de clientes.
 - 6.2.1.3 Tipos de clientes.
 - 6.2.2 Competencia.
 - 6.2.2.1 Fases del análisis de la competencia.
 - 6.2.2.2 Estrategias frente a la competencia.
- 6.3 Marketing.
 - 6.3.1 Tipos de marketing.
 - 6.3.2 Marketing-mix.
 - 6.3.2.1 Producto.
 - 6.3.2.1.1 Tipos de productos.
 - 6.3.2.1.2 Cartera de productos.
 - 6.3.2.1.3 Atributos del producto.
 - 6.3.2.1.4 Marca.
 - 6.3.2.1.5 Ciclo de vida del producto.
 - 6.3.2.1.6 Matriz Boston Consulting Group.
 - 6.3.2.2 Precio.
 - 6.3.2.2.1 Técnicas de fijación de precios.
 - 6.3.2.2.2 Precios psicológicos.
 - 6.3.2.3 Distribución.
 - 6.3.2.3.1 Canales de distribución.
 - 6.3.2.3.2 Nuevos canales de distribución.
 - 6.3.2.4 Comunicación.
 - 6.3.2.4.1 Publicidad.
 - 6.3.2.4.2 Promoción.
 - 6.3.2.4.3 Venta personal.
 - 6.3.2.4.4 Relaciones públicas.
 - 6.3.2.4.5 Merchandising.
- 6.4 Previsiones de ventas.
 - 6.4.1 Tendencias.
 - 6.4.2 Estimaciones.
- 6.5 El proceso de cobro.
 - 6.5.1 Contabilidad.
 - 6.5.2 Documentos.

OBJETIVO DE ÁREA A CONSEGUIR.

1. Estimular las destrezas y habilidades de los alumnos y alumnas para poder transformar sus ideas en proyectos viables.

10. Exponer públicamente el proyecto de empresa que debe incluir, entre otros elementos, la identificación y selección de la propuesta de valor, la segmentación de clientes así como la fijación de las relaciones que mantendrán con ellos, delimitación de los canales de comunicación y distribución, determinación de las fuentes económicas de la idea de negocio, identificación de los activos y recursos necesarios, conocer las actividades clave que generarán valor y, por último, identificar la estructura de costes.

BLOQUES DE CONTENIDOS CURRÍCULARES.

| Bloque 5: Gestión comercial y de marketing en la empresa. | | |
|---|--|---|
| <p>Área comercial.</p> <p>El proceso de las ventas: captación de clientes, técnicas de investigación de mercados, segmentación de mercados.</p> <p>El marketing-mix. El proceso de los cobros. Diferentes formas y documentos de cobro.</p> | <p>1. Desarrollar la comercialización de los productos o servicios de la empresa y el marketing de los mismos. CMCT, CSC, CAA, CD, SIEP.</p> <p>2. Fijar los precios de comercialización de los productos o servicios y compararlos con los de la competencia. CMCT, CSC, CAA, CD.</p> <p>3. Analizar las políticas de marketing aplicadas a la gestión comercial. CCL, CD, CEC.</p> | <p>1.1. Analiza el proceso de comercialización de los productos o servicios de la empresa. (básico)</p> <p>1.2. Explica las características de los potenciales clientes de la empresa, así como identifica el comportamiento de los competidores de la misma. (básico)</p> <p>1.3. Aplica procesos de comunicación y habilidades sociales en situaciones de atención al cliente y operaciones comerciales. (básico)</p> <p>1.4. Realiza una previsión de ventas a corto y medio plazo,</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>manejando la hoja de cálculo. (avanzado)</p> <p>2.1. Reflexiona sobre las diferentes estrategias de precios a seguir teniendo en cuenta las características del producto o servicio y argumenta sobre la decisión del establecimiento del precio de venta. (intermedio)</p> <p>3.1. Elabora un plan de medios, donde describe las acciones de promoción y publicidad para atraer a los clientes potenciales, haciendo especial hincapié en las aplicadas en internet y dispositivos móviles. (básico)</p> <p>3.2. Valora y explica los diferentes canales de distribución y venta que puede utilizar la empresa. (básico)</p> |
|--|--|--|

COMPETENCIAS

Competencia en comunicación lingüística, competencia matemática, competencia en el tratamiento de la información y competencia digital, competencia para aprender a aprender, competencia social y cívica, sentido de iniciativa y espíritu emprendedor, conciencia y expresiones culturales.

6.1 Área comercial

La **gestión comercial** es la actividad empresarial que suministra al mercado los productos de la empresa y, a cambio, obtiene unas ganancias económicas. Abarca todo el proceso de venta, desde el estudio de mercado hasta la colocación del producto al cliente.

Las decisiones que deben adoptarse incluyen estrategias de venta como análisis de potenciales clientes, conocimiento de la competencia, decisiones sobre el producto, fijación de precio, canales de distribución, determinación de la promoción.

6.2 Investigación de mercados

El estudio de mercado son las acciones que realiza una empresa para conocer la respuesta del mercado ante un producto o servicio. El foco principal se dirige a los potenciales **clientes** y a la **competencia**. Es una función importante del Departamento de Marketing que debe realizarse mediante una serie de pasos sucesivos.

- **Definir el problema y los objetivos de la investigación.** Esta etapa consiste en delimitar de una forma muy clara las cuestiones que se pretenden contestar con ella. Proponer unos objetivos claros para ayudar a obtener unos resultados claros.
- **Diseño del plan de investigación.** A continuación se decide el modo en que se llevará a cabo la investigación, qué información recoger, cómo hacerlo (fuentes de información, selección de una muestra representativa, momentos, aplicadores, etc) y qué tipo de análisis se realizará para obtener las conclusiones.
- **Búsqueda y obtención de la información.** El siguiente paso es determinar si la información que se necesita ya existe y está disponible o por el contrario hay que obtenerla de primera mano. Para ello es básico distinguir entre información primaria y secundaria. La información primaria son los datos que la empresa recopila directamente a través de su propia investigación y con respecto a la información secundaria, es el conjunto de datos que ya están recogidos en publicaciones, bases de datos, o estudios realizados previamente.
- **Tratamiento de datos:** Es importante realizar un análisis de los resultados mediante diferentes métodos estadísticos para que las decisiones que se tomen sean las adecuadas. Transformación de la información en bruto en información útil para los objetivos de la investigación a través de la edición, codificación y grabación de los datos, la tabulación de los resultados y la aplicación de estadísticas determinadas.
- **Análisis e interpretación de los datos obtenidos.** El resultado del análisis y las conclusiones de la investigación se concretan en un informe que se utilizará para la toma de decisiones.

6.2.1 Clientes

Desde el punto de vista del marketing, los clientes se clasifican en cuatro grandes grupos de mercado.

- **Mercado total.** Suma total de consumidores que adquieren un producto. Constituye una medida del tamaño del mercado porque representa el conjunto de demanda de un bien o servicio concreto.
- **Mercado actual.** Clientes de la empresa, es decir, consumidores de esa marca.
- **Mercado potencial.** Posibles clientes de una empresa, entre los que se encuentran los consumidores que adquieren los bienes de la competencia.
- **Mercado meta.** Clientes potenciales a los que la empresa dirige sus esfuerzos, agrupado en segmentos de mercado. También se denomina grupo objetivo, público objetivo o simplemente target.

Las empresas no pueden conquistar a todos los posibles consumidores a la vez, por lo que lanzan sus productos pensando en un grupo concreto de clientes, es decir, realizan una segmentación de mercado.

En el mercado, se pueden distinguir cinco tipos de clientes o consumidores, en función de la aceptación que muestren a los productos:

- **Innovadores.** Personas interesadas en la tecnología y en «estar a la última». Su compra está motivada por el afán de probar el desarrollo tecnológico más reciente, de ser los primeros en adquirirlo y mostrarlo, incluso aunque el precio de mercado resulte aún elevado.
- **Primeros seguidores.** Clientes interesados en la necesidad que satisface el producto. Seleccionan el producto que más se ajuste a sus necesidades. Suelen ser personas con alto poder adquisitivo y cierto prestigio social, que disfrutan promocionando entre sus amigos y conocidos ese producto que a ellos les resulta tan útil. Son las personas que crean tendencia, que lo ponen de moda.
- **Mayoría precoz.** Consumidores que siguen la tendencia del mercado. Seleccionan entre marcas y precios, pero una gran parte tiene en mente el producto que es más popular.
- **Mayoría tardía.** Usuarios rezagados, reacios al cambio. Tienen un carácter conservador y se sienten incómodos con los nuevos desarrollos porque les hacen dudar de su competencia para manejarlos. Compran porque una gran mayoría de su entorno utiliza ese producto o servicio y, de no incorporarlo ellos también, están imposibilitados para hacer muchas cosas.
- **Rezagados.** Personas muy conservadoras, con gran aversión al cambio y a la constante actualización tecnológica. Rechazan toda la tecnología por miedo a sus efectos secundarios para la salud física o emocional de las personas, así como por el supuesto riesgo de deshumanización. Tienen una visión tremendista y muy negativa sobre los efectos perversos que esos avances producirán en el ser humano y en la sociedad.

6.2.1.1 Segmentación de mercados

La **segmentación de mercados** consiste en dividir los posibles consumidores en grupos homogéneos (segmentos de mercado) con gustos y necesidades similares. La empresa selecciona el o los segmentos a los que puedan interesar sus productos y diseña la estrategia comercial para atraerlos.

- **Segmentación por sexo.** Divide el mercado en dos partes prácticamente iguales. Hay productos que presentan características diferenciadas según el sexo del consumidor. Por ejemplo, los perfumes; normalmente, el nombre, la forma del frasco y la fragancia han de ser diferentes si el perfume va a ser consumido por un hombre o una mujer.
- **Segmentación por edad.** La presentación y el eslogan publicitario de un producto tendrá características diferentes según la edad de los consumidores. Así, de un champú se destaca el hecho de que no pican los ojos si va dirigido a los niños, o la fragancia y la belleza si va dirigido a los adultos.
- **Segmentación por nivel de ingresos.** Las características de un producto determinan su precio y se destina a consumidores con un determinado nivel de renta.
- **Segmentación por tipo de familia.** Según este criterio, se pueden diferenciar las familias sin hijos, con uno o dos hijos y las familias numerosas.
- **Segmentación por nivel de estudios.** Se puede diferenciar entre los consumidores con un nivel de estudios primarios, medios o superiores.
- **Segmentación por lugar de residencia.** Establece diferencias por lugares geográficos y afecta al canal de distribución del producto. Los clientes pueden clasificarse en locales, nacionales, europeos y del resto del mundo.
- **Segmentación por fidelidad al producto.** Los consumidores se pueden dividir en clientes asiduos (que compran habitualmente el producto), clientes ocasionales (que lo compran alguna vez) y clientes potenciales (que aún no lo han comprado pero podrían llegar a hacerlo).
- **Segmentación según la frecuencia de compra.** Los clientes pueden ser impulsivos o racionales. Los impulsivos compran de manera rápida y sin premeditación, por tanto, se ha de cuidar la presentación del producto. Los clientes racionales lo hacen de manera reflexiva, por tanto, se han de cuidar las prestaciones y características técnicas.
- **Segmentación por el tipo de residencia.** Los clientes se pueden clasificar según si viven en un piso pequeño, en uno grande o en una casa unifamiliar.

6.2.1.2 Captación de clientes

Captar un cliente cuesta aproximadamente 7 u 8 veces más que un cliente actual. Estos costes salen de la investigación para conocer sus intereses, actividades y hábitos de compra y de la planificación de actividades para convertirlos en nuevos clientes.

Para captar a un nuevo clientes podemos seguir los siguientes pasos:

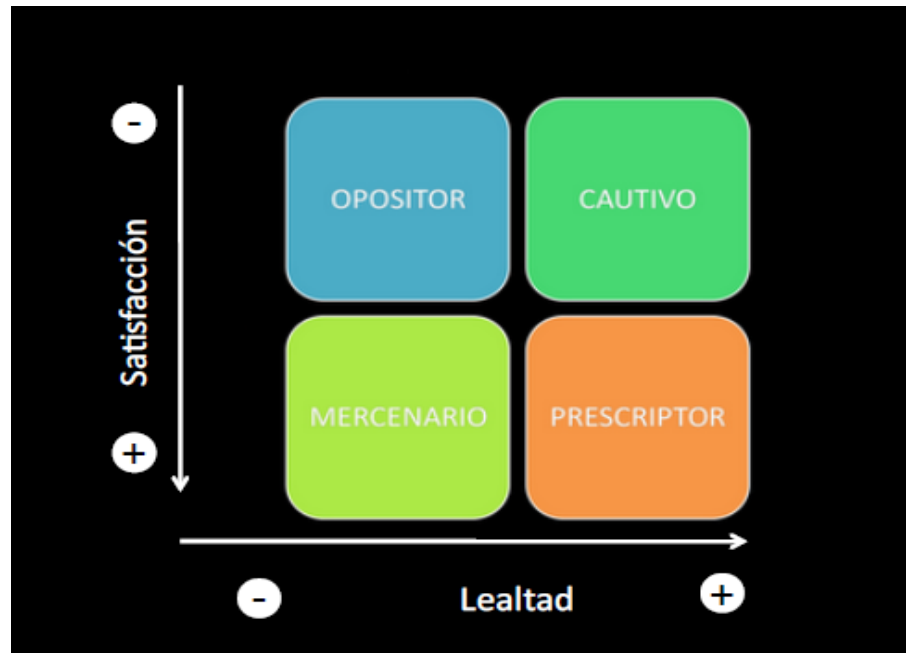
- **Identificación de clientes potenciales:** Aquellas personas, empresas u organizaciones que pueden llegar a adquirir nuestro producto.
- **Clasificación de los clientes potenciales:** Esta clasificación se hace teniendo en cuenta 3 variables fundamentales como su disposición para comprar, su capacidad económica para hacerlo y su autoridad para decidir la compra, dando lugar a tres tipos de clientes potenciales:
 - Candidatos verdaderos: Tienen predisposición, capacidad económica y autoridad.
 - Candidatos desechables: No tienen verdadera predisposición, ni capacidad económica, ni autoridad.
 - Candidatos dudosos: Les falta algún factor pero podrían tenerlo en el futuro por cambio laboral, cambio de edad, etc.
- **Conversión de candidatos verdaderos en clientes:** Es la ocasión en la que este grupo puede entrar en contacto con el producto o servicio, y verificar, constatar o comprobar la calidad y sus beneficios. Para lograr esta conversión, hay un trabajo previo de investigación de experiencias previas, es decir, productos similares que usan o han usado así como su nivel de satisfacción.
- **Fidelización de clientes:** La fidelización como estrategia parte de la base de que los clientes satisfechos pueden convertirse en fieles. Para ello es necesario llevar a cabo un seguimiento de la entrega, realizar un asesoramiento en el uso, ofrecer una garantía adaptada a las expectativas, efectuar una investigación continua del cliente para conocer su grado de satisfacción, recibir y prestar atención a sus sugerencias e inquietudes, brindar ventajas.

6.2.1.3 Tipos de clientes

Si hacemos referencia a la satisfacción de los clientes y su lealtad nos encontramos con 4 tipos diferentes:

- **Opositor:** Busca alternativas a nuestro servicio. Está descontento y es generador de publicidad negativa que puede destruir el mejor marketing.
- **Cautivo.** Está descontento pero atrapado, ya que, no puede cambiar o le resulta caro. Es vengativo y un opositor en potencia.
- **Mercenario.** Entra y sale de nuestro negocio sin ningún compromiso. No habla de nosotros.

- **Prescriptor.** Tiene un alto grado de satisfacción, es fiel y amigo de la empresa. Habla bien de nosotros.



6.2.2 Competencia

Un competidor es cualquier negocio que ofrece productos o servicios que satisfacen la misma necesidad en el cliente, aun cuando lo hagan de diferente manera o estén ubicados en otra localidad, ya que Internet y el comercio electrónico han ampliado la cantidad de competidores.

Cuando se analiza la competencia, no se piensa en el producto, sino en la necesidad que satisface en los clientes, pues esta puede ser cubierta con productos diferentes, pero sustitutivos. Se denomina producto sustitutivo a aquel que puede ser consumido en lugar de otro.

Es habitual diferenciar entre competencia directa e indirecta:

- **La competencia directa** son empresas que ofrecen los mismos productos al mismo mercado. Las empresas buscarán diferenciar sus productos o servicios según los siguientes factores:
 - Factores económicos. Diferencias basadas en el precio de los productos, tanto si se abaratan como si se incrementan, creando un producto de lujo o de buena calidad.
 - Factores prácticos. Diferencias enfocadas a facilitar la vida del consumidor.
 - Factores estéticos. Diferencias basadas en la apariencia del negocio o del producto.
 - Factores tecnológicos. Diferencias en el uso de nuevos aparatos o medios informáticos.

- **La competencia indirecta** está integrada por empresas que ofrecen productos sustitutivos a los mismos clientes. Las empresas buscarán diferenciar sus productos o servicios lanzando productos distintos, productos exclusivos para un público minoritario, productos complementarios, nuevos productos que refuercen otras líneas de negocio, etc.

En ocasiones, la cercanía de la competencia puede ser interesante para atraer más clientes. Es la razón que explica la aparición de tantos centros comerciales que agrupan tiendas similares o de que los restaurantes y bares se localicen en una misma calle.

6.2.2.1 Fases del análisis de la competencia

- **Determinar la necesidad del análisis.** El primer paso consiste en determinar la necesidad o el objetivo del análisis, es decir, la razón por la cual lo vamos a realizar o se hace necesario realizarlo.
- **Determinar la información a recolectar.** Una vez que hemos determinado la necesidad de nuestro análisis, el siguiente paso consiste en determinar, en base a esta, la información que vamos a necesitar de nuestros competidores y, por tanto, recolectar. Ej: el número de competidores que vamos a tener, los líderes o principales, su ubicación, sus mercados, sus volúmenes de ventas, su participación en el mercado, su experiencia en el mercado, los materiales o insumos que utilizan, sus productos, sus precios, sus procesos, su capacidad de producción o de abastecimiento, los medios publicitarios que utilizan, sus canales o puntos de venta, etc.
- **Recolectar la información.** Una vez que hemos determinado la información que vamos a recolectar, el siguiente paso consiste en hacer efectiva la recolección. Para recolectar información de la competencia, lo usual es utilizar técnicas de observación, realizar pequeñas entrevistas a antiguos trabajadores, proveedores y clientes, o buscar en Internet.
- **Analizar la información.** Una vez que hemos recolectado la información que necesitábamos de nuestros competidores, el siguiente paso consiste en analizarla. Para analizar mejor la información recolectada lo recomendable es elaborar un cuadro con nuestros principales competidores y la valoración de los factores que consideremos más importantes para nuestro análisis.

6.2.2.2 Estrategias frente a la competencia

Según adoptemos una postura u otra frente a la competencia, podemos diferenciar cuatro tipos distintos de estrategias:

- **Estrategia de líder.** El líder es aquel que ocupa una posición dominante en el mercado reconocida por el resto de las empresas. Un líder se enfrenta a tres retos: el desarrollo de la demanda genérica, desarrollando la totalidad del mercado captando nuevos consumidores o usuarios del producto, desarrollando nuevos usos del mismo o incrementando su consumo; proteger la participación del mercado, con respecto a la cual puede adoptar diversas estrategias como la innovación, la distribución intensiva, la confrontación abierta con respecto a los precios, etc; y ampliar la participación del mercado, aumentando la rentabilidad de sus operaciones sin incurrir en posiciones monopolísticas.
- **Estrategia de retador.** Consistente en querer sustituir al líder, ya que no se domina el mercado. Con ello trata de incrementar su participación de mercado mediante estrategias agresivas. Estas pueden consistir:
 - Ataque frontal: utilizando las mismas armas que el líder.
 - Ataques laterales: teniendo como objetivo los puntos más débiles del competidor, pudiendo adoptar varias formas como el desbordamiento, el acercamiento, la guerrilla, etc.
- **Estrategia de seguidor.** El seguidor es aquel competidor que tiene una cuota de mercado más reducida que el líder. Su estrategia consiste en alinear sus decisiones con respecto a las del líder. No ataca, coexiste con él para repartirse el mercado. Trata de desarrollar la demanda genérica concentrándose en segmentos del mercado en los que posee una mayor ventaja competitiva, con una estrategia propia.
- **Estrategia de especialista.** El especialista es aquel que busca un hueco en el mercado en el que pueda tener una posición dominante sin ser atacado por la competencia. Se concentra en un segmento del mercado, dominándolo y sirviéndolo con una gran especialización y obteniendo suficiente potencial de beneficio.

6.3 Marketing

El **marketing** es el conjunto de técnicas y procedimientos que pretenden mejorar la comercialización de un producto. El marketing actual o **marketing 4C** (cliente, coste, conveniencia y comunicación) sitúa el foco de atención en el cliente.

- **Cliente.** Lo importante ya no es fabricar el mejor producto, sino vender lo fabricado, para lo que necesitamos detectar las necesidades del mercado.

- **Coste.** El precio no es tan determinante para el cliente como el coste de oportunidad, el coste de adquisición y el coste medioambiental y humano.
- **Conveniencia.** Los canales de distribución no pueden ser elegidos por la empresa unilateralmente, hay que escuchar al cliente para ver dónde y cuándo quiere comprar.
- **Comunicación.** El mensaje busca persuadir a la compra, pero también entender mejor al cliente, ya que resulta más caro captar clientes que fidelizarlos.

6.3.1 Tipos de marketing

Según **los canales de comunicación** se habla de diferentes tipos de marketing.

- **Marketing tradicional o 1.0.** La comunicación es masiva y su objetivo es llegar a toda la población, ya que el producto es bueno y se venderá por sí mismo. El público objetivo son todos los potenciales clientes. Los canales de comunicación no hacen distinciones entre clientes: prensa, radio, televisión, vallas publicitarias, buzoneo o de boca en boca.
- **Marketing directo o 2.0.** La comunicación es individualizada y su objetivo es comunicarse con los clientes mediante una interacción uno a uno. El público objetivo son clientes seleccionados previamente en base a un criterio. Los canales de comunicación permiten un acercamiento individual: mailing, faxing, e-mailing, telemarketing.
- **Marketing alternativo o 3.0.** La comunicación es bidireccional y su objetivo son acciones masivas a la vez que individualizadas. Tan importante es el mensaje transmitido como el feedback recibido de su audiencia personalizando el contenido al tipo de cliente. El público objetivo son clientes habituales y potenciales. Los canales de comunicación son cualquier medio que permita la interactividad con el consumidor, con preferencia por las opciones online como prensa online, web corporativa, redes sociales, YouTube, Vimeo, etc.

Según **la relación con el cliente** se habla de diferentes tipos de marketing.

- **Marketing relacional.** Busca fidelizar la relación con el cliente, a base de una comunicación online permanente y bidireccional. Las compañías analizan el impacto, positivo y negativo, de sus mensajes y de la imagen de marca que proyectan.
- **Marketing de contenidos.** Persigue tres objetivos, crear contenido de interés (en la web de empresa, redes sociales, blogs, newsletters, podcasts, etc), responder a las interacciones de los usuarios y mejorar

el posicionamiento de la web en los resultados de los buscadores (SEO).

- **El marketing social.** Difunde las acciones de Responsabilidad Social Corporativa. Si se enfocan al cuidado del medioambiente, se denominan marketing ecológico o marketing verde.
- **Marketing de afiliación.** Persigue invertir solo en aquellas acciones que generan un retorno, es decir, se paga solo si el cliente hace clic en un enlace, se registra en un formulario, realiza una compra, etc.
- **Marketing viral.** Se basa en la rápida difusión del mensaje, gracias a la propagación de boca en boca, a sus múltiples variantes: e-mail, SMS, redes sociales, chats o móviles. Logra una gran difusión a un bajo coste. Su nombre se asocia con la facilidad con que los virus se transmiten y contagian enfermedades.

6.3.2 Marketing- mix

El marketing tradicional, marketing mix o **marketing 4P** por sus siglas en inglés (*Product, Price, Promotion, Placement*) se centraba en cuatro elementos del negocio: producto, precio, promoción y plaza. El enfoque era ofrecer un producto de calidad a un precio ajustado, darlo a conocer y hacérselo llegar al consumidor a través del mayor número posible de puntos de venta.

6.3.2.1 Producto

Cuando hablamos de producto realmente tenemos que hacer una clara distinción entre:

- **Producto:** Es cualquier objeto que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que puede satisfacer un deseo o una necesidad.
- **Servicios:** Son una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen para su venta, que son básicamente intangibles, y que no tienen como obtención la propiedad de algo:
 - Intangibilidad: No pueden verse, degustarse, tocarse ni olerse antes de la compra.
 - Inseparabilidad: No se pueden separar de sus proveedores.
 - Variabilidad: Dependen de quién los presta, donde y como.
 - Caducidad: No se pueden almacenar.

6.3.2.1.1 Tipos de productos

- **Productos de consumo.** Los consumidores finales los compran para su consumo directo.
 - Productos de conveniencia: Adquiridos por el consumidor de forma inmediata y con esfuerzo mínimo. Ej: Chuches, revistas, dentífricos, etc.
 - Productos de comparación: En el proceso de selección se compara adecuación, calidad, precio y estilo. Ej: Electrodomésticos, ordenadores, muebles, etc.
 - Productos de especialidad: Tienen características únicas o una importante identificación de marca. Ej: Relojes de lujo, ropa de diseño, equipos audio, etc.
 - Productos no buscados: Se desconoce su existencia, o no se piensa en adquirirlos.
- **Productos industriales.** Se compran para su procesamiento posterior o para utilizarlos en una empresa (el propósito es lo que les caracteriza).
 - Materiales y Componentes: Incluyen materias primas, materiales y componentes. Ej: Trigo, cemento, neumáticos, etc.
 - Bienes de Capital: Son productos industriales que ayudan en la producción. Ej: instalaciones, equipos accesorios, etc.
 - Suministros y servicios: Los suministros incluyen material auxiliar de producción y los servicios hacen referencia al mantenimiento y reparaciones y a los servicios de asesoría empresarial. Ej: agua, luz, etc.

6.3.2.1.2 Cartera de productos

Normalmente las empresas no producen un único producto, sino un conjunto de ellos. Este conjunto se denomina **cartera de productos**.

La **línea de productos** constituye un grupo de productos dentro de la misma categoría, por ejemplo Apple dispone de varias conocidas líneas de productos: Iphone, Ipod, Ipad, Mac Book, etc.

- **La amplitud:** Es el número de líneas que integran la cartera de productos.
- **La profundidad:** Es el número de variantes dentro de cada línea de productos.
- **La longitud:** Es el número total de productos fabricados por la empresa.

6.3.2.1.3 Atributos del producto

Cada producto tiene unas propiedades físicas tan importantes como las características intangibles que lo acompañan. Entre los atributos del producto nos referimos a decisiones en torno a:

- **Calidad del producto.** Capacidad de cumplir sus funciones y ausencia de defectos.
- **Características del producto.** Definición de las prestaciones precisas.
- **Diseño del producto.** Estilo que aporte diferenciación (color, estilo, etc).
- **Marca.** Nombre, término, signo, símbolo, diseño o una combinación de estos que identifica al fabricante o al vendedor de un producto o servicio. La marca es uno de los activos intangibles más valiosos, constituyéndose en el eje central de la estrategia y gestión de la mayoría de las empresas.
- **Packaging.** Se trata del diseño o producción del recipiente o envoltura de un producto. Es un factor clave ya que atrae la atención, describe el producto, facilita la venta y transmiten seguridad.
 - Packaging primario: contenedor del producto.
 - Packaging secundario: envoltorio desechable.
- **Etiquetado.** La etiqueta realiza diversas funciones como identificación del producto, indica la calidad, describe el producto y es un arma promocional del producto.
- **Servicios de apoyo.** Los servicios al cliente adquieren cada vez un papel más importante de cara al consumidor. Además, estos aumentan el valor total de los productos reales. Las empresas deben diseñar sus servicios de apoyo de modo que satisfagan de manera rentable las necesidades de sus clientes.

6.3.2.1.4 Marca

Para la creación de una marca es importante tomar buenas decisiones con respecto a:

- **Selección de nombre:** Es recomendable que el nombre cumpla con lo siguiente:
 - Sencillo: Es importante que sea fácil de pronunciar, reconocer y recordar (Zara).
 - Corto: Además es recomendable que sean cortos (H&M, Apple, Nike) o, en caso de que sean más extensos sea un largo descriptivo (Port Aventura, The Body Shop).
 - Internacionalizable: No caer en el error de frases mal vista en otros países (Mitsubishi Pajero, Concha de Oro).
 - Beneficios del producto: Debe sugerir los beneficios y cualidades del producto (Aquabona, Bodybell, Don Limpio).

- Acrónimos: como Repsol (Refinería de Petróleo de Escombreras Oil), Marco Aldany (Marcos, Alejandro y Daniel) o Microsoft (Microcomputer Software).
- Juegos de palabras: como Panrico (pan-rico, que además constituye el acrónimo de Panificio Rivera Costafreda) o Danone (Daniel, dado que así se llamaba el primogénito del fundador, y one).
- Definición del negocio: como Desigual, Flamenco, Hotmail, que incluye las letras HTML, o Google, que es una deformación del término Googol que representa un 1 seguido de 100 ceros.
- Cultismos: como Nike (la diosa griega de la victoria, de ahí su logotipo en forma de V); Canon viene de Kwanon, una palabra japonesa que designa a una deidad budista de la misericordia, o Softonic, Blackphone o Innovalley (empresas españolas que utilizan un anglicismo para llamar la atención). O Kukuxumusu, nombre en euskera que significa «el beso de la pulga», con el que pretendían reflejar su estilo desenfadado y divertido.
- Inspiraciones: como Apple (surgió mientras Steve Jobs se comía una manzana, de ahí el mordisco de su logotipo), Carrefour (que significa cruce de caminos, por ser donde se ubicó la primera tienda) o Lotus (inspirado en el loto, puesto que el fundador era profesor de meditación).

● **Patrocinio**: La empresa tiene diferentes opciones de patrocinio.

- Marca única: En la estrategia de marca única una empresa vende todos sus productos bajo una sola marca (Samsung, Sony, Philips, etc).
- Marca por línea: En la estrategia de marca por línea una empresa vende numerosos productos cada uno con una marca diferente (Sprite, Fanta, Activia, etc).
- Marca de la distribución: En este tipo de estrategia de marca una empresa se encarga de distribuir numerosos productos bajo la misma marca. (Carrefour, Dia, etc).
- Marca bajo licencia: Algunas empresas utilizan bajo licencia nombres o símbolos creados previamente por otros fabricantes, nombres de celebridades conocidas o personas de películas y libros populares (Disney, Calvin Klein, Antonio Banderas, etc).
- Marca conjunta: Dos marcas establecidas de diferentes empresas se utilizan para un mismo producto (Visa Iberia, Yotka, etc).

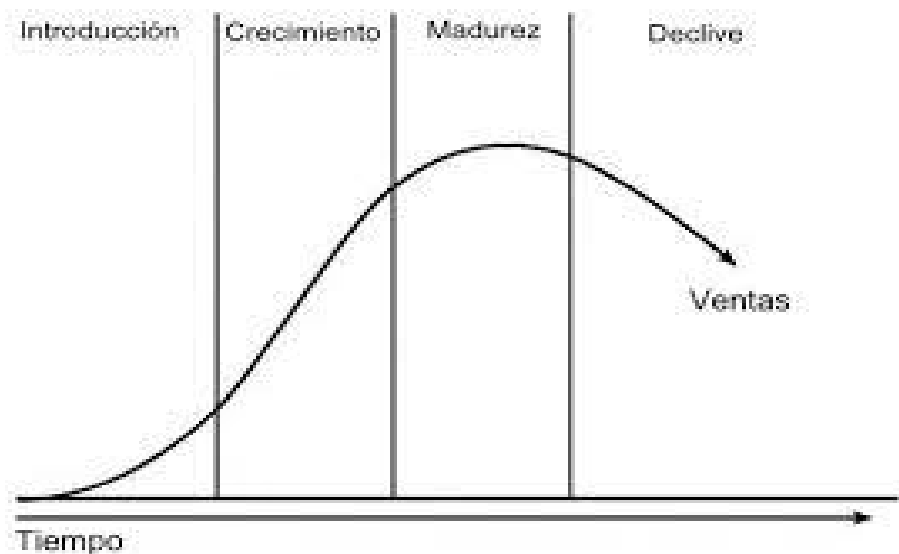
● **Desarrollo de marca**: La empresa tiene 4 opciones en lo que se refiere al desarrollo de marca.

- Extensión de Línea: una empresa introduce artículos adicionales dentro de una categoría determinada bajo un mismo nombre de marca: Danone Natural, Danone Frutas, etc.
- Extensión de Marca: implica el uso de una marca de éxito para lanzar productos nuevos en una categoría nueva (Bic).
- Multimarcas: introducción de marcas adicionales en una misma categoría (P&G).
- Marcas nuevas: se crea desde cero una nueva marca.

6.3.2.1.5 Ciclo de vida del producto

El tiempo de vida de los productos es muy diferente según sea su naturaleza. Las características de cada etapa de la vida de un producto son las siguientes:

- **Etapa de introducción o lanzamiento.** Esta etapa está constituida por la salida al mercado de un nuevo producto. Como el producto es desconocido para la mayor parte del público, las ventas en esta etapa son bajas y su crecimiento es lento.
- **Etapa de crecimiento.** Una vez superada la primera etapa, el producto empieza a ser conocido y las ventas experimentan un fuerte crecimiento.
- **Etapa de madurez.** En esta fase, la velocidad de crecimiento de las ventas comienza a estabilizarse y éstas se mantienen más o menos constantes durante algún tiempo. Se intenta segmentar el mercado para conseguir nuevos clientes.
- **Etapa de declive o saturación.** Las ventas en esta fase caen de forma considerable. La empresa ha de plantearse si relanza el producto, si busca nuevos usos y utilidades para el mismo, si se concentra en un segmento de mercado o si deja de comercializarlo.



6.3.2.1.6 Matriz Boston Consulting Group

Matriz de 2x2 para agrupar distintos tipos de negocios (productos) de una empresa. El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado. Así las unidades de negocio se situarán en uno de los cuatro cuadrantes en función de su valor estratégico. Tales cuadrantes son:

- **Estrella.** Gran crecimiento y gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y el producto se convierta en vaca lechera.
- **Incógnita.** Gran crecimiento y poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.
- **Vaca.** Bajo crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas.
- **Perro.** No hay crecimiento y la participación de mercado es baja. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible.



6.3.2.2 Precio

Podemos definir el precio como la cantidad de dinero que el comprador de un determinado bien o servicio entrega al vendedor a cambio de su adquisición.

El precio es la variable del marketing que más rápidamente influye en las decisiones del comprador, y por ello su estudio es muy importante.

El precio del producto no depende únicamente de la voluntad de la empresa, ya que son muchos los factores que influyen en la fijación del mismo: el coste del producto, la demanda del mercado, la competencia, la fase del ciclo de vida en que se encuentra el producto, etc.

6.3.2.2.1 Técnicas de fijación de precios

Las empresas se sirven de criterios diferentes a la hora de determinar el precio de sus productos, pero todos ellos pueden agruparse en una de las siguientes categorías:

- **Fijación de precios en función de los costes.** Los costes totales por unidad marcarán el precio mínimo por debajo del cual la empresa entraría en pérdidas, lo que se conoce como punto muerto. A partir de ahí, se añade el margen de beneficios deseado para fijar el precio de venta al público.
- **Fijación de precios en función de la competencia.** Reduce el esfuerzo de cálculo, pero es arriesgado, ya que los gastos de las empresas no son iguales: no todas tienen el mismo margen de negociación con los proveedores ni esperan conseguir el mismo porcentaje de beneficios, etc.
 - Fijar un precio similar al de la competencia. Esto se hace cuando el producto se diferencia poco respecto al de la competencia y cuando tiene una amplia distribución. Se prevé que si el cliente se encuentra delante de productos muy similares de diferentes marcas no elegirá el de mayor precio.
 - Fijar un precio por debajo del de la competencia. En este caso, la empresa pretende compensar un precio más bajo con un número mayor de clientes y así conseguir ingresos superiores.
 - Fijar un precio por encima del de la competencia. Esto se puede hacer cuando el cliente considera que el producto es mejor que el de la competencia y, por tanto, está dispuesto a pagar más.
- **Fijación de precios en función de los clientes.** Esto es, inferir el valor que el producto tiene para el cliente, esto es, la necesidad que satisface y el nivel adquisitivo de los compradores. En ocasiones, el proceso productivo se inicia después de establecer el precio, de modo que el producto se diseña para ajustarse a ese precio.
- **Fijación de precios dinámicos.** Es importante mencionar que cada vez más empresas optan por la innovación e introducen modelos de precios orientados a la demanda.
 - Contingente limitado a precio económico. A mayor número de pedidos más se eleva el precio. La fórmula de éxito de la reserva con antelación funciona según la urgencia. Ej: billetes de avión.

- Precio en función de la solvencia. Cada cliente estipula lo que desea pagar por el producto y tiene una modalidad especial para desempleados o personas con bajos ingresos. Ej: periódico alemán Taz.
- Pago mediante el procedimiento de exclusión. Es el cliente el que decide los componentes que necesita de un servicio y paga sólo por los componentes seleccionados. Ej: Canal plus.
- Fijación del precio en función de la demanda. El precio se fija en función del deseo del cliente por poseer un producto. Los participantes ofrecen un dinero por un producto y aquel que ofrezca el mayor dinero se queda con él. Ej: ebay.
- Precios competitivos versus planificación fija. Si el cliente se adapta a la planificación temporal del proveedor puede obtener precios más convenientes.

6.3.2.2.2 Precios psicológicos

Una vez que la empresa ha efectuado el cálculo de costes del producto y conoce los precios de la competencia, puede fijar el precio del producto final.

- **Fijación de precios redondos**: Se utiliza para aquellos productos que compramos a través de emociones, no de necesidad. Si somos conscientes de que nos estamos dando un capricho y el precio del producto es redondo, subjetivamente concebimos que estamos haciendo la elección perfecta.
- **Fijación de precios impares**: Entre los números impares que más llaman la atención en el precio de un producto se encuentran el 5 y el 9, ya que lo percibimos como una oferta y el precio nos parece inferior al que realmente es. Al leer de derecha a izquierda, nuestro cerebro se queda con la primera cifra, es decir, con la cifra principal. Por ejemplo, aunque entra 19,99€ y 20€ solo exista un céntimo de diferencia, leemos el precio como “diecinueve con algo”.
- **Fijación de precios de prestigio**: Se trata de colocar un precio elevado al producto para que el cliente lo perciba como un objeto de mayor calidad respecto a los productos de la competencia. El cliente optará por consumir el producto con un precio de prestigio porque lo entenderá como una señal de estatus social y económico elevado.
- **Fijación de precios confusos**: Precios sujetos a unos gastos de envío o a la obligación de contratar algún servicio de mantenimiento.

6.3.2.3 Distribución

La política de distribución permite que el producto se encuentre en el lugar y en el momento adecuado para poder ser adquirido por el consumidor.

Por tanto, la distribución incluye todo el conjunto de procesos que conducen al producto desde la empresa hasta el consumidor.

6.3.2.3.1 Canales de distribución

El canal de distribución es cualquiera de los medios que se utilizan para conseguir que los productos recorran el camino desde el productor hasta el consumidor. Según la propiedad del canal, se puede diferenciar entre:

- **Canal propio o directo.** Cuando la empresa productora llega directamente al cliente. Se utiliza cuando es importante la información y asesoramiento al cliente.
- **Canal externo o ajeno.** Cuando distribuyen el producto empresas diferentes a la productora. El canal de distribución externo está formado por una serie de personas o instituciones que permiten el traslado de los productos, son los intermediarios.
 - Mayoristas: Compran a los productores –o a otros mayoristas– los productos que posteriormente venden a otros intermediarios, que pueden ser mayoristas o minoristas. Es la venta al por mayor.
 - Minoristas: Son los intermediarios que venden el producto al consumidor final: es la venta al detalle. Son minoristas las tiendas, los supermercados, los centros comerciales, etc.

Según el número de intermediarios nos encontramos con:

- Canal corto: tiene un único intermediario, como en la venta de automóviles o electrodomésticos.
- Canal largo: intervienen varios intermediarios, como mayoristas, distribuidores, almacenistas, minoristas, agentes comerciales, etc. Es el más habitual.

6.3.2.3.2 Nuevos canales de distribución

Existen en la actualidad otros canales de distribución que, por su novedad, merecen un apartado diferente.

- **La franquicia.** Actualmente es frecuente encontrar una misma empresa repartida por muchos lugares de la geografía. Esto hace pensar en una empresa muy grande si se suma el número de distribuidores que tiene, en muchos casos de ámbito internacional. Sin embargo, éste es un tipo de distribución que consiste en lo siguiente: el productor (franquiciador) mantiene el control de los minoristas (franquiciados), de forma que se trata de una venta especializada. El franquiciado ofrece el local con las características que se le exigen (dimensiones mínimas, decoración determinada y en una ciudad con un número mínimo de habitantes) y se hace cargo de la publicidad local. El franquiciador ofrece el producto, la marca y la publicidad general. Ejemplos de distribución por franquicia son: Benetton, Cañas y Tapas, Beep Informática, Mc Donald's, etc.

- **La teletienda.** En este caso la venta se realiza a través de la televisión. El pedido se realiza normalmente por teléfono y el cobro mediante tarjeta de crédito o contra reembolso.
- **Venta por ordenador.** La venta se realiza a través de un ordenador personal conectado a una red, por ejemplo, Internet, y el cobro se efectúa mediante tarjeta de crédito, contra reembolso u otros medios. Esta alternativa de distribución se utiliza cada vez más.
- **Venta mediante máquinas automáticas o vending.** Las máquinas expendedoras son muy utilizadas para la venta de tabaco, bebidas, etc. También por medio de cajeros automáticos se venden entradas para diversos espectáculos.

6.3.2.3 Comunicación.

El objetivo de la política de comunicación es incrementar las ventas dando a conocer en el mercado el producto o servicio, potenciando la imagen de la empresa o incentivando la compra del producto.

Todo esto se consigue aplicando diferentes políticas de comunicación con el exterior de la empresa: publicidad, promoción de ventas, venta personal, relaciones públicas y merchandising.

6.3.2.3.1 Publicidad

La publicidad es la acción de transmitir un determinado mensaje utilizando un medio de comunicación de masas (radio, televisión, prensa, vallas publicitarias, revistas, etc), pagado por una determinada empresa con la intención de influir sobre el comportamiento del consumidor.

Los principios básicos de la publicidad son:

- Llamar la atención. Para eso, los recursos que utiliza la publicidad son: lo inesperado, la vivacidad, la sorpresa, el contraste, lo atractivo, etc.
- Despertar el interés del consumidor y mantenerlo.
- Conseguir que el potencial consumidor desee tener el producto.
- Lograr la actuación. Éste es el principio más difícil y el más importante. Si todos los anteriores principios se consiguen, entonces la publicidad habrá logrado su objetivo: la venta.
-

Para transmitir la publicidad podemos utilizar diversos medios, tanto off-line como online.

- **Prensa.** Las empresas pueden contratar anuncios, realizar comunicados de prensa o ser protagonistas de alguna noticia. En ocasiones, las empresas editan sus propios periódicos o revistas.

- **Televisión.** Además de los anuncios que pueden ser contratados en televisión, es posible integrar un producto dentro de un programa, una serie de TV o una película de cine, de manera que los presentadores o actores/actrices lo utilicen. Es una manera de publicidad encubierta que está permitida solo si se avisa de manera clara al espectador, algo que no siempre se cumple, sobre todo cuando se trata de producciones norteamericanas sujetas en su país a una legislación más flexible.
- **Cine.** Este medio de comunicación no tiene relevancia para las estrategias de marketing en la actualidad debido al alto coste que conlleva. A pesar de todo, hay empresas que siguen realizando anuncios en el cine e, incluso, desarrollan una historia o acaparan el protagonismo en una película.
- **Vallas publicitarias.** Una valla publicitaria y/o panel publicitario es una estructura de publicidad exterior consistente en un soporte plano sobre el que se fijan anuncios. En algunos países, Unicef ha instalado una máquina de vending donde se ofertan botellas de agua mineral sucia. Se trata de una campaña para concienciar a la población sobre los países que carecen de agua potable en buenas condiciones y recaudar así fondos para luchar contra ello.
- **Patrocinio o esponsorización.** Apoyo económico de una empresa a una persona u organización en acontecimientos multitudinarios, generalmente deportivos o culturales.
- **Prensa online.** A todo lo dicho en el apartado off-line, se añade la opción de tener un medio online de comunicación propio, por las ventajas que representa en términos de difusión y coste económico.
 - Web corporativa. Páginas de Internet que ofrecen información de la empresa y permiten la venta de los productos de la organización.
 - Redes sociales. Sitios de Internet que permiten conectar con amigos para compartir contenido multimedia, conversar y crear comunidades de intereses similares.
- **Blogs.** Un blog es un sitio web con formato de diario personal. Los contenidos suelen actualizarse de manera frecuente y exhibirse en orden cronológico desde lo más reciente. Permite la interacción con los lectores, a través de la publicación de comentarios. Además de insertar banners, algunas empresas pagan a los blogueros para que hablen de sus productos; es una publicidad encubierta sin regular.
- **Foros.** donde los profesionales del marketing se hacen pasar por usuarios para hablar bien de sus productos. Los foros de Internet son aplicaciones que permiten expresar opiniones o participar en debates.
- **Plataformas de vídeo.** Uso de recursos audiovisuales para transmitir el mensaje comercial, principalmente a través de la Red. Los datos señalan que más del 55 % del tráfico de Internet se realiza alrededor

de un vídeo, y que la media de permanencia en una web con contenido audiovisual es de más de 25 minutos en comparación con portales que no lo incluyen.

- **Aplicaciones móviles (apps).** Aplicaciones informáticas para ser ejecutadas en teléfonos inteligentes o tabletas, con el fin de facilitar una tarea. En el mundo del marketing, se han creado aplicaciones móviles gratuitas que facilitan la compra de bienes y servicios. Gracias a la geolocalización, se puede personalizar el contenido de la publicidad enviada, como ofertas, pagos por Internet, etc.

Entre los medios que combinan online y off-line, encontramos la realidad aumentada, técnica que permite la visión en un dispositivo tecnológico de un espacio físico real mezclado con elementos virtuales.

- **Street marketing.** Acciones inesperadas de publicidad en espacios públicos. Con una inversión mínima, consiguen un gran impacto por la sorpresa y desconcierto que causan, de manera que los espectadores graban o fotografían el suceso y lo distribuyen a sus contactos mediante móviles y redes sociales.
- **Dance marketing.** Acción de marketing en la que el espectador es invitado a participar en una coreografía en un lugar público. Los nuevos espectadores que llegan tienen la sensación de que una multitud desconocida improvisa un baile, sin saber que está promovida por bailarines profesionales camuflados.

6.3.2.4.2 Promoción

La promoción de las ventas es el conjunto de actividades comerciales que realiza la empresa con el objetivo de incrementar las ventas del producto durante un corto periodo de tiempo. Algunas de las principales técnicas que más se utilizan son.

- **Reembolsos:** Realizas una compra por una cantidad de dinero y la empresa reembolsa cierta cantidad para comprar en el mismo establecimiento.
- **Descuentos:** Productos con menor precio del habitual durante un cierto periodo de tiempo.
- **Muestras:** Distribución de muestras gratuitas de su producto entre los consumidores para darse a conocer.
- **Mayor contenido:** Al mismo precio las empresas ofrecen una mayor cantidad de producto.
- **Productos complementarios:** Por la compra de un determinado producto se regala otro complementario o se ofrece este a un menor precio.
- **Regalos:** Al comprar un producto específico se regala otro.

- **Sorteos:** Entre todas las personas que han comprado un producto se realiza un sorteo con diferentes premios.

6.3.2.4.3 Venta personal

La venta personal tiene como objetivo informar, persuadir y convencer al cliente para que compre el producto, y se hace a partir del contacto directo con el vendedor.

A diferencia de la publicidad, la venta personal implica un mensaje oral, totalmente individualizado y de respuesta inmediata. Nos encontramos con diferentes métodos de venta personal.

- **Método SPIN:** Con el método SPIN se trata de lanzar las preguntas correctas. Las preguntas equivocadas pueden echar por la borda todo el proceso de venta o ponerlo en pausa indefinida. SPIN es un acrónimo formado por cuatro tipos de preguntas distintas, diseñadas para despertar el interés del comprador potencial y animarlo a plantearse comprar: Situación, Problema, Implicación y Necesidad-beneficio.
- **Método SNAP:** El método SNAP se centra en la forma en la que los clientes toman decisiones inflúyelos positivamente y acabarán pensando que han tomado la decisión ellos solos. Los compradores modernos, antes de tomar una decisión de compra, están sobrecargados con información que los presiona para que compren rápidamente.
- **Método retador:** La estrategia del vendedor retador se aleja de la idea de que un buen enfoque de ventas empieza entablando una relación con el comprador potencial. El motivo es que los clientes están demasiado ocupados, demasiado bien informados y tienen demasiadas opciones como para invertir en una relación.
- **Método Sandler:** El sistema de ventas Sandler anima a los agentes de ventas a actuar como una fuente fiable y de confianza, el comprador es quien convence al vendedor para que venda. Para llegar hasta ahí, los comerciales establecen una conversación franca y con todo detalle, que va más allá de las cuestiones técnicas, centrada en el impacto de un reto para un negocio.
- **Método consultativo:** Siguiendo esta técnica, el vendedor actúa como un experto asesor que formula preguntas para determinar lo que necesita el comprador potencial. La atención se centra en cómo se siente el comprador cuando está hablando contigo. El objetivo consiste en establecer un vínculo duradero al poner al cliente en primer lugar.

6.3.2.4.4 Relaciones públicas

Las relaciones públicas son todo el conjunto de actividades que realiza la empresa para crear, fomentar o mantener una imagen que ha planificado. La estrategia se caracteriza por ser un concepto abstracto, dirigida por los objetivos de la organización y que avanza y define a grandes rasgos las líneas de actuación de las técnicas y tácticas. Entre las técnicas y recursos más importantes y utilizados de las relaciones públicas nos encontramos.

- **Relaciones con la prensa:** Estamos hablando de notas de prensa, conferencias de prensa, comunicados y videocomunicados, artículos preredactados y publrreportajes, etc.
- **Comunicación interna:** Nos referimos al tablón de anuncios, Intranet, buzón de sugerencias, periódico interno, correo interno, organización de reuniones, seminarios de estudio, eventos corporativos, etc.
- **Relaciones con los clientes:** Hacemos referencia a las ferias, los boletines informativos, revistas, eventos sociales, etc.
- **Herramientas online:** Destacamos principalmente la web corporativa, el blog corporativo y el correo electrónico.

6.3.2.4.5 Merchandising

El merchandising se define como el conjunto de medios que ayudan a dar salida al producto en el punto de venta. Se entiende por punto de venta el lugar donde el consumidor realiza la acción de comprar.

- **El acceso al establecimiento:** La entrada al establecimiento es un punto de transición entre el mundo exterior y tu negocio que puede constituir un elemento decisivo a la hora de acceder a él. Por ello, es muy importante que presente una gran accesibilidad (evitar un excesivo número de escalones, suprimir obstáculos, diseño atractivo que invite a la entrada, etc). Lo más adecuado, es utilizar puertas transparentes y de fácil apertura o automáticas.
- **Escaparates exteriores:** En establecimientos de alimentación, la importancia de este tipo de espacios queda relegada a un segundo plano, por lo que puede resultar interesante utilizarlo para mostrar ofertas y promociones de distinta índole que, junto con el acceso, atraigan clientes potenciales.
- **Rótulo del establecimiento:** La identificación del comercio es un elemento fundamental que en muchas ocasiones es infravalorado. Debemos prestar una especial atención a su colocación, de modo que presente una gran visibilidad incluso a largas distancias, su aspecto (forma, color, utilización de luces, rótulos digitales, etc.), su contenido (breve y conciso y que de idea del negocio al que se refiere), etc.

- **Puntos calientes y fríos:** Dentro de un establecimiento de venta existen o se crean zonas y espacios con menor o mayor interés para el público. Son los denominados puntos calientes (zonas dónde hay más tránsito) y puntos fríos (zonas con menos flujo de personas). Así por ejemplo, en un comercio con forma rectangular, la zona caliente será la más próxima a la entrada y la zona fría la esquina más alejada de esta. Nuestra prioridad debe ser incrementar el número de puntos calientes y reducir o evitar los puntos fríos. Para ello, debemos tener cuidado con pasillos estrechos, objetos que obstaculicen el paso, esquinas alejadas o zonas menos iluminadas que pueden acabar convirtiéndose en puntos fríos dónde los productos son menos visibles y por tanto tienen una menor rotación. Para evitar las zonas frías, podemos situar en ellas secciones con un carácter dinámico, como panaderías o charcuterías. Otra opción es utilizar los productos de mayor interés para el público, y que registren el mayor número de ventas, para atraer clientes a estas zonas de forma que recorran una mayor superficie y así queden expuestos a un mayor número de productos.
- **Cambiar la localización de los productos:** Un recurso interesante para favorecer una mayor exposición del cliente a nuestros productos es la modificación de la localización de los productos a lo largo del año. Si observamos grandes superficies de ventas, estas suelen cambiar la disposición de los productos cada cierto tiempo. Esto se debe a que los consumidores memorizan el recorrido y van directos a buscar los productos deseados sin pararse a mirar el resto de productos que se encuentran en el camino. Esto tiene un impacto negativo en el número de las ventas impulsivas. No obstante, no debemos abusar de este tipo de recursos y siempre que los llevemos a cabo, no debemos olvidar modificar también la señalización de los productos.
- **Merchandising sensorial:** El Merchandising sensorial es un recurso que pocos establecimientos tienen en cuenta. La estimulación de los sentidos como el oído, el olfato, la vista, el gusto y el tacto pretende crear un ambiente agradable para el cliente, de modo que se incremente el tiempo que éste permanece en el establecimiento. Para ello podemos utilizar distintos tipos de olores, música, iluminación, colores y texturas, siempre teniendo en cuenta el gusto del público al que nos dirigimos. Ejemplos de ello sería el olor a pan recién hecho, distintos colores para identificar las secciones, utilizar la música para ocultar sonidos desagradables como conversaciones, manipulación de productos, sonidos mecánicos, etc.

6.4 Previsión de ventas

Suele darse como mejor definición de previsión aquella que dice que es la estimación razonada de las posibilidades cuantitativas de venta o actividad para un producto o servicio, en un periodo de tiempo determinado y para unos clientes concretos, que irá acompañada de la especificación de las acciones que se pondrán en juego para alcanzar la cifra prevista.

6.4.1 Tendencias

Toda empresa desarrolla su actividad dentro del marco de una economía concreta, y para saber cómo va a ser su actividad futura es necesario conocer cómo se desarrollará el entorno en que se encuentra. Por esto y yendo de lo más general a lo más particular los factores que hay que contemplar para poder hacer predicciones validas serán:

- **Tendencia general de la economía.** La gran interrelación que existe actualmente entre todas las economías mundiales y aún más entre las de los países que como España pertenecen al grupo de la CEE hace que sea importante para una empresa española lo que suceda en los países líderes de nuestro grupo como actualmente lo es Alemania.
- **Tendencia de sus competidores.** El comportamiento de un sector económico concreto seguirá el del PIB y más cuanto más importante sea el sector considerado, pero es conveniente analizar la historia reciente para ver cuál es la correlación que existe entre las variaciones de nuestro sector y los del PIB a fin de expresarlas mediante ecuaciones matemáticas que nos permitan hacer extrapolaciones.
- **Tendencia de la empresa.** En este factor es donde tenemos más información y también donde más se puede actuar. Pero al mismo tiempo es donde se cometen los errores, casi siempre por optimismo, al suponer que con su actividad comercial, y de marketing se puede hacer variar al alza una tendencia descendente o de continuar indefinidamente por una senda creciente. Hay tres variables que deben estudiarse con gran detenimiento:
 - El comportamiento histórico de cada línea de servicios y el impacto de los lanzamientos de nuevos productos.
 - La calidad de la distribución comercial.
 - Las actuaciones publicitarias y de notoriedad de marca o producto.

6.4.2 Estimaciones

Las empresas realizan una previsión anual de ventas, que dividen entre doce meses, para tener una estimación mensual de su facturación, luego, deben comprobar hasta qué punto se están alcanzando estas cifras.

Dado que hay muchos factores que pueden influir en las ventas y que la variación de un mes a otro puede estar influida por cuestiones estacionales las compañías recurren a dos estimaciones, denominadas datos TAM y datos TMM.

El **TAM** es el acrónimo de **Total Anual Móvil** y el **TMM** corresponde a **Total Mensual Móvil**. Son útiles porque neutralizan las variaciones estacionales y muestran la tendencia de ventas de una manera más clara y menos confusa. Además, pueden ser utilizados para realizar estimaciones parciales de un comercial, de una zona geográfica o de un departamento, por ejemplo.

El cálculo del TAM se realiza sumando las ventas del mes actual con las acumuladas del último año, a las que hay que restar las ventas del mismo mes del año anterior. El TMM se obtiene al dividir el TAM entre doce meses.

Estos cálculos se pueden plasmar de forma gráfica. Los datos suelen dibujar una Z, de ahí que se los denomine «gráficos Z». La forma de esta letra se produce porque se cruzan tres tipos de datos: las ventas mensuales (en color morado), el total acumulado (en azul) y el TAM (en naranja).

La línea TAM muestra menores oscilaciones, ya que anula el efecto de incrementos o descensos puntuales de las ventas. Ofrece un dato más estable y es más fácil percibir la tendencia de ventas, es decir, analizar si la demanda se mantiene, se incrementa o desciende.

Si solamente observáramos las cifras de venta mensuales, podríamos confundirnos al detectar incrementos de facturación que no corresponden con una mayor demanda, sino con una mayor cifra de ventas de ese mes por otro tipo de razones, como efectos estacionales, factores azarosos, etc.



6.5. Proceso de cobro

Es el proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de la compra de un producto o el pago de algún servicio.

6.5.1 Contabilidad

El Plan General de Contabilidad establece que las empresas valorarán los ingresos por ventas de mercaderías o prestación de servicios por el precio acordado con el comprador una vez efectuados los descuentos pactados.

Para la contabilización de las operaciones de comercialización, se van a emplear cuentas que se encuentran recogidas en los siguientes grupos:

- **Grupo 7. Ventas e ingresos.** En este grupo, se recogen, entre otros conceptos, los ingresos que suponen para la empresa las ventas de mercaderías y todos los ingresos que puede tener la empresa a lo largo del ejercicio. La cuenta **700. Ventas de mercaderías**. Se utiliza para registrar el precio pactado con los clientes reducidos por los descuentos practicados. No se recogen en esta cuenta:
 - El IVA repercutido en las ventas, que se registra en la cuenta **477. Hacienda Pública, IVA repercutido**.
 - Los descuentos por pronto pago efectuados con posterioridad a la factura, que se cargarán en la cuenta **706. Descuentos sobre ventas por pronto pago**.
 - Los descuentos concedidos a los clientes fuera de factura por incumplimiento en alguna condición pactada en el pedido, como plazo de entrega o defectos de calidad, y las devoluciones de las ventas, que se recogen en la cuenta **708. Devoluciones de ventas y operaciones similares**.
 - Los descuentos concedidos con posterioridad a la factura por haber alcanzado un determinado volumen de compras (rappels), que se cargan en la cuenta **709. Rappels por ventas**.
 - La venta de envases y embalajes, que se recoge en la cuenta **704. Ventas de envases y embalajes**.
 - En la cuenta **759. Ingresos por servicios diversos** se van a registrar, entre otros conceptos, los ingresos que obtenga la empresa cuando carga en las facturas a los clientes los portes de las ventas.

- **Grupo 4. Acreedores y deudores por operaciones comerciales.**

Incluye las cuentas donde se recogen derechos de cobro de la empresa con origen en su actividad comercial, así como con las Administraciones Públicas. Las cuentas de este grupo que utilizaremos en esta unidad son:

- **430. Clientes.** Es una cuenta de activo, un derecho de cobro, que recoge las deudas que mantienen con la empresa los clientes por la venta de mercaderías.
- **437. Envases y embalajes a devolver por clientes.** En esta cuenta, se recoge el importe de los envases y embalajes que pueden devolver a la empresa los clientes una vez cumplida su misión de contener y proteger los productos vendidos.
- **438. Anticipos de clientes.** Es la cuenta en la que se incluyen las cantidades monetarias entregadas a la empresa por los clientes a cuenta de una futura venta.

6.5.2 Documentos

Entre los documentos de cobro más relevantes podemos destacar:

- **El recibo:** Cuando una persona física o jurídica (empresa) cobra una cierta cantidad de dinero de otra, el primero deberá extender al segundo un documento que acredite o justifique que ha cobrado una cierta cantidad de dinero de otra por un determinado concepto. Los recibos deben contener la información necesaria para que tengan validez, éstos deberán disponer de un número que identifica al recibo, el nombre de la persona física o jurídica que paga, el importe del mismo expresado en letras y número, el concepto por el que se paga dicho importe, el lugar y la fecha en la que se expide el recibo y el nombre y la firma de la persona que recibe el dinero.
- **El cheque:** Es un documento mercantil regulado y normalizado con el que se obliga a las entidades bancarias al pago de un cierto importe económico por orden de un cliente y a cargo de la cuenta bancaria que éste tenga suscrita en dicha entidad bancaria. Existen distintos tipos de cheques, es recomendable que los conozca ya que a buen seguro tendrá que usar algunos de ellos en su vida profesional.
 - Al portador. En ellos se indica la expresión “al portador” justo después de la expresión “páguese por este cheque a...”. El cheque lo podrá cobrar la persona que lo porta.
 - Nominativo. El beneficiario del importe del cheque será la persona física o jurídica que figura en el cheque.
 - Cheque cruzado. Cheque al que se le practican dos líneas paralelas y cruzadas para indicar que deberá cobrarse por

medio de un banco, es decir, este cheque no podrá cobrarse en efectivo sino que será ingresado en una cuenta bancaria.

- Cheque conformado. Un cheque conformado es aquel que en el que en el mismo momento de su emisión, la entidad bancaria certifica que existen fondos suficientes en la cuenta librada (del librador) para satisfacer el pago del importe. El cheque conformado se indicará en el anverso del cheque con la palabra "CONFORMADO" y en el reverso, la entidad bancaria estampará un sello con especial indicación.
- **Letra de cambio**: Documento mediante el cual una persona, librador, ordena a otra, librado, que pague una cierta cantidad de dinero, en una fecha concreta o de vencimiento y a favor de un tercero (beneficiario, tomador o tenedor) a quien el librador ha transmitido o endosado la letra de cambio. La letra suele emitirla en impreso oficial o timbre el Estado, y su importe será proporcional a la cuantía que se refleja en la misma.
- **Pagaré**: Es un documento mercantil por el cual una persona física o jurídica (suscriptora) hace una promesa incondicional de que pagará a otra (beneficiaria o tenedora) una cierta cantidad de dinero en una fecha establecida, firmado el suscriptor el pagaré como promesa de ello. Su nombre proviene de la frase con la que se empieza la declaración de obligaciones: "debo y pagaré". Este tipo de documentos es muy similar a la letra de cambio, pero éste se usa principalmente para obtener recursos financieros.

7. Recursos humanos.

- 7.1. El departamento de recursos humanos: funciones
- 7.2. El proceso de selección de personal
 - 7.2.1. Análisis del puesto
 - 7.2.2. Reclutamiento
 - 7.2.3. Preselección
 - 7.2.4. Realización de pruebas
 - 7.2.5. Elaboración de informes
 - 7.2.6. Contratación
 - 7.2.7. Incorporación del trabajador
- 7.3. El sistema de la Seguridad Social
 - 7.3.1. Obligaciones de empresas y trabajadores
- 7.4. Nóminas
 - 7.4.1. Percepciones salariales
 - 7.4.2. Percepciones no salariales
 - 7.4.3. Bases de cotización
 - 7.4.4. Cálculo de las bases de cotización

OBJETIVOS DE ÁREA A CONSEGUIR:

1. Estimular las destrezas y habilidades de los alumnos y alumnas para poder transformar sus ideas en proyectos viables.
9. Elaborar un modelo de negocio, analizando su viabilidad comercial, económica, financiera y otros criterios diversos, como su viabilidad tecnológica, jurídico-fiscal y medioambiental.

BLOQUES CURRÍCULARES DE CONTENIDOS.

| Bloque 2. La organización interna de la empresa. Forma jurídica y recursos. | | |
|--|---|---|
| La Organización interna de la empresa: definir áreas de actividad y toma de decisiones. Planificación empresarial. Previsión de recursos necesarios. | 1. Analizar la organización interna de la empresa, la y los recursos necesarios, así como valorar las alternativas disponibles. CCL, CSC, CMCT, CD, CAA, SIEP. | 1.4. Comprende la información que proporciona el organigrama de una empresa y la importancia de la descripción de tareas y funciones para cada puesto de trabajo. (intermedio) 1.5. Realiza una previsión de los recursos necesarios. (intermedio) |
| Bloque 6: Gestión de los recursos humanos. | | |

| | | |
|---|--|--|
| Organigrama de la empresa. Técnicas de selección de personal. Contratación laboral, tipos de contratos. Documentación relacionada con el personal de la empresa. | 1. Planificar la gestión de los recursos humanos. CAA, CSC, CCL, SIEP. 2. Gestionar la documentación que genera el proceso de selección de personal y contratación, aplicando las normas vigentes. CCL, CD, CAA, CSC. | 1.1. Evalúa las necesidades de la empresa y analiza y describe los puestos de trabajo. (básico) 1.2. Identifica las fuentes de reclutamiento así como las diferentes fases del proceso de selección de personal. (básico) 2.1. Analiza y aplica para la empresa las formalidades y diferentes modalidades documentales de contratación. (avanzado) 2.2. Identifica las subvenciones e incentivos a la contratación. (avanzado) 2.3. Reconoce las obligaciones administrativas del empresario ante la Seguridad Social. (intermedio) 2.4. Analiza los documentos que provienen del proceso de retribución del personal y las obligaciones de pagos. (intermedio) |
|---|--|--|

1. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS: **FUNCIONES**

Los **recursos humanos** (RR.HH.) son el conjunto de trabajadores o empleados que conforman una empresa.

En la actualidad, el trabajo humano es mucho más complejo y las funciones del departamento de personal de cualquier empresa están enfocadas a organizar, coordinar, retribuir y controlar las actividades de los trabajadores. Las tres grandes áreas de actuación de RR.HH. son:

- **Área de relaciones laborales y prevención:** se encarga de la resolución de problemas laborales y de la seguridad e higiene de los trabajadores.
- **Área de administración de personal:** requiere funciones administrativas de elección de contratos, nóminas/seguros sociales, horas extras, permisos, vacaciones, bajas, control absentismo, régimen disciplinario, etc.
- **Área de gestión:** comprende la selección, formación y el desarrollo de los trabajadores en temas como motivación, liderazgo, enriquecimiento del trabajo, etc.

Las funciones atribuidas al departamento de RR.HH. no tienen la misma importancia en todas las empresas, pues dependerá de factores como el tamaño de la empresa, pero a nivel general podemos hablar de las siguientes funciones:



2. EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Cuando una empresa va bien y necesita encontrar nuevos trabajadores, ha de preparar un proceso de búsqueda, selección y formación de los recursos humanos que requiere. Este proceso lo podemos dividir en siete fases:

| FASE | ACTUACIONES | OBJETIVOS |
|--------------------------------|---|---|
| Análisis del puesto | Perfil psicográfico y características de los candidatos | Formación básica, conocimientos, capacitación, experiencia necesaria, habilidades, aptitudes, personalidad, motivación. |
| Reclutamiento | Conseguir candidatos | Anuncio en medios, banco de datos, colegios profesionales, centro de postgrado, redes sociales |
| Preselección | Criba de candidaturas | Descartar las que no cumplan los requisitos |
| Realización de pruebas | Pase de pruebas | Pruebas aptitudinales, de personalidad, entrevistas, etc. |
| Elaboración de informes | Resumen de las actuaciones | Escoger a las personas que mejor se ajustan al perfil del puesto |
| Contratación | Firma de contrato | Selección de contrato e incorporación del candidato a la empresa |
| Incorporación | Incorporación del trabajador a sus tareas | Aplicación del manual o plan de acogida |

2.1. Análisis del puesto

Es el proceso por el que se establece las tareas y responsabilidades de un puesto de trabajo y se determina el tipo de persona que se quiere contratar para ocupar ese puesto atendiendo a la capacidad y a la experiencia.

En esta fase se recabará información del profesioograma general que haya realizado la empresa y sirve para:

- Conocer las funciones que se van a realizar.
- Saber qué tipo de trabajador necesitamos para ese puesto.
- Identificar si un trabajador está haciendo sus funciones correctamente.

¿QUÉ ES UN PROFESIOGRAMA?

El **profesioograma** se define como el instrumento que recoge los requisitos y exigencias que el puesto de trabajo debe reunir, así como los conocimientos, habilidades y competencias que el trabajador debe poseer. Incluirá aquellos ítems que tenga en consideración el departamento de RR.HH. de cada empresa. Entre los más destacados están:

- **Identificación del puesto y características generales.** Supone identificar con claridad el puesto de trabajo: nomenclatura, descripción orgánica, técnica,

profesional. Y cuantas características sean necesarias para no dar lugar a confusiones con otros puestos.

- **Descripción de las tareas a realizar.** Significa concretar todas las funciones, cometidos y operaciones asociadas al puesto.
- **Objetivo del puesto de trabajo.** Es la misión que tiene encomendada la persona que va a ocupar dicho puesto.
- **Experiencia y formación requerida.** Son las capacidades profesionales exigidas, tanto técnicas como actitudinales para el desarrollo de esa actividad.
- **Responsabilidad del puesto.** Grado de autonomía e iniciativa requeridos.
- **Las relaciones del puesto de trabajo.** Con especial atención a su ubicación en los organigramas jerárquico, funcional y competencial.
- **Requisitos psicofísicos mínimos necesarios.** Se valoran aspectos físicos (altura, peso, vista, oído, etc.) y psíquicos (resistencia a la monotonía, trabajos repetitivos, etc.).
- **Medios técnicos precisos.** Tipos de herramientas, máquinas, empleo de diferentes tipos de sustancias, etc.
- **Condiciones de trabajo.** Jornada, horarios, descansos, riesgos derivados de la actividad, etc.

Como vemos, es un documento que puede contener tantos ítems como puestos de trabajo existan, por lo que las empresas lo personalizarán según sus necesidades. Desde un punto de vista general, podemos hablar de seis apartados básicos que deben aparecer en cualquier profesiograma:

1. Identificación del puesto
2. Objetivo (misión)
3. Responsabilidad del puesto
4. Relaciones del puesto
5. Exigencias del puesto
6. Condiciones psicográficas

EJEMPLO PROFESIOGRAMA

| MODELO BASE DE PROFESIOGRAMA | | | | |
|---|--|----------------|------------------|----------------------|
| Identificación del puesto | Puesto de trabajo: comercial Categoría: agente de seguros Ramo: vida y empresa Código: CB (Comerciales Base) | | | |
| Objetivo (Misión) | Mantenimiento de la cartera de clientes, desarrollo de la línea de seguros de vida y prospecciones en el ramo de seguros de empresa | | | |
| Responsabilidad del puesto | Al tratarse de un puesto de base, su responsabilidad se limita al cumplimiento de los objetivos establecidos en los ramos de vida y empresa | | | |
| Relaciones del puesto | Dependerá orgánicamente del director de la oficina y de los asesores de vida y empresa designados para tal fin. | | | |
| Exigencias del puesto | Edad: entre 18 y 25 años Idiomas: se valorará B1 de inglés Formación: curso mediador de seguros Experiencia: al menos 1 año en puesto similar Manejo de nuevas tecnologías: entorno Windows | | | |
| Condiciones psicofísicas | | | | |
| Factores a valorar | 1 (Nada favorable) | 2 (Regular) | 3 (Favorable) | 4 (Muy favorable) |
| ❖ Empatía ❖ Serenidad ❖ Sinceridad ❖ Extroversión ❖ Adaptabilidad ❖ Responsabilidad ❖ Capacidad negociadora ❖ Capacidad comunicadora | | | | |

EJEMPLO ANÁLISIS (O DESCRIPCIÓN) DEL PUESTO DE TRABAJO

Una empresa ha crecido y necesita un administrativo-comercial que se encargue de conseguir clientes y tratar con ellos. Quiere que sepa manejar a los clientes, les

atienda en todos los problemas que puedan surgir, así como el cobro de las facturas. No precisa que tenga mucha experiencia, pero sí que haya trabajado en alguna empresa, preferiblemente del sector. Vamos a realizar un análisis del puesto donde aparezcan los siguientes elementos:

- Finalidad del puesto: cuál es la misión principal del puesto.
- Funciones: lista de tareas que se le van a encomendar.
- Perfil de competencias: requisitos de formación, experiencia, competencias y habilidades.

| | |
|-----------------------------------|--|
| Finalidad del puesto | <ul style="list-style-type: none"> - Tratamiento y gestión administrativa de los pedidos, prestando su colaboración como enlace entre la fuerza de ventas, producción y logística. - Se encargará de la realización de las labores administrativas propias de la unidad, documentación, archivo y atención telefónica, prestando su apoyo al equipo comercial al que pertenece. |
| Funciones | <ul style="list-style-type: none"> - Prestar apoyo efectuar seguimiento de la labor comercial, gestionando los pedidos y las ventas realizadas, ofreciendo un servicios de calidad al cliente. - Seguimiento de los pedidos, manteniéndose al día de los posibles retrasos en los pedidos efectuados o de cualquier incumplimiento de las condiciones pactadas, proporcionando información a los clientes. - Atención a los saldos pendientes de cobro de los clientes, efectuando las reclamaciones de las deudas no cobradas y ya vencidas. - Recibir y gestionar las peticiones y/o reclamaciones de los clientes. - Mantenimiento y actualización de la base de datos de clientes. - Archivo y correcta conservación de la documentación, registros, informes. |
| Perfil de competencias | |
| Requisitos de formación | <ul style="list-style-type: none"> - Ciclo formativo de Grado Superior en Administración y Finanzas |
| Experiencia previa | <ul style="list-style-type: none"> - 1 año en puesto similar |
| Competencias y habilidades | <ul style="list-style-type: none"> - Orientación al cliente - Orientación a resultados - Capacidad de relación y trato - Capacidad de trabajo en equipo - Capacidad de negociación y persuasión - Capacidad de comunicación e información - Capacidad de organización del trabajo personal - Capacidad para priorizar y distribuir tareas en el tiempo - Habilidad en el manejo de situaciones tensas/conflictivas |

Actividades 1 y 2

2.2. Reclutamiento

El **reclutamiento** es el proceso para conseguir candidatos que estén formados y se ajusten a los requisitos que necesitamos. Puede hacerse utilizando dos modalidades:

- **Reclutamiento interno:** se realiza con el personal de la propia empresa. Sus principales ventajas: es barato, seguro, rápido y muy motivador para los empleados, pero puede generar conflictos entre los trabajadores y se pierde la creatividad de los nuevos candidatos.
- **Reclutamiento externo:** se busca fuera de la empresa a las personas adecuadas. Es un procedimiento más caro, se presentan más candidatos y puede ser desmotivador para los empleados, pero suele ser más rentable un trabajador de fuera, que puede tener una preparación más idónea y aportar ideas nuevas a la empresa.

Entre los **instrumentos** que puede valerse la empresa para el **reclutamiento externo** se encuentran:

- **Anuncios** en prensa o Internet: deben redactarse cuidadosamente, ya que constituyen un filtro para eliminar a los candidatos que no se ajusten al perfil deseado.
- **Bolsas de trabajo:** son registros que mantienen organismos como universidades, centros escolares, asociaciones y colegios profesionales, sindicatos, etc. sobre demandantes de empleo. Los responsables de estas bolsas ponen en contacto a las empresas que pregunten por algún candidato con los miembros inscritos en dicha bolsa.
- **Agencias de colocación:** son empresas públicas o privadas cuyo objetivo es facilitar a las empresas la búsqueda de los trabajadores más adecuados para sus necesidades y, al mismo tiempo, permitir a las personas sin empleo un acceso lo más rápido posible a un puesto de trabajo. Una modalidad especial de estas agencias son las **Empresas de Trabajo Temporal (ETT)**, que se caracterizan por ofrecer trabajo de carácter eventual para cubrir una necesidad puntal de otra empresa. Realizan el contrato de trabajo directamente con el trabajador en cuestión y, posteriormente, lo ceden a la empresa que lo necesita a cambio de un importe económico superior al salario que ellas pagan.

Una de las alternativas para encontrar candidatos a un puesto de trabajo son los **portales de empleo**, que pueden ser públicos o privados.

Entre los **portales de empleo públicos** encontramos:

- SEPE (Servicios Público de Empleo Estatal).
- SAE (Servicio Andaluz de Empleo).

Entre los **portales de empleo privados** destacan:

| | | |
|-----------------------------------|--|--------------------------|
| nfoempleo Universia Monster | Jobandtalent Trabajando Hacesfalta | Pprimerempleo Laboris |
|-----------------------------------|--|--------------------------|

Recomendaciones: en muchos casos el reclutamiento se hace de la manera más inmediata y sencilla posible, es decir, preguntando a los propios trabajadores de la empresa y a los conocidos si saben de personas que puedan cumplir el perfil requerido y estén dispuestos a trabajar en la empresa. Es una fuente ampliamente utilizada por las pymes.

- **Candidaturas espontáneas:** a las empresas les suelen enviar solicitudes de empleo. La más popular es el envío de espontáneo del currículum vitae, bien sea por correo tradicional, entregándoselo en mano en la sede de la empresa, por correo electrónico o mediante formularios web que ofrecen muchas entidades en sus páginas corporativas.

EJEMPLO OFERTA DE EMPLEO

Importante empresa aseguradora necesita:

AUXILIAR ADMINISTRATIVO

Se requiere:

- Grado Superior en Administración y Finanzas.
- Experiencia mínima de 1 año en puestos similares.
- Inglés nivel avanzado.
- Dominio de paquete Office.

Funciones y responsabilidades:

- Confeccionar ofertas, atender a los clientes y realizar el seguimiento de los pedidos.

Se ofrece:

- Contrato indefinido (con período de prueba de 2 meses).
- Jornada completa.
- Retribución: de 18.000 a 21.000 € brutos anuales.
- Incorporación inmediata.

Los interesados envíen sus CV a rrhh@seguros.es, a la atención de Lucía Pérez.

Actividades 3, 4 y 5

2.3. Preselección

La preselección es una primera criba de las candidaturas en función de los datos del CV y de las necesidades de la empresa. Tiene como objetivo pasar a la fase de “realización de pruebas” únicamente a los candidatos más preparados con el fin de ahorrar tiempo y recursos.

2.4. Realización de pruebas

Los candidatos que superen la preselección realizarán las pruebas necesarias para determinar su potencial y capacidad de aprendizaje. En muchas ocasiones estas pruebas las realiza una empresa externa de selección de recursos humanos o en su defecto, un técnico en selección.

El **instrumento** más común empleado para la evaluación del candidato suele ser la **entrevista**, que puede ser individual o en grupo. En las pymes la entrevista es a veces el único procedimiento utilizado, de ahí la necesidad de su preparación por parte del empresario. El principal objetivo de una entrevista de selección es evaluar la capacidad de cada candidato para desempeñar el puesto de trabajo, complementando o profundizando la información contenida en el CV y las pruebas en el caso de haberlas realizado.

Además de las entrevistas, se pueden emplear otros instrumentos como:

| | |
|----------------|--|
| TEST DE | Se pretende evaluar de forma objetiva la capacidad |
|----------------|--|

| | |
|---|--|
| INTELIGENCIA O PSICOTÉCNICOS | intelectual de las personas. Se trata de tests altamente estructurados, de respuesta voluntaria controlada por el sujeto y en el que no se enmascara el objetivo de la prueba |
| TEST DE APTITUDES | Estas pruebas pretenden seleccionar a la persona más adecuada al puesto de trabajo. Hay test específicos para medir la aptitud administrativa, la numérica, la mecánica, etc. |
| CUESTIONARIOS DE PERSONALIDAD | Se suelen pasar junto a los psicotécnicos, pretenden evaluar la manera de ser y el patrón de pensamiento y conducta habitual de la persona analizada |
| CUESTIONARIOS DE INTERESES | Pretende medir las preferencias de una persona y relacionarlas con la satisfacción que obtendrá en el puesto de trabajo. |
| PRUEBAS PROFESIONALES | Procuran medir el nivel profesional del candidato para el desempeño de las tareas concretas del puesto de trabajo. Son pruebas prácticas. |
| DINÁMICAS DE GRUPOS | Son pruebas grupales donde varios candidatos tendrán que resolver o dialogar sobre un problema abierto y se deberán expresar verbalmente delante de unos evaluadores, que observarán su comportamiento. Se pretende evaluar la expresión oral, la creatividad, la resolución de problemas, el liderazgo, etc. |
| CENTROS DE EVALUACIÓN O ASSESSMENT CENTERS | Se utilizan en la evaluación de puestos directivos. Consisten en una serie de ejercicios de distinto tipo (role-playing, dinámicas de grupos, presentaciones,...) en donde se prueban las habilidades de los candidatos requeridos para una vacante laboral específica. Participan evaluadores de la empresa con consultores externos. |
| PRUEBAS DE IDIOMAS | En muchos puestos se requiere cierto conocimiento de un idioma que se puede acreditar mediante certificados oficiales, en caso de ser imprescindible se suele realizar pruebas escritas u orales en el idioma requerido. |

Para más información visita las siguientes páginas:

<https://psicologiyamente.com/psicologia/test-psicotecnicos>

http://www.emplea.universia.es/informacion/seleccion/dinamica_grupo/

<https://blog.acsendo.com/assessment-center-util/>

Actividades 6, 7 y 8

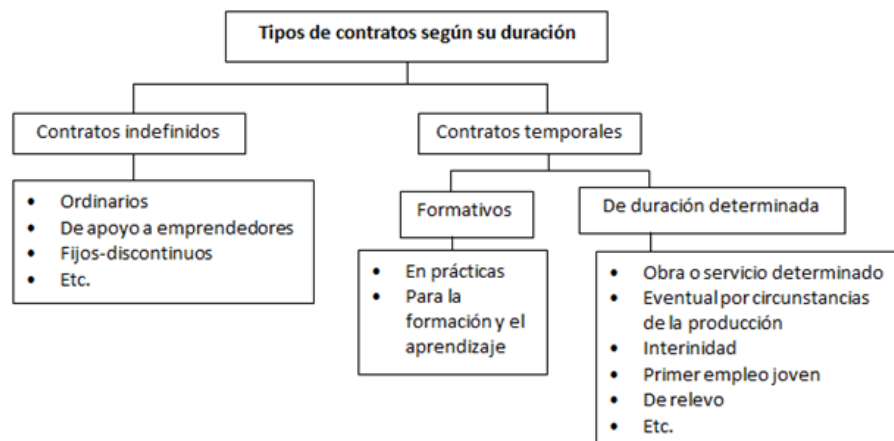
2.5. Elaboración de informes

Es la fase de presentar toda la información que hemos obtenido, organizarla, analizarla y elaborar los informes para poder escoger al candidato que mejor se ajuste al perfil del puesto.

2.6. Contratación

El proceso de incorporación de un trabajador a la empresa termina con la contratación. El compromiso entre empresario y trabajador se materializa mediante un **contrato de trabajo**, que no es más que un acuerdo entre ambos, en virtud del cual, el trabajador se compromete a **prestar sus servicios** de forma **voluntaria**, por **cuenta ajena** y dentro del ámbito de organización y **dirección del empresario**, quien se compromete al pago de una **retribución**.

Los contratos pueden ser, según la duración, **indefinidos** o de **duración determinada** o, según la jornada, a **tiempo completo** o a **tiempo parcial**. A continuación se muestra un esquema en el que se recogen los tipos de contratos de trabajo según la duración:



| | |
|------------------------------|---|
| Para la formación (aprendiz) | <ul style="list-style-type: none">• Es un contrato dirigido a jóvenes entre 16 y 25 años, aunque se permite hasta los 30 años mientras el paro sea superior al 15%, los cuales no tienen que tener una titulación de FP o universitaria para ese puesto de trabajo.• Tampoco puede haber trabajado antes en ese puesto en la misma empresa por más de 12 meses.• La duración es mínima 1 año y máxima 3 años.• Como no tiene la formación, una parte de la jornada se dedica a formarse, siendo el primer año al menos del 25% de la jornada, y el 2º y el 3º año un mínimo del 15%.• Y como no trabaja toda la jornada, su salario del 75% del Salario Mínimo Interprofesional (SMI) el 1º año, y los siguientes del 85% del SMI, aunque el convenio lo puede mejorar. El SMI para 2017 es 707,70€. |
| Prácticas | <ul style="list-style-type: none">• A diferencia del anterior, aquí se pide que se tenga una titulación de FP o universidad para ese puesto.• No tiene que haber pasado más de 5 años desde que se sacó el título, salvo para menores de 30 años que no mira el tiempo que ha pasado desde el título.• La duración es mínima de 6 meses y máxima de 2 años.• Su salario es un % del de otro trabajador para ese puesto. Así, el primer año es del 60% y el 2º año del 75%, si bien los convenios pueden mejorar estos salarios. |
| Obra o servicio | <ul style="list-style-type: none">• Es un contrato temporal para realizar una obra o servicio concreto, el cual se puede diferenciar claramente del resto de actividades de la empresa. Por ejemplo en la construcción, se contrata para realizar esa obra hasta que se finalice. Un servicio determinado sería por ejemplo la azafata de un congreso, termina el congreso y termina el contrato.• La duración es lo que dure la obra, y como muchas veces no se sabe se indica "hasta fin de obra". El máximo que puede durar un contrato de obra es de 3 años, o de 4 años si lo dice el convenio.• Al finalizar la obra se cobra una indemnización de 12 días de salario por año trabajado o su parte proporcional. |

| | |
|---------------------------|--|
| Eventual | <ul style="list-style-type: none"> • Es un contrato temporal para atender el incremento de trabajo de la empresa por alguno de los siguientes motivos: por acumulación de tareas, exceso de pedidos o circunstancias del mercado. Por ejemplo, en campaña de navidades que se contrate más personal porque hay más pedidos. • La duración es máximo de 6 meses en un periodo de 1 año, aunque los convenios suelen ampliarlo a un máximo de 12 meses en un periodo de 18 meses. • Al finalizar la obra se cobra una indemnización de 12 días de salario por año trabajado o su parte proporcional. • NOTA: Si un trabajador tuviera encadenados una serie de contratos de obra o eventuales uno detrás de otro, en el momento en que alcanza los 24 meses en un periodo de 30 meses, ya se le considera fijo. |
| Interinidad | <ul style="list-style-type: none"> • Es un contrato temporal para sustituir a una persona provisionalmente, por ejemplo debido a que esté de baja por una enfermedad, o que tenga un descanso por maternidad, etc. También se puede usar mientras se estén realizando las entrevistas de trabajo y se selecciona a la persona definitiva, siendo aquí un máximo de 3 meses. • El contrato dura mientras la otra persona tenga reservado su puesto de trabajo, en cuanto vuelva el contrato de la persona interina finalizará. |
| Primer empleo joven | <ul style="list-style-type: none"> • Es un contrato temporal para facilitar a los jóvenes menores de 30 años su primer empleo, o bien que no tengan más de 3 meses de experiencia laboral. • La duración es mínimo 3 meses y máximo de 6 meses, aunque el convenio lo puede subir al año. • Al finalizar la obra se cobra una indemnización de 12 días de salario por año trabajado o su parte proporcional. |
| Contratos indefinidos | <ul style="list-style-type: none"> • Tenemos 2 tipos de contratos indefinidos: el ordinario (o normal) de un trabajador que está fijo en la empresa, y luego una modalidad de indefinido que se llama indefinido de apoyo a emprendedores. • El indefinido de apoyo a emprendedores, se diferencia en que el periodo de prueba puede ser de hasta un año de duración, y que la empresa va a cobrar una serie de ayudas en la cotización a la seguridad social. |
| Contrato a tiempo parcial | <ul style="list-style-type: none"> • Todos los anteriores contratos pueden ser a tiempo parcial (salvo el de formación que siempre es a tiempo completo). • A tiempo parcial significa que el trabajador hace menos horas de la jornada completa (que suele ser de 40 horas a la semana y de 8 horas al día). • Estos trabajadores no pueden hacer horas extras, sin embargo, pueden hacer horas complementarias que funcionan diferente a las extras. Estas horas complementarias deben pactarse con el trabajador, y son un máximo del 30% de la jornada, las cuales se cobran como horas normales. Hay que avisar al trabajador al menos 3 días antes del día que haya que hacerlas. Además, los indefinidos pueden pactar hacer otro 15% más de horas complementarias, llegando al 45%. |
| Contrato de relevo | <ul style="list-style-type: none"> • Se trata de una situación donde un trabajador que se va a jubilar dentro de poco le va a sustituir una nueva persona con un contrato de relevo. Así, el trabajador que se va a jubilar lo que hace es que se jubila ahora pero solo una parte de la jornada, por ejemplo el 50%, y por ese 50% de las horas se contrata a un nuevo trabajador que es quien le da el relevo. También es posible contratar al relevo toda la jornada. • La duración del relevo es hasta que el otro trabajador se jubile del todo (el 100% de las horas), aunque es posible contratar al relevo de forma indefinida ya desde el principio. |
| Contrato fijo-discontinuo | <ul style="list-style-type: none"> • Se trata de un contrato donde un trabajador trabaja una parte del año y otra parte del año no, por ejemplo en la recogida de la naranja se contrata todos los años por los mismos meses, y cuando termine la campaña finaliza su contrato pero se le volverá a llamar el año siguiente. • En los meses que no trabaja pasará al paro. • En este contrato no sabemos la fecha exacta en que volverá el año que viene, pues depende de cada campaña. |

Actividades 9 – 14

2.7. Incorporación del trabajador

Para facilitar el proceso de integración del nuevo trabajador es muy positivo que la empresa disponga de un **manual o plan de acogida**, que es un documento que explica el proceso que se sigue cuando un trabajador se incorpora a una empresa

con la finalidad de que conozca la organización, sus valores, los compañeros y el modo de funcionamiento interno de la empresa.

3. EL SISTEMA DE LA SEGURIDAD SOCIAL

La **Seguridad Social** es un sistema público cuya finalidad es asegurar a los ciudadanos una serie de prestaciones mínimas que los protejan en caso de necesidad, como puede ser ante una enfermedad, situación de desempleo o jubilación.

El sistema de la Seguridad Social está compuesto por distintos **regímenes** en función de la naturaleza de su trabajo o actividad económica:

- **Régimen general**

Formado por los trabajadores por **cuenta ajena**, es decir, que trabajan para una empresa. También se incluyen los socios trabajadores de sociedades laborales y mercantiles y los trabajadores de antiguos regímenes especiales (representantes de comercio, trabajadores ferroviarios, trabajadores agrarios, empleados de hogar, futbolistas,...).

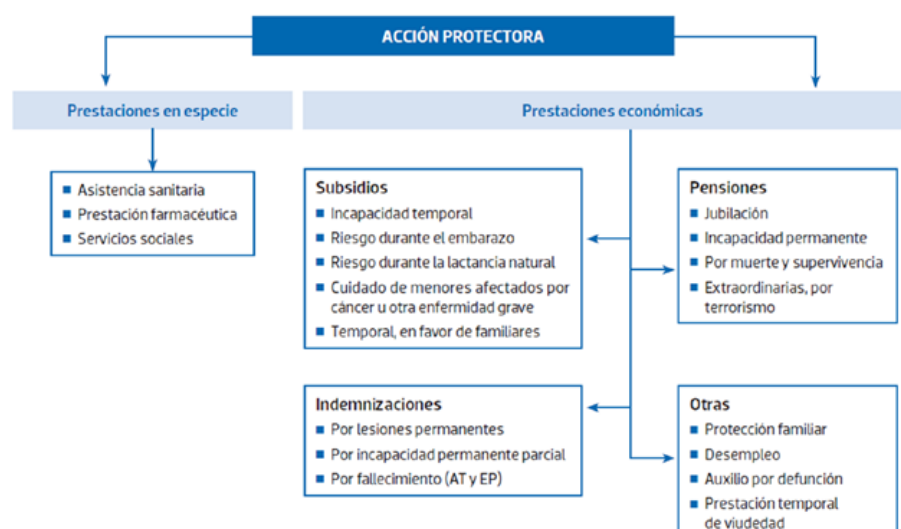
- **Regímenes especiales**

Formado por personas que desarrollan una actividad económica con características especiales y diferenciadoras. Entre ellas:

- ❖ **Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA):** aquellos que trabajan por **cuenta propia**, es decir, en su negocio o desarrollando una actividad profesional.
- ❖ Régimen especial de trabajadores del mar.
- ❖ Régimen especial de trabajadores de minería de carbón.

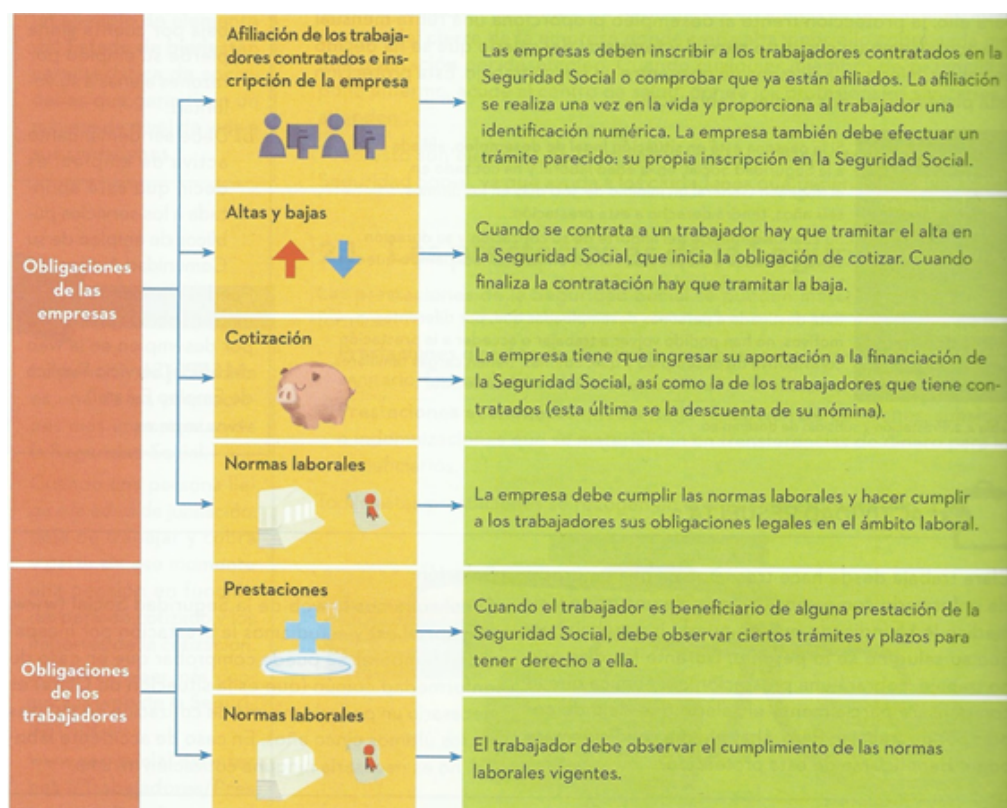
La **acción protectora** de la Seguridad Social se lleva a cabo a través de las prestaciones de que pueden ser:

- **Prestaciones directas o en especie**, con las cuales las personas reciben un servicio sanitario, farmacéutico o social.
- **Prestaciones económicas**, mediante la recepción de pensiones, subsidios, o indemnizaciones que se materializan en transferencias de dinero para los beneficiarios.



3.1. Obligaciones de empresas y trabajadores

El sistema de la Seguridad Social impone una serie de obligaciones a las empresas y trabajadores, como son:



La

solicitud de **afiliación**, que se realiza presentando el **modelo TA.1** en la Dirección Provincial de la Tesorería de la Seguridad Social, debe presentarse antes de comenzar la primera relación laboral y podrán hacerla el propio trabajador o el empresario.

Las **altas, bajas y variaciones de datos** se realizan a través **del modelo TA.2/S**. Cuando el empresario incumpla su obligación, el trabajador podrá solicitar el alta en el Régimen General de la Seguridad Social. Dicha solicitud se realizará a través de Sistema RED, o Sede Electrónica de la Tesorería General de la Seguridad Social.

[Actividades 15, 16 y 17](#)

4. LAS NÓMINAS

El pago y la liquidación del salario se deben hacer en un recibo, la nómina, que sirve de justificante. Existe un modelo oficial establecido, pero puede ser modificado. Debe contener:

- El importe total correspondiente al periodo que se liquida, que no puede ser superior al mes.
- Salario base.
- Complementos.
- Deducciones.
- Cuotas a abonar de la Seguridad Social y retenciones a practicar del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF).
- Indemnizaciones y prestaciones de la Seguridad Social.
- Cantidad realmente abonada al trabajador (líquido a percibir).
- Fecha y firma del trabajador.

| | |
|------------------------|-------------------|
| EMPRESA _____ | TRABAJADOR _____ |
| DOMICILIO _____ | NIF _____ |
| CIF _____ | Número S.S. _____ |
| CCC _____ | CATEGORÍA _____ |
| GRUPO COTIZACIÓN _____ | |

En el encabezado del documento, aparecen los datos de la empresa y del trabajador, así como el periodo de liquidación y el número de días.

| | | |
|---|----------------|----------------|
| Periodo liquidación _____ | N.º días _____ | TOTALES |
| I. DEVENGOS | | |
| 1. Percepciones salariales | | |
| Salario base _____ | | |
| Complementos salariales: _____ | | |
| _____ | | |
| Horas extraordinarias _____ | | |
| Horas complementarias _____ | | |
| 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 _____ | | |
| A. TOTAL DEVENGADO _____ | | |
| II. DEDUCCIONES | | |
| 1. Aportaciones del trabajador a las cotizaciones a la S.S y recaudación conjunta | | |
| Tipo _____ | | |
| Contingencias comunes _____ | | |
| Desempleo _____ | | |
| Formación Profesional _____ | | |
| Horas extraordinarias Normales _____ | | |
| Horas extraordinarias de Fuerza Mayor _____ | | |
| TOTAL APORTACIONES _____ | | |
| 2. IRPF _____ | | |
| 3. Anticipos _____ | | |
| 4. Valor de los productos recibidos en especie _____ | | |
| 5. Otras deducciones _____ | | |
| B. TOTAL A DEDUCIR _____ | | |
| LÍQUIDO TOTAL A PERCIBIR (A-B) _____ | | |
| Firma y sello de la empresa _____ | Fecha _____ | Recibí _____ |

En el cuerpo de la nómina, se encuentran el total devengado y las deducciones que hay que practicar sobre esa cantidad.

| DETERMINACIÓN DE LAS BASES DE COTIZACIÓN A LA SEGURIDAD SOCIAL E IRPF | | | | |
|--|-----------------|------|--------------------|-------|
| 1. Base de cotización por contingencias comunes | | | | |
| Remuneración mensual _____ | | | | |
| Prorrata pagas extras _____ | | | | |
| TOTAL _____ | | | | |
| | Base | Tipo | Aportación Empresa | |
| 2. Base de Contingencias Profesionales y otros conceptos de recaudación conjunta | AT y EP _____ | | | |
| | Desempleo _____ | | | |
| | FP _____ | | | |
| | POGASA _____ | | | |
| 3. Cotización por horas extras _____ | | | | |
| 4. Cotización por horas extras fuerza mayor _____ | | | | |
| 5. Base sujeta a retención del IRPF _____ | | | Total | _____ |

En el pie del documento, se encuentran las bases de cotización, la base sobre la que se aplica la retención del IRPF y las cuantías a ingresar en la Seguridad Social y Hacienda, unas como cotizaciones y otras como retenciones.

La suma de las percepciones salariales más las no salariales nos darán el **total devengado**. La cantidad así calculada sería el importe a cobrar por el trabajador, pero a esta cantidad hay que restar:

Las **cuotas de la Seguridad Social** que son por cuenta del trabajador, si bien estas cantidades son deducidas por el empresario del sueldo del trabajador y lo ingresa en la Tesorería de la Seguridad Social. Los trabajadores están obligados a cotizar a la Seguridad Social, es decir, deben aportar unos recursos económicos.

La **retención del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF)**, que hace el empresario sobre el sueldo del trabajador y que ingresa en la Hacienda Pública.



4.1. Percepciones salariales

Son las retribuciones que recibe el trabajador por su labor. Se consideran parte de su salario y estos conceptos **cotizan todos a la Seguridad Social**.

Se incluye:

a) **Salario base:** es la retribución que recibe un trabajador por su labor sin tener en cuenta complementos, horas extra, pagas o salario en especie. La cantidad se puede fijar por unidad de tiempo, por unidad de obra o de forma mixta. Normalmente se establecen por categorías o grupos profesionales en convenio colectivo.

b) **Complementos salariales:** son cantidades que se suman al salario base y que remuneran conceptos no incluidos en éste. Dependen del tipo de trabajo que se realice y de las características del trabajador. Pueden ser:

- I. Personales: antigüedad, títulos, idiomas, plena dedicación (exclusividad)...
- II. De puesto de trabajo: peligrosidad, toxicidad, turnicidad, nocturnidad, disponibilidad,...
- III. Por calidad o cantidad de trabajo: horas extraordinarias, incentivos, puntualidad, asistencia, comisiones...

c) Horas extraordinarias: son las horas que realiza el trabajador después de su horario normal de trabajo. Su retribución vendrá establecida en el convenio colectivo, siendo como mínima, igual a la retribución de una hora ordinaria o compensada por un período de tiempo de descanso. Pueden ser:

I. De fuerza mayor: las que realiza para prevenir o reparar un siniestro, riesgo de pérdidas de materias primas y otros daños extraordinarios y urgentes. No hay límite máximo y son de obligado cumplimiento para el trabajador.

II. Normales: son las realizadas como consecuencia de desajustes en la situación normal de la empresa, como pedidos imprevistos, ausencias, etc. Son voluntarias y no podrán superar las 80 horas al año (en este límite no se cuenta las que se compensen con descansos en los cuatro meses siguientes a su realización).

d) Horas complementarias: son las horas que realiza el trabajador a jornada parcial después de su horario normal de trabajo (es decir, los trabajadores a jornada completa hacen horas extras y los trabajadores a jornada parcial, horas complementarias). Su retribución será igual a la hora normal.

e) Gratificaciones extraordinarias: todos los trabajadores tienen derecho a recibir como mínimo dos pagas al año; una en diciembre y otra cuando la empresa lo determine (normalmente en junio o julio) de la cuantía que venga estipulada en convenio. Por convenio colectivo a su vez, puede determinarse que se prorrateen, es decir, que se reciba cada mes la parte proporcional de las pagas.

$$\text{Prorrateo} = \text{importe de cada paga} \times \text{nº de pagas} / 12$$

f) Salario en especie: es la remuneración que se recibe en bienes distintos del dinero. Debe aparecer su valor en dinero y no deberá ser superior al 30% de la remuneración total del trabajador.

4.2. Percepciones no salariales

Son pagos que recibe el trabajador cuya misión es compensar o indemnizar gastos o necesidades que surgen como consecuencia del desarrollo de su trabajo. Se caracterizan por estar **excluidos de cotización** hasta un límite establecido en cada caso, a partir del cual, pasarían a estar sujetos a cotización. Si bien, desde el 31 de mayo de 2014, muchas de estas percepciones pasaron a cotizar directamente.

Pueden ser:

a) Indemnizaciones o suplidos: son cantidades abonadas a los trabajadores por los gastos realizados por éstos como consecuencia de la actividad laboral. Por ejemplo: dietas de viajes, gasto de locomoción, plus de distancia, transporte urbano, abono para ropa de trabajo, desgaste de útiles y herramientas, etc.

b) Prestaciones e indemnizaciones de la Seguridad Social: son cantidades que el empresario paga al trabajador y por las que posteriormente la Seguridad Social le compensará. Por ejemplo: incapacidad temporal, protección familiar, etc.

c) **Indemnizaciones por traslado, suspensión o despidos**: son cantidades que percibe el trabajador como consecuencia de traslados, suspensiones o despidos, etc.

| Concepto | | | | | | Exento SS | Sujeto SS | Exento IRPF | Sujeto IRPF |
|--|--|--------------|-------------------|------------|-------------|--|----------------------------|--|----------------------------|
| Gastos de manutención y estancia (dietas) en distinto municipio al de trabajo y al de residencia | Gastos de estancia | | | | | Importe justificado | ----- | Importe justificado | ----- |
| | Gastos de manutención | Pernocta | En España | | 53,34 €/día | El exceso de tales cantidades | 53,34 €/día | El exceso de tales cantidades | |
| | | | Extranjero | | 91,35 €/día | | 91,35 €/día | | |
| | | Sin pernocta | En España | | 26,67 €/día | | 26,67 €/día | | |
| | | | Extranjero | | 48,08 €/día | | 48,08 €/día | | |
| | | | Personal de vuelo | En España | 36,06 €/día | | 36,06 €/día | | |
| | | | | Extranjero | 66,11 €/día | | 66,11 €/día | | |
| Gastos de locomoción (kilometraje) | Según factura o documento equivalente (transporte público) | | | | | Importe gasto justificado | ----- | Importe gasto justificado | ----- |
| | Remuneración global SIN JUSTIFICACIÓN | | | | | 0,19 €/km recorrido más gastos de peaje y aparcamientos justificados | El exceso de dicho importe | 0,19 €/km recorrido más gastos de peaje y aparcamientos justificados | El exceso de dicho importe |

4.3. Bases de cotización

Las **bases de cotización** son las cantidades que se utilizan para calcular las **cuotas de cotización**, es decir, la cantidad a pagar a la TGSS. En las bases de cotización se tendrán en cuenta las retribuciones que se consideran **salariales** y que recibe el trabajador por cuenta ajena. A estas bases se aplicarán los **tipos de cotización**, que son unos porcentajes fijados también por la ley, para obtener las cuotas a la Seguridad Social tanto del trabajador como de la empresa.

$$\text{Cuota de cotización} = \text{Base} \times \text{Tipo}$$

Las remuneraciones no salariales no se tendrán en cuenta para el cálculo de la base de cotización hasta los límites que se establecen para cada caso, aunque como se citó anteriormente, esto ha sido modificado y algunas de las percepciones no salariales cotizan.

Existen varios tipos de bases de cotización:

1) **Bases de Cotización por Contingencias Comunes (BCCC)**: la cotización por este concepto está destinada a hacer frente a las situaciones de necesidad derivadas de enfermedades comunes (EC), accidentes no laborales (ANL) y otras (jubilación, maternidad, riesgo durante el embarazo, etc.)

2) **Bases de Cotización por Contingencias Profesionales (BCCP) y conceptos de recaudación conjunta**: están destinadas a hacer frente a las situaciones de necesidad derivadas de accidentes de trabajo (AT) y enfermedades profesionales (EP), así como a hacer frente a situaciones de desempleo, formación profesional (FP) y a abonar aportaciones al FOGASA (este último concepto corre a cargo exclusivamente del empresario).

3) **Bases de Cotización por Horas Extraordinarias (BCHEX)**: las horas extra tienen una cotización adicional aparte de estar incluidas en la BCCP. La base de referencia es la misma cantidad abonada por dicho concepto.

4) **Base sujeta a retención del IRPF**: su finalidad es anticipar dinero a la cuenta del IRPF.

4.4. Cálculo de las bases de cotización

Para el cálculo de las bases de cotización se procede de la siguiente forma:

1) **BCCC**: Se calcula a partir de la remuneración mensual y la prorrata de pagas extraordinarias.

$$\text{BCCC} = \text{Remuneración Mensual} + \text{Prorrata pagas extras}$$

a. **Remuneración mensual**: suma de todas las percepciones salariales excepto horas extraordinarias (no confundir con las complementarias. Éstas sí se cuentan). Además, se incluirán aquellas percepciones no salariales que coticen.

b. **Prorrata pagas extraordinarias**:

$$\text{Prorrata} = \text{importe de cada paga} \times \text{nº de pagas} / 12$$

Una vez calculada la BCCC debe comprobarse que está dentro de las **Bases máxima y mínima** que se establecen para cada año en función de la categoría profesional del trabajador.

| Grupo de Cotización | Categorías Profesionales | Bases mínimas euros/mes | Bases máximas euros /mes |
|---------------------|---|-------------------------|--------------------------|
| 1 | Ingenieros y Licenciados. Personal de alta dirección no incluido en el artículo 1.3.c) del Estatuto de los Trabajadores | 1.199,10 | 3.803,70 |
| 2 | Ingenieros Técnicos, Peritos y Ayudantes Titulados | 994,20 | 3.803,70 |
| 3 | Jefes Administrativos y de Taller | 864,90 | 3.803,70 |
| 4 | Ayudantes no Titulados | 858,60 | 3.803,70 |
| 5 | Oficiales Administrativos | 858,60 | 3.803,70 |
| 6 | Subalternos | 858,60 | 3.803,70 |
| 7 | Auxiliares Administrativos | 858,60 | 3.803,70 |

| | | Bases mínimas euros/día | Bases máximas euros /día |
|----|--|----------------------------|-----------------------------|
| 8 | Oficiales de primera y segunda | 28,62 | 126,79 |
| 9 | Oficiales de tercera y Especialistas | 28,62 | 126,79 |
| 10 | Peones | 28,62 | 126,79 |
| 11 | Trabajadores menores de dieciocho años, cualquiera que sea su categoría profesional | 28,62 | 126,79 |

2) BCCP: Se calcula a partir de la BCCC añadiéndole el importe de las horas extra.

BBCP = BCCC + horas extras

La cantidad resultante no podrá ser superior al **tope máximo ni inferior al mínimo** fijado cada año. Para 2018 son 3.803,70 y 858,60 € respectivamente.

3) BCHEX: importe de las horas extraordinarias.

4) Base sujeta a la retención del IRPF: suma de todas las percepciones salariales y no salariales, es decir, el total devengado, menos las cantidades exentas de retención por IRPF. Por tanto, la suma de TODO LO QUE COTIZA (las horas extras en este caso sí se incluyen. No confundir con lo que se hace en la BCCC). Una forma rápida de calcular esta base es sumar **Remuneración Mensual + Horas extras**.

¡OJO! Esta base servirá SOLO para calcular lo que paga el TRABAJADOR a la Agencia Tributaria. La empresa NO paga por este concepto a través de la nómina.

TIPOS DE COTIZACIÓN

| TIPOS DE COTIZACIÓN | PORCENTAJES | | |
|---|-------------|------------|-------|
| CONCEPTOS | EMPRESA | TRABAJADOR | TOTAL |
| Contingencias comunes | 23,60 | 4,70 | 28,30 |
| Horas extraordinarias | | | |
| * Fuerza mayor | 12,00 | 2,00 | 14,00 |
| * Resto de horas extras | 23,60 | 4,70 | 28,30 |
| Desempleo | | | |
| * Tipo general (Contrato indefinido) | 5,50 | 1,55 | 7,05 |
| * Contrato duración determinada a tiempo completo o parcial | 6,70 | 1,60 | 8,30 |
| Fondo de Garantía Salarial | 0,20 | - | 0,20 |
| Formación Profesional | 0,60 | 0,10 | 0,70 |

Actividades 18 – 34

ACTIVIDADES

1. Elabora, a partir de los datos que se proporcionan a continuación, el profesiograma y el análisis del puesto de trabajo del camarero de la cafetería del siguiente caso:

El responsable del Departamento de Alimentos y Bebidas del Hotel Brillasol, situado en Dos Hermanas (Sevilla), envía al responsable del Departamento de Recursos Humanos una propuesta de provisión de personal ante la necesidad de contratar a un nuevo camarero para la cafetería.

La persona que ocupará el puesto será un Técnico en Servicios de Restauración con un año de experiencia en puestos similares y dependerá directamente del Jefe de Cafetería. Es aconsejable que la persona a contratar tenga conocimientos altos de inglés. Esta persona prestará servicios durante la temporada de verano, que comenzará el día 1 de junio y finalizará el 30 de septiembre, a jornada completa. La persona que se contrate realizará las funciones propias de un camarero de barra.

2. ¿En qué te gustaría trabajar en un futuro? Elabora una ficha en la que describas el puesto de trabajo que querrías ocupar en un futuro.

3. El Hotel Brillasol decide colocar un anuncio en un periódico local en el que se ofrece el puesto de trabajo de “camarero de cafetería”, además de enviar un correo electrónico al instituto Heliópolis, donde se imparten ciclos formativos de hostelería, pues saben que cuenta con una bolsa de empleo.

Elabora tanto el anuncio como el texto del correo electrónico donde se informa del puesto de trabajo vacante, las características de este y los requisitos mínimos de los candidatos. Éstos deberán enviar sus CV a la dirección de correo electrónico: departamentodepersonal@hbrillasol.es

4. Como responsable del departamento de personal, prepara una oferta de empleo para cubrir un puesto de titulado de grado superior de un ciclo que te gustaría estudiar o un puesto de graduado en una carrera que te gustaría cursar.

5. Elige tres ofertas de empleo que aparezcan en la prensa, televisión o internet (al menos una de ellas procedentes de un portal de empleo público y otra privado). Si proceden de internet, copia y pega el enlace y si procede de otras fuentes, señala la procedencia. A continuación, responde a las siguientes cuestiones: ¿Qué tipo de información aparece? ¿Aparece la descripción de la empresa? ¿Se detalla el puesto vacante? ¿Se incluye la retribución? ¿Dónde y cómo enviar los datos personales y el CV?

6. La empresa GameUp, dedicada a la creación de videojuegos, necesita contratar a una persona para un puesto vacante de desarrollador de videojuegos. Una vez que dispone de candidatos para el puesto, y tras hacer una preselección con los CV recibidos, tiene 40 candidatos que reúnen los requisitos solicitados y se adaptan al perfil. ¿Cuáles consideras que pueden ser las siguientes pruebas que debe realizar la empresa para seleccionar a la persona que ocupe el puesto de trabajo? Justifica tu respuesta.

7. En internet existen muchas páginas web en las que puedes realizar test psicotécnicos. En ellas encontrarás pruebas de personalidad, de inteligencia, de intereses profesionales o de cultura general. Practica con algunos de ellos, como por ejemplo:

<https://www.hacertest.com/cultura/general/>

<http://www.psicotecnicostest.com/>

<https://www.psicooactiva.com/tests.htm>

8. Visualiza los siguientes cortos acerca de las entrevistas de trabajo y reflexiona sobre la situación que plantea. ¿Cuáles son las dificultades a las que se enfrenta la mujer de casi 43 años? ¿Por qué se puede decir que la empresa está desperdiciando el potencial de los empleados que están a su cargo? ¿A qué prejuicios se enfrenta una mujer joven recién casada? ¿Y un hombre mayor?

<https://www.youtube.com/watch?v=-nQTo0aKuw8>

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

9. Indica cuál será el contrato idóneo en cada una de las situaciones que aparecen a continuación:

- a) Sergio, de 17 años, ha terminado sus estudios de la ESO y quiere empezar a trabajar para aprender la profesión de fontanero.
- b) Sara, de 25 años, acabó hace dos años sus estudios universitarios de diseño gráfico.
- c) María, de 55 años, está cobrando el subsidio por desempleo y va a ser contratada indefinidamente y a jornada completa en una tienda de ropa.
- d) David, de 26 años, va a sustituir a una trabajadora que disfruta del permiso de maternidad.
- e) Raquel, de 22 años, va a ser contratada para trabajar la campaña de Navidad en unos grandes almacenes.
- f) Luis trabaja todos los años en la recogida de la almendra en su pueblo.

10. La compañía Delta pretende contratar mediante un contrato en prácticas a un recién titulado como Técnico Superior en Administración y Finanzas, por tres meses. ¿Es correcta la actuación de Delta? Justifica tu respuesta.

11. En una tienda de ropa tienen que contratar a dos personas para atender el incremento de trabajo que se produce en navidades y rebajas de enero. ¿Qué tipo de contrato sería el más adecuado realizar?

12. Una empresa tiene que contratar a una persona para cubrir el puesto de un trabajador que ha tenido un accidente y tardará cuatro meses, al menos, en incorporarse. ¿Qué tipo de contrato sería el que mejor se ajusta a esta situación?

13. Luis ha terminado recientemente sus estudios de formación profesional de grado medio de Gestión Administrativa y va a comenzar a trabajar como aprendiz en una peluquería. ¿Es posible formalizar un contrato de trabajo para la formación y el aprendizaje?

14. La empresa GameUp, tras el proceso de selección, decide contratar a Alba Rodríguez Martín, recién titulada universitaria sin experiencia previa, pero que tiene una gran creatividad e iniciativa, además de los conocimientos necesarios. Con los datos que se proporcionan a continuación, entra en la web del SEPE (Servicio de Empleo Público Estatal) y encuentra el modelo de contrato que se necesita para este caso (<https://www.sepe.es/>). Como pista, piensa que ahora eres un empresario y la pestaña que tendrás que consultar será la que tenga relación con las empresas. Además, si quieres la versión reducida (la que recoge el tipo de contrato en concreto y no todas las modalidades), puedes hacerlo pinchando en “Tu contrato en 5 pasos”.

Otros datos que conocemos de Alba son los siguientes:

- Número de DNI: 51465465-K
- Nacimiento: Madrid, día 30 de noviembre de 1995
- Nacionalidad: española
- Domicilio: Calle Extremadura, 21 3ºB (28.005 Madrid)
- Se encuentra desempleada y lleva inscrita en el SEPE 15 meses.
- Correo electrónico: albaroma@gmail.com
- Teléfono: 650 40 40 40

Otros datos que conocemos de GameUp:

- Denominación social: GameUp, S.L.
- NIF: B-28123987
- Código cuenta cotización: 28000456789
- La empresa tiene 5 trabajadores en plantilla
- El representante de la empresa es Mario Ruiz Hernández, con NIF 36925814-G

Datos del contrato:

- Indefinido a jornada completa.
- Comenzará el 1 de abril del presente año.
- Se va a trabajar de lunes a viernes ocho horas diarias.
- La categoría profesional será de ayudante titulado y grupo profesional 2.
- Se acuerda un periodo de prueba de un mes.
- La actividad se encuadra en el Convenio colectivo de la industria de producción audiovisual (código de convenio n.º 99012985012002).
- Alba tiene derecho a cobrar 1.300 € brutos mensuales en concepto de salario base y además dos pagas extraordinarias de igual importe en los meses de junio y diciembre.

15. Observa la siguiente lista de obligaciones en relación a la Seguridad Social e indica cuáles son de las empresas y cuáles de los trabajadores:

- a) Cotización
- b) Alta en la Seguridad Social
- c) Afiliación a la Seguridad Social
- d) Acudir a la revisión médica en caso de incapacidad temporal.

16. Con los datos de la actividad 14, descarga de la web de la Seguridad Social el modelo oficial para solicitar la afiliación a la Seguridad Social de Alba y asignarle un número de la Seguridad Social y cumpliméntalo (<http://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Inicio>)
17. Con los datos de la actividad 14, descarga de la web de la Seguridad Social el modelo oficial para que la empresa dé de alta a Alba en la Seguridad Social y cumpliméntalo.
18. ¿Qué diferencia hay entre recibir un salario en especie y un salario en dinero?
19. Todo el salario que recibe un trabajador no puede ser en especie. ¿Sabrías decir cuánto es el máximo legal? Si la retribución que recibe el trabajador es de 2.000 € en total, ¿cuánto puede ser como máximo en dinero? ¿Y en especie?
20. ¿Cuánto es el mínimo legal mensual que puede cobrar un trabajador en España actualmente si está a jornada completa? ¿Con qué nombre se conoce a ese mínimo? ¿Quién se encarga de fijarlo? Analiza la evolución desde el 2008 hasta la actualidad.
21. En el total devengado de la nómina de tu amigo aparece la cantidad de 1.750€. ¿Sería esta la cantidad que se ingresa en la cuenta corriente del trabajador? Razona la respuesta.
22. Clasifica las siguientes percepciones en salariales o no salariales e indica de qué tipo de complemento se trata si es el caso:
- a) Peligrosidad
 - b) Antigüedad
 - c) Desgaste de herramientas
 - d) Indemnización por despido
 - e) Pagas extras
 - f) Vehículo de empresa
 - g) Dietas de viaje
23. ¿Qué quiere decir que las pagas extras están prorrateadas?
24. Manuel cobra 1.800 €/mes y recibe 2 pagas extras de igual cuantía a lo largo del año. Si le prorrateasen las pagas, ¿cuánto recibiría al mes entre salario y paga? ¿Y si tuviese 3 pagas?
25. ¿Qué quiere decir que una persona o empresa está obligada a cotizar a la Seguridad Social? ¿Quién está obligado a cotizar en España? ¿Quién es el responsable de hacer los ingresos?
26. Calcula la BCCC (Base de Cotización por Contingencias Comunes) en los siguientes casos:
- a) Un auxiliar administrativo con un salario base de 781,32 €/mes, una antigüedad de 78,13 €/mes y con derecho a dos pagas extraordinarias al año de salario base más antigüedad.
 - b) Un ingeniero con un salario base de 1.850 €/mes, plus de responsabilidad (complemento salarial) de 601 €/mes y con derecho a tres pagas extraordinarias al año de importe igual al salario base.

27. Calcula las bases de cotización a la Seguridad Social (contingencias comunes, contingencias profesionales y por horas extras) y la aportación que haría un trabajador del grupo de cotización 1, que tiene un contrato indefinido y que cobra en enero las siguientes percepciones:

- a) Salario base: 1.000 €
- b) Complemento de antigüedad: 80 €
- c) Plus de nocturnidad: 70 €
- d) Horas extras voluntarias: 100 €
- e) Incentivos: 200 €
- f) Dieta con pernocta en España: 150 € (se pernocta 3 días)
- g) Percibe en diciembre y junio dos pagas extras de un importe de 850 € cada una.

28. Con los datos de la actividad anterior, calcula la base de retención del IRPF y la aportación del trabajador a cuenta del IRPF, sabiendo que se le aplica un porcentaje de retención del 11%.

29. Además de los datos que ya conocemos de Alba Rodríguez y la empresa GameUp de las actividades anteriores, disponemos de la siguiente información:

- Durante el mes de mayo tiene derecho a percibir un salario base de 1 300 € y un plus de transporte de 50 €.
- Tiene derecho a dos pagas extraordinarias de cuantía igual al salario base.
- El porcentaje a aplicar por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales por parte de la empresa es del 1%.
- Porcentaje a aplicar de retención del IRPF: 11,06%.

Elabora el recibo de salario de Alba Rodríguez correspondiente al mes de mayo.

30. En el mes de julio la trabajadora anterior, ha percibido también 150 € en concepto de horas extraordinarias. Elabora el recibo de salarios correspondiente a este mes de julio.

31. ¿Cuál ha sido el importe de las deducciones que han practicado a Alba en el mes de julio? ¿Por qué conceptos?

32. ¿Cuál ha sido la cantidad que tiene que pagar GameUp a la Seguridad Social por su trabajadora Alba?

33. ¿Qué cantidad es el gasto que supone para la empresa tener a Alba contratada?

34. ¿Cuál es el importe de los pagos que tiene que realizar GameUp por el trabajo realizado por Alba en el mes de julio? ¿Coincide el importe del gasto y del pago que tiene GameUp en este mes como consecuencia de los trabajos realizados por Alba?

BLOQUE 6: CONTABILIDAD

8. Gestión de la contabilidad en la empresa.

- 8.1 El patrimonio empresarial.
 - 8.1.1. Recursos propios.
 - 8.1.2. Inversiones necesarias.
 - 8.1.3. Fuentes de financiación Ajena.
- 8.2. Balance de la empresa.
- 8.3. Cuenta de resultados.
 - 8.3.1. Fuentes de ingresos.
 - 8.3.2. Gastos de la empresa.
- 8.4. Análisis de los estados financieros.
 - 8.4.1 Fondo maniobra y ratios.
 - 8.4.2. Rentabilidad Económica y financiera.

OBJETIVO DE ÁREA A CONSEGUIR.

- 7. Reconocer la importancia que tienen para la economía y la sociedad andaluza el tercer sector, la empresa familiar y la innovación.

| Bloque 6: Gestión de la información de la empresa | | |
|--|---|---|
| Contenidos | Criterios de Evaluación | Estándares de Aprendizaje |
| El patrimonio, elementos y masas patrimoniales. Introducción a la técnica, proceso y ciclo contable: el método de la partida doble. El Plan General de Contabilidad. Cuentas Anuales. Registro contable de las operaciones contables. El proceso de regularización, el cálculo del resultado y el cierre del ejercicio económico. | 1. Contabilizar los hechos contables derivados de las operaciones de la empresa, cumpliendo con los criterios establecidos en el Plan General de Contabilidad (PGC). CMCT, CD, CAA. | 1.1. Maneja los elementos patrimoniales de la empresa, valora la metodología contable y explica el papel de los libros contables. (básico) 1.2. Analiza y representa los principales hechos contables de la empresa. (intermedio) 1.3. Comprende el concepto de amortización y maneja su registro contable. (intermedio) 1.4. Analiza y asigna los gastos e ingresos al ejercicio económico al que |

| | | |
|---|--|--|
| Las obligaciones fiscales y documentales. Utilización de software de gestión contable. | | correspondan con independencia de sus fechas de pago o cobro. (básico) 1.5. Comprende el desarrollo del ciclo contable, analiza el proceso contable de cierre de ejercicio y determina el resultado económico obtenido por la empresa. (básico) 1.6. Analiza las obligaciones contables y fiscales y la documentación correspondiente a la declaración-liquidación de los impuestos.(avanzado) 1.7. Maneja a nivel básico una aplicación informática de Contabilidad, donde realiza todas las operaciones necesarias y presenta el proceso contable correspondiente a un ciclo económico.(avanzado) |
|---|--|--|

Competencias:

Aprender a aprender, Sentido e iniciativa emprendedora, social y ciudadana y digital.

8.1. Gestión de la contabilidad en la empresa

La contabilidad es la ciencia económica que estudia el patrimonio empresarial, las normas y los fundamentos científicos en los que se basa el registro de la información económica de la empresa.

El objetivo de la contabilidad es proporcionar información económica a diferentes usuarios, tanto internos como externos a la propia empresa:

Usuarios internos:

A los directivos: para tener información para la toma racional de decisiones y en la planificación.

A los propietarios y accionistas. Para que puedan comprobar que sus intereses están bien protegidos.

A los trabajadores: para que vean cómo va la empresa.

Usuarios externos:

A los acreedores: para saber si la empresa es solvente y ofrece suficientes garantías.

Al Estado: para fiscalizar a las empresas.

1.1. Plan de contabilidad

El plan de contabilidad está compuesto por 5 partes:

1. Marco conceptual
2. Normas de registro y valoración
3. Cuentas anuales
4. Cuadro de cuentas
5. Definiciones y relaciones contables

EJERCICIO 1

Repartir cada una de las partes del PGC por grupos e investigar sobre dicha parte. A continuación, realizar una pequeña exposición al resto de compañeros.

1.2. Principios contables

EJERCICIO 2

Investiga cada uno de los principios contables e intentad entre todos realizar una definición de cada uno de los principios.

8.2. El patrimonio empresarial.

El patrimonio es el conjunto de bienes, derechos y obligaciones cuantificables, pertenecientes a una persona física o jurídica.

El patrimonio de una empresa está constituido por un conjunto de elementos de naturaleza heterogénea, que podemos agrupar en tres categorías:

- **BIENES:** conjunto de mercancías...que sirven para satisfacer una necesidad o para desarrollar una actividad. Son bienes: un edificio, una maquinaria, dinero en caja, un vehículo, un ordenador...etc.

- **DERECHOS:** deudas que los clientes u otros deudores tienen que pagar a la empresa. Son derechos: cantidades que nos deben los clientes, letras de cambio a cobrar,...etc. (derechos de cobro).

è Para identificar si es un derecho hazte la siguiente pregunta, “¿Vamos a recibir dinero? Hablamos de un derecho”.

- **OBLIGACIONES:** deudas que la empresa tiene que pagar a los proveedores u otros acreedores. Son obligaciones: un préstamo concedido por el banco, deudas de proveedores, letras a pagar, tributos a pagar, ...etc. (obligaciones de pago).

Para identificar si es una obligación hazte la siguiente pregunta, ¿Tenemos que pagar dinero? Hablamos de obligación.

EJERCICIO 3

Las cuentas de una empresa fabricante de galletas se componen de los siguientes elementos:

Dinero efectivo en caja: 845 €; existencias en almacén: 8.735 €; facturas de clientes: 5.600 €; dinero en cuentas bancarias: 4.035 €; pagos pendientes a proveedores a corto plazo: 70.430 €; construcciones: 319.280 €; maquinaria: 93.375 €; préstamo a largo plazo de un banco: 138.550 €; capital social: 222.890.

Se pide:

Clasifica en Bienes, derechos y obligaciones.

EJERCICIO 4

Piensa en tu empresa y realiza una clasificación de los bienes, derechos y obligaciones que creas que están presentes.

MUY IMPORTANTE: el patrimonio de una empresa o de una persona no sólo se refiere al conjunto de bienes, dinero que posee, si no que se debe tener en cuenta, además, las deudas; las cuales van a hacer que el patrimonio disminuya.

El patrimonio se define como la diferencia entre los bienes y derechos que posee la empresa y las obligaciones.

$$\text{PATRIMONIO} = \text{BIENES} + \text{DERECHOS} - \text{OBLIGACIONES}$$

8.2.1. Masas patrimoniales

Los diferentes elementos patrimoniales que ya hemos estudiado (bienes, derechos y obligaciones) pueden agruparse constituyendo las masas patrimoniales, que son un grupo homogéneo de elementos patrimoniales que cumplen la misma función en la empresa.

Distinguimos tres masas patrimoniales:

- **ACTIVO:** agrupa aquellos elementos patrimoniales que significan bienes y derechos propiedad de la empresa. El activo constituye la estructura económica de la empresa, la materialización de los recursos financieros de la empresa. Se conoce como la aplicación de los recursos financieros.
- **PASIVO:** agrupa aquellos elementos que significan para la empresa deudas u obligaciones de pago. Representa recursos financieros ajenos a la empresa o fuentes de financiación externas. Estos recursos tendrán que ser devueltos al prestamista en un corto o largo periodo de tiempo.
- **PATRIMONIO NETO:** está constituido por los elementos que el empresario o accionistas han aportado a la empresa (capital) y los beneficios no distribuidos (reservas). Son los recursos propios o fuentes propias de financiación, es decir, recursos financieros que la empresa no tiene que devolver (ejemplo: subvención).

El pasivo y el neto constituyen la estructura financiera de la empresa, el origen de los recursos financieros.

$$\text{ACTIVO} = \text{PASIVO} + \text{PATRIMONIO NETO}$$

| PATRIMONIO | |
|------------|--|
| | PATRIMONIO NETO Aportaciones de terceros que no hay que devolver. Recursos generados en la empresa. |

| | |
|------------------------|---|
| - Bienes - Derechos | PASIVO Obligaciones con terceros que hay que devolver a largo o corto plazo |
|------------------------|---|

8.3. Balance de la empresa.

Las masas patrimoniales, a su vez, se pueden clasificar en submasas dependiendo del tiempo que los elementos estén en la empresa.

Para clasificar las submasas partiremos de la primera clasificación que hemos realizado de los elementos (bienes, derechos y obligaciones), partiendo de las siguientes ideas:

BIENES Y DERECHOS -> ACTIVO
OBLIGACIONES -> PASIVO

Para que nos resulte más fácil realizar la clasificación de submasas seguiremos los siguientes pasos:

PASO 1: Primero clasifica el elemento en bien, derecho u obligación

- ¿Vamos a recibir dinero? Hablamos de un derecho.
- ¿Tenemos que pagar dinero? Hablamos de obligación.
- Si no vamos a recibir dinero ni tampoco vamos a pagar entonces estaremos ante un bien.

PASO 2: En este paso vamos a clasificar los elementos en Activo, Pasivo y Patrimonio Neto.

- Bienes y derechos-> Activo
- Obligaciones -> Pasivo
- Resto de elementos (financiación que no hay que devolver) -> Patrimonio Neto

PASO 3: En este paso vamos a pensar si los elementos permanecerán en la empresa poco tiempo (corto plazo) o mucho tiempo (largo plazo).

- Activo que permanecerá mucho tiempo -> ANC
- Activo que permanecerá poco tiempo -> AC
- Pasivo que permanecerá mucho tiempo -> PNC
- Pasivo que permanecerá poco tiempo -> PC

8.3.1. Balance de Situación

El Balance es un documento que refleja el patrimonio de una empresa debidamente valorado, en un momento determinado. Se representa en dos columnas: en la columna de la izquierda, a la que llamamos activo, se agrupan todos los elementos patrimoniales que constituyen bienes y derechos, ordenados de menor a mayor liquidez, mientras que en la columna de la derecha recoge todas las obligaciones, de menor a mayor exigibilidad, dividido en neto patrimonial y pasivo. En el Balance la suma de las dos columnas deben coincidir.

A continuación vamos a analizar los elementos más comunes que componen el balance de situación, a partir de la siguiente plantilla:

| ACTIVO | PN y PASIVO |
|---|---|
| ACTIVO NO CORRIENTE | PATRIMONIO NETO |
| Inmovilizado Inmovilizado intangible: - Propiedad industrial (203) - Aplicaciones informáticas (206) - Amortización acumulada del inmovilizado intangible (280) Inmovilizado material: - Terrenos y bienes naturales (210) - Construcciones (211) - Instalaciones técnicas (212) - Maquinaria (213) - Utillaje (214) - Mobiliario (216) - Equipos para procesos de información(217) - Elementos de transporte (218) - Otro inmovilizado material (219) - Amortización acumulada del inmovilizado material (281) Inversiones financieras a largo plazo : - Inversiones financieras a largo plazo en instrumentos de patrimonio (250) - Créditos a largo plazo (252) - Crédito a largo plazo por enajenación de inmovilizado (253) - Imposiciones a largo plazo (258) | Recursos propios: - Capital social (100) - Capital (102) - Reserva legal (112) - Reserva estatutarias(1141) - Reservas voluntarias (113) - Resultado del ejercicio (129) |
| | PASIVO |
| | PASIVO NO CORRIENTE |

| | |
|--|---|
| | <u>Deudas a largo plazo:</u> - Proveedores de inmovilizado a largo plazo (173) - Efectos a pagar a largo plazo(174) - Deudas a largo plazo con entidades de crédito(170) - Deudas a largo plazo (171) |
| ACTIVO CORRIENTE Existencias: - Mercaderías (300) - Materias primas (310) - Combustibles (321) - Repuestos (322) - Material de oficina(328) - Productos terminados (350) Realizable - Clientes (430) - Clientes, efectos comerciales a cobrar (431) - Deudores (440) - Deudores, efectos comerciales a cobrar (441) Inversiones financieras a corto plazo: - Inversiones financieras a corto plazo en instrumentos de patrimonio (540) - Créditos a corto plazo (542) - Crédito a corto plazo por enajenación de inmovilizado (543) - Imposiciones a corto plazo (548) Efectivo: - Caja, Euros (570) - Bancos e instituciones de crédito c/c, Euros (572) | PASIVO CORRIENTE Exigible a corto plazo: - Proveedores (400) - Proveedores, efectos comerciales a pagar (401) - Acreedores por prestaciones de servicios (410) - Acreedores, efectos comerciales a pagar (411) - Proveedores de inmovilizado a corto plazo (523) - Hacienda Pública, acreedora por conceptos fiscales (475) - Organismos de la seguridad social, acreedores (476) - Deudas a corto plazo con entidades de crédito (520) - Deudas a corto plazo (521) |
| TOTAL ACTIVO | TOTAL PN y PASIVO |

8.3.2. Elementos patrimoniales

Son los bienes, derechos y obligaciones que forman las masas patrimoniales que, a su vez, forman el patrimonio de la empresa.

El nombre que se utiliza para definir un elemento patrimonial no es arbitrario, sino que está normalizado, es decir, todas las contabilidades de todas las empresas usan el mismo nombre y el mismo número de cuenta, que se recoge en el Plan General de Contabilidad (PGC).

Elementos patrimoniales de Activo no corriente

Inmovilizado intangible:

- Propiedad industrial: propiedad o por el derecho de uso de diferentes manifestaciones de la propiedad industrial (patentes o marcas).
- Aplicaciones informáticas: uso o compra de programas informáticos, se incluyen también los realizados por la propia empresa.
- Amortización acumulada del inmovilizado intangible: pérdida de valor del inmovilizado intangible (signo negativo en el balance).

Inmovilizado material:

- Terrenos y bienes naturales: Incluye el valor de los solares, fincas rústicas y terrenos no urbanos, minas y canteras.
- Construcciones: Incluye el valor de los edificios y las construcciones destinados a la actividad productiva de la empresa.
- Instalaciones técnicas: Unidades complejas de uso especializado en el proceso productivo. Ej: gasolinera, depuradora de agua.
- Maquinaria: Conjunto de máquinas. También elementos de transporte interno.
- Mobiliario: Muebles y otros materiales y equipos de oficina como las máquinas de escribir.
- Equipos para procesos de información: Ordenadores y demás conjuntos electrónicos.
- Elementos de transporte: Vehículos de todo tipo que se pueden utilizar para el transporte de personas, animales o mercaderías en el exterior de la empresa.
- Utillaje: útiles para el trabajo, incluidos plantillas y moldes.
- Otro inmovilizado material: Cualquier inmovilizado no incluido en las otras cuentas de inmovilizado.
- Amortización acumulada del inmovilizado material: incluye la pérdida de valor del inmovilizado material (signo negativo en el balance)

Inversiones financieras a largo plazo:

- Inversiones financieras a largo plazo en instrumentos de patrimonio: Inversiones a largo plazo en acciones y otros valores de sociedades que no sean del mismo grupo o asociadas.
- Créditos a largo plazo: Préstamos y otros créditos no comerciales concedidos por la empresa con vencimiento superior al año.
- Créditos a largo plazo por enajenación del inmovilizado: Créditos a largo plazo con vencimiento superior al año por enajenación del inmovilizado.
- Imposiciones a largo plazo: Cuentas a plazo en los bancos con vencimiento superior al año.

Elementos patrimoniales de Activo corriente

Elementos patrimoniales de existencias

- Mercaderías: Cualquier producto adquirido por la empresa y destinado a su venta sin transformación.
- Materias primas: Materiales que mediante elaboración o transformación se destinan a formar parte de los productos terminados.
- Combustibles: Materias energéticas almacenables.
- Repuestos: Repuestos que estén almacenados menos de un año.
- Material de oficina: material de oficina que se vaya a consumir en el año.
- Productos terminados: Productos fabricados por la empresa y destinados al consumo final o al consumo de otras empresas.

Elementos patrimoniales de realizable

- Clientes: Derechos de cobro de la empresa sobre los compradores habituales de los bienes y servicios que constituyen la actividad principal de la empresa, por ventas efectuadas a crédito.
- Cientes, efectos comerciales a cobrar: Incluye créditos a clientes formalizadas en letras de cambio aceptadas.
- Deudores: Derechos de cobro de la empresa por créditos a compradores que no tienen la condición estricta de clientes.
- Deudores, efectos comerciales a cobrar: créditos a deudores formalizados en letras de cambio aceptadas.

Inversiones financieras a corto plazo:

- Inversiones financieras a corto en instrumento de patrimonio: Ej compra de acciones como inversión sólo temporal.

- Créditos a corto plazo: Préstamos y otros créditos no comerciales concedidos por la empresa con vencimiento inferior al año.
- Créditos a corto plazo por enajenación del inmovilizado: Créditos a corto plazo con vencimiento inferior al año por enajenación del inmovilizado.
- Imposiciones a corto plazo: Cuentas a corto en los bancos con vencimiento inferior al año.

Elementos patrimoniales del disponible

- Bancos e instituciones de crédito: Saldos a favor de la empresa, en cuentas corrientes a la vista y de ahorro y de disponibilidad inmediata en bancos e instituciones de crédito.
- Caja: Dinero en efectivo.

Elementos patrimoniales de recursos propios (Patrimonio neto)

- Capital: Corresponde a las empresas individuales. Está constituido, generalmente, por la diferencia entre el activo y el exigible del negocio. Básicamente, es el valor de las aportaciones del empresario.
- Capital social: Capital suscrito en las sociedades mercantiles. El valor de las aportaciones de los socios.
- Reservas: Corresponde a los beneficios no distribuidos por la empresa. Existen diferentes tipos: reserva legal, reserva voluntaria, reserva estatutaria y prima de emisión de acciones.
- Resultado del ejercicio: El valor de los beneficios de la empresa una vez que ha finalizado el ejercicio económico y antes de distribuirse como decidan los socios. Si fuesen pérdidas figuraría en el pasivo pero con signo negativo.

Elementos patrimoniales de exigible a largo plazo (Pasivo no corriente)

- Proveedores de inmovilizado a largo plazo: Deudas con suministradores de inmovilizado con vencimiento superior al año.
- Efectos a pagar a largo plazo: Deudas contraídas con vencimiento superior al año y formalizadas en letras de cambio aceptadas.
- Deudas a largo plazo con entidades de crédito: Préstamos recibidos de entidades de crédito con vencimiento superior a un año.
- Deudas a largo plazo: Deudas contraídas con terceros con vencimiento superior al año.

Elementos patrimoniales del exigible a corto plazo (Pasivo corriente)

- Proveedores: deudas con suministradores de materias primas, mercaderías, ...
- Proveedores, efectos comerciales a pagar: deudas con proveedores formalizadas en letras de cambio aceptadas.
- Acreedores por prestaciones de servicios: deudas con suministradores de servicios que no tienen la condición de proveedores.
- Acreedores, efectos comerciales a pagar: Acreedores con letras de cambio o efectos.
- Proveedores de inmovilizado a corto plazo: deudas con suministradores de inmovilizado, con vencimiento inferior o igual a un año.
- Deudas a corto plazo con entidades de crédito: préstamos recibidos de entidades de crédito que la empresa debe devolver antes de un año.
- Deudas a corto plazo: Deudas con terceros a corto plazo
- Hacienda Pública, acreedor por diferentes conceptos: representa deudas contraídas con la Hacienda Pública como consecuencia del cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- Organismos de la Seguridad Social, acreedores: registra las deudas pendientes con la Seguridad Social como consecuencia de las cotizaciones y otras obligaciones de la empresa.

EJERCICIOS

1. Comenzamos un negocio aportando dinero en efectivo por valor de 10.000 €; dinero depositado en cuentas corrientes por valor de 600 €; mercaderías valoradas en 14.000 €; mobiliario valorado en 20.000 €; furgoneta valorada en 30.000 €; deben de las mercaderías 8.000 € y deben de la furgoneta 10.000 €.

Se pide:

a) Determina el neto patrimonial de la empresa.

b) Indica el valor del activo no corriente, el activo corriente, el pasivo no corriente y el pasivo corriente.

2. La empresa Nova S.A. presenta en su contabilidad los siguientes elementos patrimoniales valorados en euros a fecha 31 de diciembre de 2018: Maquinaria: 22.000 €; caja: 670 €; proveedores: 5.500 €; deudores: 5.000 €; existencias de mercaderías: 12.000 €; clientes, efectos comerciales a cobrar: 12.000 €; elementos de transporte: 10.000 €; mobiliario: 2.000 €; amortización acumulada del inmovilizado material: 5.000 €; acreedores por prestación de servicios: 6.000 €; amortización acumulada del inmovilizado inmaterial: 1.000 €; propiedad industrial: 21.800 €; deudas a largo plazo con entidades de crédito: 7.000 €; reservas legales: 1.000 €; bancos c/c: 1.500 €; pérdidas y ganancias (beneficios) : 500 €; capital social: X.

Se pide:

- a) Calcular la cifra del capital social.
- b) Elaborar el balance de situación al 31 de diciembre de 2018.
- c) Agrupar los elementos patrimoniales en masa patrimoniales homogéneas.

3. Una empresa individual presenta una estructura económica y un exigible como los indicados a continuación, cantidades expresadas en miles de €:

Bancos c/c: 200; mercaderías: 450; maquinaria: 1.200; clientes, efectos comerciales a cobrar: 600; efectos a pagar a corto plazo: 400; proveedores: 850; clientes: 375; deudas a largo plazo con entidades de crédito: 2.250; reservas: 3.000; construcciones: 7.000.

Se pide:

- a) El balance con las partidas ordenadas indicando el criterio seguido.
- b) Indicar el valor del patrimonio neto o fondos propios.

4. La empresa Renova S.A. presenta en su contabilidad los siguientes elementos patrimoniales valorados en euros a fecha 31 de diciembre de 2018:

Maquinaria: 20.000 €; acreedores por prestación de servicios: 9.000 €; caja: 800 €; elementos de transporte: 36.000 €; proveedores: 6.000 €; amortización acumulada del inmovilizado inmaterial: 2.000 €; existencias de mercaderías: 18.000 €; clientes, efectos comerciales a cobrar: 15.000 €; mobiliario: 12.000 €; amortización acumulada del inmovilizado material: 15.000 €; propiedad industrial: 12.000 €; deudas a largo plazo con entidades de crédito: 9.000 €; reservas legales: 2.000 €; bancos c/c: 3.000 €; deudores: 5.000 €; pérdidas y ganancias (beneficios) : 2.800 €; capital social: X.

Se pide:

- a) Calcular la cifra del capital social.
- b) Elaborar el balance de situación al 31 de diciembre de 2018.

EJERCICIO:

Partiendo de tu respuesta en el ejercicio 4 y una vez que hemos conocido y analizado cada uno de los elementos que componen el balance de situación:

- a. Piensa en los elementos patrimoniales necesarios en tu empresa, clasifícalos en submasas y posteriormente en masas patrimoniales.
- b. Deberás investigar sobre el importe que tendrá cada uno de los elementos patrimoniales necesarios en tu empresa.
- c. Realiza el Balance de Situación.

8.4. Cuenta de resultados (cuenta de Pérdidas y Ganancias)

Al final de cada ejercicio se elabora la **cuenta de P y G**, es un estado contable que **recoge de forma detallada los distintos ingresos y gastos que se han producido como consecuencia de las operaciones de la empresa en el ejercicio económico.**

- Si los ingresos superan a los gastos, el resultado del ejercicio es positivo (ganancias, beneficios económico/extraordinario).
- Si los gastos superan a los ingresos, el resultado del ejercicio es negativo (pérdidas).
- Cuando el resultado de la empresa es 0, es decir, beneficio neto igual a 0, se denomina beneficio contable u ordinario.

| | |
|---|--|
| 700,701,702,703,704,705,(706), | e la cifra de negocios. |
| (6930), 71, 7930 | 2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación. |
| 73 | 3. Trabajos realizados por la empresa para su activo. |
| (600),(601),(602),606,(607),608,609,61, | 4. Aprovisionamientos. |
| (6931),(6932),(6933),7931,7932,7933 | |
| 740,747,75 | 5. Otros ingresos de explotación. |
| -64 | 6. Gastos de personal. |

| | |
|--|--|
| (62),(631),(634),636,639,(65), (694),(695), | 7. Otros gastos de explotación. |
| 794,7954, | |
| -68 | 8. Amortización del inmovilizado. |
| 746 | 9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras. |
| 7951,7952,7955 | 10. Exceso de provisiones. |
| (670),(671),(672),(690),(691), (692),770, | 11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado. |
| 771,772,790,791,792 | |
| | A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN O BAII (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 +7 + 8 + 9 + 10 + 11) |
| 760,761,762,769 | 12. Ingresos financieros. |
| (660),(667),(673),(675),(696), (697),(698),(699) | 13. Gastos financieros. |
| (663),763 | 14. Variación de valor razonable de instrumentos financieros. |
| (668),768 | 15. Diferencias de cambio. |
| (666),(667),(673),(675),(696), (697) ,(698),(699) | 16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos |

| | |
|-----------------------------|--|
| 766,773,775,796,797,798,799 | financieros. |
| | B) RESULTADO FINANCIERO (12 + 13 + 14 + 15 + 16) |
| | C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS o BAI (A + B) |
| (6300),6301,(633),638 | 17. Impuesto sobre beneficios. |
| | D) RESULTADO DEL EJERCICIO o BN (C + 17) |

Cálculos de resultados:

A. Resultado de explotación (BAII): Recoge los ingresos y gastos derivados exclusivamente de la actividad principal de la empresa.

Resultado de explotación = Ingresos de explotación – Gastos de explotación

B. Resultado financiero: Ingresos financieros (dividendos de acciones compradas, intereses de préstamos concedidos) menos gastos financieros (intereses de créditos y préstamos obtenidos).

Resultado financiero = Ingresos financieros – Gastos financieros

C. Resultado antes de impuestos (BAI):

Resultado antes de impuestos = Resultado explotación + Resultado financiero

D. Resultado del ejercicio (BN): Si se obtienen beneficios hay que pagar el impuesto de sociedades (generalmente el 30%, 25% pymes)

Resultado del ejercicio = Resultado antes de impuestos – Impuestos sobre beneficio

En el caso de que la empresa presente ingresos o gastos de carácter excepcional y cuantía significativa, como por ejemplo los producidos por inundaciones, incendios, multas o sanciones, se creará una partida con la denominación “**Otros resultados**”, formando parte del resultado de explotación e informará de ello detalladamente en la memoria.

8.5. Análisis de los estados contables

El estudio de los estados contables realizaremos el análisis del balance de situación y de la cuenta de pérdidas y ganancias preferiblemente.

Vamos a destacar concretamente tres tipos de análisis: análisis patrimonial, análisis financiero y análisis económico.

| Tipo de análisis | Objetivos | ¿Qué analizamos? | Técnicas |
|------------------|---|----------------------|--|
| Patrimonial | Composición y peso relativo del PN, A y P | Balance de situación | Porcentajes Variaciones absolutas y relativas Representación gráfica |
| Financiero | Capacidad de la empresa para atender sus obligaciones (solventía) | Balance de situación | Fondo de maniobra Ratios financieros |
| Económico | Evolución de los resultados de la empresa (ingresos y gastos) | Pérdida y ganancias | Porcentajes Variaciones absolutas y relativas Representación gráfica |

8.5.1. Análisis financiero

a) Fondo de maniobra

Este análisis estudia el patrimonio empresarial: la composición del activo y del patrimonio neto y pasivo y la correspondencia entre ambos. Son muchas las posibilidades para aplicar técnicas que analicen el patrimonio empresarial. Uno de los indicadores más usados es el fondo de maniobra (también llamado **fondo de rotación**).

El **fondo de maniobra (FM)** es la parte del activo corriente (inversiones a corto plazo) que está financiada con fondos del patrimonio neto y pasivo no corriente (recursos propios y exigible a largo plazo).

Analíticamente, el fondo de maniobra es la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente:

$$FM = AC - PC$$

También se puede entender como la diferencia entre patrimonio neto y pasivo no corriente y activo no corriente, es decir, **es la parte del activo corriente financiada con recursos permanentes**:

$$FM = (PN + PNC) - ANC$$

Como se observa, la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente, y la diferencia entre los recursos permanentes o a largo plazo y el activo no corriente, se denomina **fondo de maniobra**. En realidad, el fondo de maniobra está formado por la parte del pasivo a largo plazo que financia el capital corriente. Gracias a esto, las empresas disponen de liquidez para sostener el ritmo de la actividad de la empresa (afrontar sus deudas a corto plazo).

Lógicamente, el fondo de maniobra puede ser **positivo o negativo**.

Un **fondo de maniobra positivo** da un margen operativo a la empresa, ya que con su activo corriente puede liquidar la totalidad de su exigible a corto plazo (pasivo corriente) y aún dispone de este margen.

Un **fondo de maniobra negativo** significaría que una parte de las inversiones a largo plazo (activo no corriente) estaría financiada con el exigible a corto plazo, y ello provocaría que la empresa tuviera problemas para pagar las deudas y estuviera cerca de la suspensión de pagos.

Una situación es **equilibrada** cuando los recursos que financian esta parte del activo corriente (fondo de maniobra) no presentan exigibilidad en el ejercicio (recursos permanentes como recursos propios, préstamos o créditos a largo plazo, empréstitos de obligaciones, etc.). En cambio, el resto de inversiones del activo corriente son a corto plazo, lo que significa que sus rendimientos también lo son y que se recuperarán en este periodo; esta parte está financiada con recursos de pasivo corriente.

b. Ratios financieros

| RATIO | Cálculo | Significado | Valor óptimo orientativo |
|----------------------------|--|---|--------------------------|
| Disponibilidad | Disponible/ Pasivo corriente | Capacidad de cubrir deudas con los saldos más líquidos | 0.3 – 0.4 |
| Tesorería | (Realizable + Disponible)/ Pasivo corriente | Liquidez inmediata | 0.8 – 1.2 |
| Liquidez | Activo corriente/ Pasivo corriente | Solvencia a corto plazo | 1.5 – 1.8 |
| Garantía | Activo/ Pasivo | Solvencia a largo plazo | 1.7 - 2 |
| Autonomía | Recursos propios/ Pasivo | Grado de autonomía financiera respecto a la financiación ajena | 0.8 – 1.5 |
| Calidad de la deuda | Pasivo corriente/ Pasivo | Proporción de deudas exigibles a corto plazo | 0.2 – 0.5 |
| Endeudamiento | Pasivo/ (Patrimonio Neto+ Pasivo) | Dependencia de la empresa con respecto al endeudamiento externo | 0.2–0.8 |

8.5.2. Rentabilidad Económica y financiera.
LA RENTABILIDAD ECONÓMICA

La rentabilidad económica de la empresa muestra el rendimiento del activo, es decir de sus inversiones. **Expresa el rendimiento de la empresa por cada unidad monetaria invertida en su actividad sin tener en cuenta quién está financiando estas operaciones.**

$$RE = \text{BAII} / \text{Activo}$$

RENTABILIDAD FINANCIERA

La rentabilidad financiera: es la relación entre el beneficio neto (BN) y los recursos propios de la empresa. **Determina el rendimiento que obtienen los accionistas (propietarios de la empresa) por su inversión.**

$$RF = \text{BN} / \text{Recursos Propios}$$

EJERCICIO 1

Vuelve a los ejercicios de Balances de Situación y realiza el análisis del FM y de los ratios financieros.

EJERCICIO 2

Partiendo al ejercicio donde has realizado el balance de situación de tu empresa, realiza un análisis del Fondo de Maniobra, ratios y rentabilidades económica y financiera.

BLOQUE 7: VIABILIDAD

UNIDAD DIDÁCTICA 9 . VIABILIDAD DE LA EMPRESA

9.1 VIABILIDAD TÉCNICA Y COMERCIAL. DAFO

9.2 VIABILIDAD ECONÓMICA.

- 9.2.1 PUNTO MUERTO.
- 9.2.2 RENTABILIDAD ECONÓMICA.

9.3 VIABILIDAD FINANCIERA.

- 9.3.1 RENTABILIDAD FINANCIERA.
- 9.3.2 PAYBACK, VAN Y TIR.

OBJETIVOS DE AREA A CONSEGUIR.

- Facilitar la toma de decisiones empresariales mediante el conocimiento de las principales técnicas e instrumentos de análisis económico y financiero.
- Elaborar un modelo de negocio, analizando su viabilidad comercial, económica, financiera y otros criterios diversos, como su viabilidad tecnológica, jurídico-fiscal y medioambiental.

BLOQUES DE CONTENIDOS CURRICULARES

| CONTENIDOS | CRITERIOS DE EVALUACIÓN | ESTÁNDARES DE APRENDIZAJE |
|--|---|---|
| BLOQUE 8: GESTIÓN DE LAS NECESIDADES DE INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN. VIABILIDAD DE LA EMPRESA | | |
| <p>Evaluación de las necesidades de financieras, estudio de costes y selección</p> <p>La viabilidad de la empresa: análisis de la viabilidad económica y financiera, comercial y medioambiental.</p> <p>Análisis de las inversiones: criterios estáticos y dinámicos de selección de inversiones.</p> <p>Los intermediarios financieros.</p> <p>Claves para la toma de decisiones financieras: principales productos para la financiación bancarios y no bancarios.</p> <p>Previsiones de tesorería y gestión de problemas de tesorería.</p> | <p>Determina la inversión necesaria y las necesidades financieras para la empresa identificando las alternativas de financiación posibles</p> <p>Analiza y comprueba la viabilidad de la empresa, de acuerdo a diferentes tipos de análisis. Valora y comprueba el acceso a las fuentes de financiación para la puesta en marcha del negocio.</p> | <p>1.1 Elabora un plan de inversiones de la empresa, que incluya el activo no corriente y corriente.</p> <p>1.2 Analiza y selecciona las fuentes de financiación de la empresa.</p> <p>1.3 Reconoce las necesidades de financiación de la empresa.</p> <p>2.1 Determina y explica la viabilidad de la empresa, tanto a nivel económico y financiero, como comercial y medioambiental.</p> <p>2.2 Aplica métodos de selección de inversiones y analiza las inversiones necesarias para la puesta en marcha.</p> <p>2.3 Elabora estados de previsión de tesorería y explica diferentes alternativas para la resolución de problemas puntuales de tesorería.</p> <p>3.1 Valora las fuentes de financiación así como el costes de la financiación y las ayudas financieras y subvenciones.</p> <p>3.2 Comprende el papel que juegan los intermediarios financieros en la actividad cotidiana de las empresas y en las sociedad actual.</p> <p>3.3 Valora la importancia, en el mundo empresarial, de responder en plazo los compromisos de pago adquiridos.</p> |

COMPETENCIAS

CMCT, SIEP, CAA, CSC.

9. VIABILIDAD DE LA EMPRESA



A la hora de poner en marcha una idea de negocio es imprescindible analizar su viabilidad. Un plan de viabilidad es un documento escrito que elaboran los emprendedores para controlar los aspectos más importantes del negocio, desde la idea hasta la puesta en marcha de la empresa. Este documento es imprescindible para la fase de búsqueda de inversores.

Un plan de viabilidad tienen que incluir las siguientes reflexiones:

- ¿Qué necesidades del mercado cubre mi producto? ¿Es viable su comercialización?
- ¿Conozco el mercado, el comportamiento de los consumidores y el estado de la competencia?
- ¿De qué forma voy a comercializar el producto? ¿Qué estrategia de ventas voy a utilizar?
- ¿Cuento con experiencia previa en el sector?
- ¿Cuánto dinero voy a necesitar?
- ¿Cuándo empezará la empresa a generar beneficio? Es decir, calcular el umbral de rentabilidad.

Por ello, es necesario realizar previamente un estudio de mercado que nos de la posibilidad de analizar si nuestro negocio tiene cabida en el mercado y si tendremos clientes suficientes para garantizar la subsistencia de nuestra empresa.

Posteriormente debemos definir nuestro objeto como empresa, nuestras estrategias y modelo de negocio.

Por último haremos un estudio económico-financiero que recoja las cifras previstas para los primeros años del mismo.

Vamos a distinguir entre:

1. Viabilidad técnica y comercial.
2. Viabilidad económica.

3. Viabilidad financiera.

9.1 VIABILIDAD TÉCNICA Y COMERCIAL. DAFO

La viabilidad técnica consiste en determinar si la tecnología disponible permite hacer realidad el proyecto. Un estudio de viabilidad técnica debe recoger información sobre los distintos procesos que se pueden utilizar para producir un bien o servicio. Se debe analizar la necesidad de mano de obra, de capital y de recursos naturales necesarios. La tecnología a utilizar será elegida en base a criterios de eficiencia, tanto técnica como económica.

Una idea puede ser técnicamente inviable por muchos motivos: problemas de espacio, de abastecimiento, de mano de obra, etc.

En cuanto a la viabilidad comercial podemos decir que una idea de negocio será viable siempre que tenga un mercado potencial.

Algunos proyectos no tienen mercado potencial viable porque el segmento al que va dirigido es muy pequeño o tiene demasiada competencia. Otras veces, aunque exista ese mercado, los clientes que lo forman no están dispuestos a comprar el producto por cualquier motivo (precios altos, ...). Por ello, para analizar la viabilidad comercial es necesario realizar un estudio de mercado.

Un estudio de mercado consiste en recoger información sobre la respuesta del mercado ante un producto o servicio. Está dirigido a los consumidores potenciales, pero también analiza la competencia y el entorno.

Pero las empresas no pueden dirigir sus acciones a todos los posibles clientes, deben segmentar el mercado (dividir a los posibles clientes en grupos homogéneos con gustos o necesidades similares) y dirigir sus esfuerzos a uno o varios segmentos.

Las fases de un estudio de mercado son las siguientes:

1. **Definir el objetivo de la investigación:** antes de comenzar a realizar el estudio es necesario tener claro que se pretende con el mismo, es decir, a dónde queremos llegar. Un objetivo puede ser detectar las necesidades de los consumidores para lanzar un nuevo producto al mercado.
2. **Determinar cómo se va a llevar a cabo la investigación:** decidir sobre qué fuentes de información se van a utilizar. Estas fuentes de información pueden ser internas de la empresa, o externas.
3. **Recogida de datos:** estos datos pueden ser primarios (recogidos específicamente para ese estudio) o secundarios (recogidos previamente para otro propósito)
4. **Análisis e interpretación de los datos:** estos datos deben ser analizados y clasificados para que la información que proporcionen sea útil. Se suelen utilizar hojas de cálculo.
5. **Presentación de resultados:** con toda la información disponible se presentará un informe en el que se recojan las principales conclusiones del estudio y las recomendaciones derivadas del mismo.

Pero la empresa no es un ente aislado, está en contacto con su entorno. Por ello, un estudio de mercado debe analizar ese entorno para detectar aquellos factores que puedan afectar a la empresa. Como hemos visto en temas anteriores, podemos distinguir entre:

1. **El entorno general:** o conjunto de factores que afectan a todas las empresas en general. Estos factores pueden ser:

- **Políticos- legales:** son fundamentalmente leyes y medidas tomadas por el sector público.
- **Económicos:** que pueden ser a corto plazo (coyunturales) o a largo plazo (estructurales). Ejm la subida de los tipos de interés, el desempleo, etc.
- **Socioculturales:** como el nivel educativo, el estilo de vida, la natalidad, etc
- **Tecnológicos:** son las patentes, descubrimientos tecnológicos, etc.
- **Medioambientales:** factores relacionados con el medio ambiente.

2. **El entorno específico:** afectan de forma concreta a cada una de las empresas. Son los proveedores, clientes, la competencia, las relaciones con los sindicatos, el control del gobierno sobre un determinado sector, etc.

El entorno condiciona, de alguna manera, el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa. Para analizar el entorno utilizamos el método **DAFO**.

MÉTODO DAFO

Vamos a ver un vídeo en el que se explica qué es un análisis DAFO

<https://www.youtube.com/watch?v=c3dftJQrCcg>

El análisis DAFO es un método que ayuda a analizar los factores que pueden condicionar a la empresa. Por un lado tenemos las Debilidades y Fortalezas que surgen de la evaluación interna de la empresa, y por otro las Oportunidades y Amenazas que proceden del análisis del entorno.

El análisis interno de la empresa lo forman las fortalezas y debilidades de la empresa, es decir, sus puntos fuertes y débiles de la empresa con respecto a sus competidores (recursos humanos, imagen, producto, distribución, capital, instalaciones, etc)

El análisis externo estudia el entorno para ver las amenazas y oportunidades que se presentan con respecto a la competencia. Debemos afrontar las amenazas para no estar en desventaja y aprovechar las oportunidades para hacernos fuertes en el mercado.

Este análisis nos sitúa en la realidad de nuestro negocio y nos sirve para definir el posicionamiento de la empresa, es decir, la imagen que queremos ofrecer en el mercado.

| Factores internos | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|-------------------|--|---|
| | Objetivos claros Financiación suficiente. Personal capacitado Últimas tecnologías ... | Objetivos poco claros Financiación insuficiente. Personal sin experiencia. Tecnología obsoleta ... |
| Factores externos | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |

| | | |
|--|--|--|
| | Crecimiento del mercado. Coyuntura económica favorable Aumento de la población. Bajada de impuestos ... | Estancamiento del mercado. Crisis económica Disminución de la población. Subida de impuesto ... |
|--|--|--|

ACTIVIDAD: Haz el DAFO de la cafetería de tu instituto.

ACTIVIDAD: Juan y María quieren abrir una tienda de animales y están analizando las siguientes situaciones:

- Debido a que se aproximan elecciones deberán estar muy pendientes de los planes de los principales partidos respecto a los animales de compañía.
- Pondrán en marcha una serie de acciones en la red (veterinario online, tienda virtual, blog con contenidos específicos, etc)
- Tienen miedo de la venta de mascotas online ya que, en su mayoría, son de dudosa procedencia y a bajo precio, ya que no pagan impuestos.
- Los animales de compañía, fundamentalmente los más pequeños, suelen morir con frecuencia por lo que tendrán una oferta muy variada y a precios económicos.
- Algunas personas prefieren rescatar sus mascotas de perreras y otros refugios de animales
- Cada vez se ponen más de moda las mascotas.
- Con mucha frecuencia realizarán promociones entre sus clientes.
- La tienda estará ubicada en una zona de clase media o media-alta con zonas verdes y familias jóvenes.
- Estamos en un momento del ciclo económico favorable lo que hace que aumente la demanda.
- Como no es lo mismo almacenar cosas que seres vivos deberán realizar grandes inversiones de mantenimiento (calefacción, luz, ventilación, etc).
- Deberán contratar personal para cubrir las necesidades de los animales 7 días a la semana y durante 24 horas, lo que subirá los gastos.

Realiza el análisis DAFO.

9.2 VIABILIDAD ECONÓMICA

Para saber si un plan de empresa es viable económicamente hay que estudiar los ingresos y gastos así como los cobros y pagos de una empresa para determinar si se puede llevar a cabo. La regla a cumplir es que la empresa genere los beneficios suficientes para compensar la inversión realizada).

Para analizar la viabilidad económica y financiera de la empresa hay que elaborar y analizar los siguientes documentos:

1. **Balance previsional:** en el que se reflejen las inversiones necesarias para llevar a cabo el proyecto así como las fuentes de financiación que se van a utilizar.
2. **Análisis de los ratios financieros:** los cuales estudian la liquidez, solvencia de una empresa, etc, así como el cálculo del fondo de maniobra.
3. **Cuenta de pérdidas y ganancias previsional:** donde se expresan los ingresos y gastos previstos.

4. **Estudio de la rentabilidad:** a través de los ratios de rentabilidad económica.

Un elemento importante es realizar una previsión de ventas que sea realista y que no esté basada en criterios subjetivos. Es importante calcular el nivel mínimo de ventas necesario para que la empresa empiece a generar beneficio, es decir, calcular el punto muerto o umbral de rentabilidad.

9.2.1 PUNTO MUERTO O UMBRAL DE RENTABILIDAD:

Visualiza el siguiente vídeo sobre el umbral de rentabilidad

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

Llamamos punto muerto o umbral de rentabilidad a la cantidad mínima de unidades que una empresa debe vender para compensar los costes, es decir, para que el beneficio sea 0. Se calcula igualando los ingresos totales y los costes totales.

$$\text{Beneficio} = \text{IT} - \text{CT} = 0$$

por lo que $\text{IT} = \text{CT}$

como el ingreso total es igual al precio de venta por el número de unidades vendidas y el coste total es la suma de los costes fijos + los variables:

$$P \times q = C_f + C_{vu} \times q$$

y despejando q:

$$q = \frac{C_f}{P - C_{vu}}$$

que es la fórmula del umbral de rentabilidad.



Ahora bien, la estimación de las ventas de una empresa es la parte más crítica y difícil de un plan de empresa ya que es muy complicado predecir el comportamiento de los clientes. Sin embargo hay formas de hacer estimaciones razonables. Estas son:

1. Modelos de negocios conocidos: en este caso suele existir información disponible que permita hacer estimaciones más o menos acertadas. Para ello podemos examinar las cuentas anuales de los competidores, utilizar ratios del sector o, en caso de que se trate de una franquicia, estos datos te los suministra el franquiciador. Cuando hablamos de una nueva apertura de un centro de la misma empresa los datos que se obtienen de los demás centros son bastante fiables.

2. Modelos de negocio innovadores: en este caso es más complicado ya que no existen modelos de referencia, pero podemos realizar estimaciones en base a modelos de negocio similares, encuestas para medir el interés de los posibles compradores por el producto o servicio así como probar el negocio a pequeña escala.

Una vez que he realizado una previsión de ventas calculo el umbral de rentabilidad para saber qué número de unidades tengo que vender, como mínimo, para empezar a obtener beneficio.

ACTIVIDAD: *Un hotel de la costa andaluza necesita conocer cuándo comenzará a obtener beneficios puesto que ha sido inaugurado recientemente y hasta la fecha solo ha tenido pérdidas. Para una demanda estimada de 800 reservas de habitación, los costes totales anuales a los que se enfrenta son 100.000 euros, de los cuales 70.000 euros son fijos.*

Si el precio medio de la habitación es de 100 euros, se pide:

a) A partir de cuántas reservas de habitación, el hotel comenzará a obtener beneficios. Realice la representación gráfica.

b) Si debido a la llegada del verano se incrementan las reservas a 2.000 habitaciones, ¿qué beneficio obtendrá el hotel? (EVAU Septiembre 2018)

ACTIVIDAD: *La empresa BALL, que se dedica a la fabricación de ventanas, ha obtenido unas ventas de 3.000.000 €, soportando unos costes totales de 2.400.000 €. Por otro lado, el coste unitario de cada ventana es de 50 €, siendo el precio por unidad de 80 €. Con esta información se pide:*

a) Calcular el punto muerto de la empresa, realizando una representación gráfica del mismo.

b) ¿Cuántas ventanas debería vender la empresa para obtener un beneficio de 15.000€?

El punto muerto me ayuda a analizar la viabilidad económica pero no es el único factor. Es conveniente calcular la rentabilidad económica.

9.2.2 RENTABILIDAD ECONÓMICA:

La rentabilidad económica es la relación que existe entre el beneficio antes de intereses e impuestos o beneficio bruto y el activo total.

$$\text{Re} = \frac{\text{BAIT}}{\text{Activo total}}$$

Mide la capacidad que tienen los activos de una empresa de generar beneficio sin tener en cuenta como han sido financiados.

Si descomponemos la fórmula:

$$Re = \frac{\text{BAII}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} = \text{Margen} \times \text{rotación}.$$

El primer componente es el margen, es decir, los beneficios por unidad vendida. Y el segundo componente es la rotación del activo con respecto a las ventas.

Por eso si queremos aumentar la rentabilidad económica podemos:

- a) Incrementar el margen: aumentando el precio de venta o disminuyendo los costes unitarios pero manteniendo el precio de venta constante.
- b) Incrementar la rotación: aumentando las ventas en una proporción superior al activo, o reduciendo las inversiones manteniendo las ventas constantes.

Dependiendo del sector de actividad en el que se encuentre la empresa, deberá llevar a cabo una estrategia u otra para aumentar la rentabilidad económica. Las empresas que cuentan con una competencia muy elevada y el margen de beneficio es bastante reducido, la única opción que tienen para aumentar su rentabilidad económica es aumentar la rotación, es decir vender el número máximo de productos.

EJEMPLO PRÁCTICO: Una empresa presenta los siguientes datos sobre su situación correspondientes al último ejercicio económico.

- **Ingresos totales:** 300.000 €
- **Gastos totales:** 150.000 €
- **Activo corriente:** 220.000 €
- **Activo no corriente:** 430.000 €

Con estos datos, ya podemos calcular la rentabilidad económica de esta empresa

$$\text{BAIT} = \text{Ingresos totales} - \text{Gastos totales} = 300.000\text{€} - 150.000\text{€} = 150.000\text{€}$$

$$\text{Activo Total} = \text{Activo no corriente} + \text{Activo corriente} = 220.000\text{€} + 430.000\text{€} = 650.000\text{€}$$

$$\text{Rentabilidad económica (ROI)} = \frac{150.000\text{€}}{650.000\text{€}} \times 100 = 23,08\%$$

Esta rentabilidad económica nos indica que por cada 100 € que ha invertido, la empresa ha obtenido un beneficio antes de intereses e impuestos de 23,08€.

ACTIVIDAD: El director de una empresa le ofrece la siguiente información: Se han vendido 5.000 unidades de un producto cuyo precio de venta es de 400 € la unidad,

los gastos de explotación, que no incluyen los intereses pagados por las deudas ni los impuestos, han sido de 1.200.000 €.

Los fondos propios de la empresa ascienden a 1.500.000 € y las deudas a 2.000.000 €.

Calcula la rentabilidad económica de esta empresa e interpreta el resultado.

9.3 VIABILIDAD FINANCIERA:

Una empresa tiene viabilidad financiera si cuenta con la liquidez necesaria para poder afrontar los pagos. El estudio de la viabilidad financiera debe mostrar que con las diferentes fuentes de financiación de las que dispone la empresa, ya sean propias o ajenas, es posible financiar todas las etapas del mismo.

De forma resumida podemos decir que la viabilidad económica consiste en poder vender un producto a un precio mayor que el coste de producción o el de compra, mientras que la viabilidad financiera es poder soportar los gastos a corto, medio y largo plazo.



La viabilidad financiera parte de la necesidad de cumplir tres requisitos que establece Pablo Adán (2014) que son:

1. La empresa debe permitir obtener beneficios a medio plazo, teniendo en cuenta que el beneficio es la diferencia entre los ingresos de la actividad y el coste de obtener estos ingresos. Esto se comprueba a través de una cuenta de pérdidas y ganancias previsional.
2. La inversión debe ser igual a la financiación, y no solo igual, debe estar equilibrado el tipo de inversión a realizar con las características de la financiación requerida. Por ello, las inversiones a largo plazo se deben financiar con fuentes de financiación a largo y las inversiones a corto plazo se financiarán parte con fuentes de financiación a corto plazo y parte con capitales permanentes. Es decir, el fondo de maniobra, salvo algunas excepciones, debe ser positivo.
3. En último término, es necesario prever en cada momento de la vida de la empresa que la tesorería sea positiva, es decir, para asegurar la viabilidad de la empresa siempre se debe poder afrontar todos los pagos que se tiene comprometidos. Para analizar la viabilidad financiera de un proyecto es conveniente construir un presupuesto de tesorería.

El Presupuesto de tesorería es el documento que refleja los cobros y pagos previstos en un determinado ejercicio económico. Es una herramienta fundamental que permite planificar las próximas entradas y salidas de efectivo para determinar los saldos futuros y anticiparse a posibles riesgos.

La tesorería en la empresa hace referencia al dinero disponible en caja o en la cuenta corriente. Esta cantidad depende de cómo se administran los vencimientos de cada una de las operaciones.

En definitiva, el presupuesto de tesorería se realiza para asegurarse que la empresa dispone de la liquidez suficiente para hacer frente a los pagos en el momento en que se deban realizar y para prever con tiempo los riesgos de falta de liquidez.

El presupuesto de tesorería puede realizarse teniendo en cuenta distintos horizontes temporales, aunque lo más común es construirlo para un año. Además, no se trata de un documento estático sino dinámico ya que debe ser revisado y actualizado para adaptarse a la realidad. Si se prevé que en un determinado momento el saldo va a ser negativo o muy bajo se debe actuar con rapidez ya que los impagos pueden dañar la imagen de la empresa.

Su estructura es la siguiente:

1. Recoge el saldo inicial de partida, ya sea positivo o negativo.
2. Computa los cobros y pagos correspondientes a cada mes. Se puede tomar como referencia los conceptos y cantidades efectivas de los meses anteriores y añadir las operaciones nuevas.
3. Calcular la situación final de las necesidades de tesorería para cada mes y, si el resultado es negativo, las necesidades de financiación.

Saldo final de un periodo = Saldo inicial + Ingresos de periodo - gastos del periodo

EJEMPLO DE PREVISIÓN DE TESORERÍA: En este ejemplo vamos a utilizar las cuentas más básicas, aunque en la realidad se debe hacer de forma detallada:

| Partidas/meses | Enero | Febrero | Marzo | (...) | Diciembre |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-------|-----------|
| Saldo inicial | | 838,50 | -998 | | |
| Cobros | | | | | |
| Venta | 56.000,00 | 54.000,00 | 57.200,00 | | |
| Otros ingresos | 1.200,00 | | | | |
| Iva repercutido | 11760 | 11.340,00 | 12.012,00 | | |
| Suma cobros | 68.960,00 | 65.340,00 | 69.212,00 | | |
| Pagos | | | | | |
| Compras | 46.000,00 | 45.500,00 | 46.100,00 | | |
| Alquileres | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | | |
| Seguros | 200,00 | 200,00 | 200,00 | | |

| | | | | | |
|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|--|--|
| Salarios y S. Social | 10.100,00 | 10.100,00 | 10.100,00 | | |
| Suministros | 150,00 | 150,00 | 150,00 | | |
| Gastos varios | 320,00 | 430,00 | 400,00 | | |
| Iva soportado | 10.001,50 | 9.796,50 | 9.922,50 | | |
| Impuestos | 1.100,00 | | | | |
| Suma de pagos | 68.771,50 | 67.176,50 | 67.872,5 | | |
| Total tesorería | 838,50 | -998 | 341,50 | | |
| Necesidades de financiación | | 998 | | | |

Febrero es un mes crítico con unas necesidades de liquidez que habría que solucionar. Conociendo este riesgo se podría adelantar algún cobro de marzo (este mes tiene mejores expectativas) o pedir un crédito para adelantarse a este problema. Otra solución sería el descuento comercial.

Si no se corrige la falta de liquidez, ante la falta de pago, los proveedores se volverán más exigentes y perjudicaría las perspectivas para el resto del año. La imagen de la empresa quedaría dañada.

También convendría realizar provisiones en un plazo más corto (30 o 45 días) ya que aunque el mes cierre en positivo es posible que en un determinado momento del mes se puedan producir problemas de liquidez.

ACTIVIDAD: Construye el presupuesto de tesorería correspondiente a tu proyecto de empresa anticipándote a los pagos y cobros previsibles en cada uno de los meses.

Son fuentes de financiación los recursos líquidos o medios de pago a disposición de la empresa para hacer frente a sus necesidades dinerarias. Se clasifican:

1. Según el plazo de devolución:

- **A corto plazo:** inferior a un año.
- **A largo plazo:** superior a un año.

2. Según su procedencia:

- **Financiación interna:** de dentro de la empresa. Son los beneficios no distribuidos (reservas) y las cuotas de amortización y provisiones.
- **Financiación externa:** de fuera de la empresa. Son el capital social, los préstamos, los créditos y los empréstitos.

3. Según la manera de obtener recursos:

- **Fuentes de financiación espontánea:** son las que surgen de las operaciones de curso normal de la empresa. Por ejem las facturas a pagar a proveedores a 30 días.
- **Fuentes de financiación negociadas:** se obtienen mediante un contrato. Ejm un crédito.

FUENTES DE FINANCIACIÓN SEGÚN LA TITULARIDAD:



Podemos distinguir entre:

1. Recursos propios: son los más estables ya que no se tienen que devolver. Se dividen en:

a) **Recursos propios con carácter externo:** capital social, ampliación de capital, subvenciones. El capital social está formado por las aportaciones de los socios al comenzar la sociedad y por las sucesivas ampliaciones que se puedan producir. Las subvenciones son fondos que la empresa recibe de forma gratuita de las Administraciones Públicas destinadas al fomento de una determinada actividad.

b) **Recursos propios con carácter interno o autofinanciación:** que está formada por los fondos que se generan en el interior de la empresa. Puede ser:

- **Por enriquecimiento:** son los beneficios no distribuidos (reservas) que aumentan el patrimonio neto.
- **Por mantenimiento:** son las amortizaciones y provisiones para mantener inalterable el patrimonio de la empresa.

Las **reservas** son beneficios no distribuidos por la empresa. Pueden ser legales, si su cuantía está establecida por la ley, estatutarias, cuando están fijadas por los estatutos de la empresa, y voluntarias, cuando están determinadas por la consecución de un beneficio extraordinario.

La **amortización** se calcula según va perdiendo valor el inmovilizado de la empresa. Los bienes de inmovilizado pierden valor por su propio uso, que hacen que se desgasten, o por su uso **inconveniente**, obsolescencia técnica y funcional, a causa de los cambios tecnológicos que se produzcan.

Las **provisiones** son un fondo para hacer frente a ciertas pérdidas que aún no se han producido o a futuros gastos.

Las **ventajas** de la autofinanciación son

- Otorga a la empresa más autonomía y libertad de acción.

- Para las PYMES es casi la única forma de financiarse a largo plazo.
- Aporta liquidez a la empresa sin que tenga que recurrir al mercado de capitales.

Pero sus **inconvenientes** son:

- Disminuyen los dividendos y, por tanto, la rentabilidad del capital.
- Como no tiene un coste explícito se corre el riesgo de utilizarse en inversiones poco rentables.
- Se generan de forma gradual y lenta.

Otras formas más modernas de financiación propia son:

1. **Capital riesgo** o venture capital: tiene dos modalidades: sociedades y fondos. Las sociedades de capital riesgo son sociedades anónimas que destinan pequeñas cantidades de capital a varios proyectos distintos para compensar las pérdidas de unos con las ganancias de otros. Los fondos de capital riesgo son productos financieros en el que cualquier particular con ahorros, pero sin conocimientos empresariales, puede aportar capital que será invertido por expertos en start-ups. De esta forma el particular obtienen una rentabilidad mayor que si lo invirtiera en fórmulas tradicionales de ahorro. Un ejemplo de empresa que ha contado con el apoyo de un fondo de capital riesgo para acelerar su expansión internacional es la empresa española BQ.
2. **Business angel**: es un inversor particular, generalmente con experiencia, que aporta capital, contactos y asesoramiento. Pueden valorar hasta 500 proyectos al año pero sólo apoyan unos pocos. Ejemplo de empresa que ha contado con un business angel es Privalia, BuyVip o Tuenti.
3. **Crowdfunding**, micromecenazgo o financiación colectiva: las plataformas de crowdfunding son webs que publican proyectos que buscan financiación. Cualquier persona puede aportar dinero a estos proyectos, consiguiendo algún beneficio a cambio.
4. **Búsqueda de socios**: mediante la venta de acciones o participaciones. Las empresas grandes pueden hacerlo en bolsa, las Pymes en el mercado alternativo bursátil (MAB).

El contacto con los inversores se realiza a través de asociaciones o eventos convocados a tal efecto.

2. Recursos ajenos: son los que tiene que devolver con los intereses correspondientes. Pueden ser:

a) A largo plazo: si se dispone de ellos en un plazo superior a un año. Son préstamos, empréstitos, leasing y renting.

Los **préstamos a largo plazo** son aquellos préstamos que la empresa pide a las instituciones de crédito para poder financiarse y se devuelve con los intereses

correspondientes en un plazo superior a un año. Una vez aprobado, la empresa puede disponer del dinero de forma inmediata.

Los **empréstitos** son títulos de crédito (obligaciones, bonos, pagarés, etc) que emiten las empresas y que son comprados por particulares y otras empresas a cambio de un interés. Sólo las grandes empresas pueden acudir a esta forma de financiación y se suele utilizar cuando las condiciones de los préstamos que ofrecen las entidades financieras no son económicamente aceptables.

El **leasing o arrendamiento financiero** es un sistema de financiación mediante el cual la empresa incorpora algún elemento de activo material a cambio de una cuota de arrendamiento. Intervienen tres agentes: la empresa-cliente que necesita un determinado bien, la empresa que lo fabrica o posee y la empresa de leasing que es una institución financiera que financia la adquisición del bien y lo entrega a la empresa-cliente a cambio de un alquiler.

La duración del contrato suele coincidir con la vida útil del elemento patrimonial. Las cuotas de leasing incorporan la amortización del bien, los intereses del capital, los gastos administrativos y una prima de riesgo por si falla la empresa-cliente. Cuando termina el contrato se puede devolver el bien a la empresa de leasing o comprarlo por el precio fijado en el contrato. Su principal inconveniente es su elevado coste.

El **renting** consiste en el alquiler de bienes muebles e inmuebles a medio y largo plazo. El arrendatario se compromete al pago de una renta fija mensual durante un plazo determinado y la empresa de renting se ofrece a prestar una serie de servicios:

- Facilitar el uso del bien durante el plazo que dure el contrato.
- Hacerse cargo del mantenimiento del bien.
- Contratar un seguro a todo riesgo.

Este alquiler se puede deducir íntegramente y no existe una duración mínima de arrendamiento. Al finalizar el contrato la empresa ofrece al arrendatario la opción de sustituir los equipos o renovar el contrato por un nuevo periodo. Se diferencia del leasing en que no hay posibilidad de compra del bien.

b) A corto plazo: si se dispone de ellos en un plazo inferior a un año. Son préstamos a corto plazo, créditos bancarios a corto plazo, créditos comerciales, descuento de efectos, factoring, confirming y fondos espontáneos de financiación.

Los **préstamos a corto plazo** consiste en un préstamo ofrecido por una entidad financiera para cubrir sus necesidades a corto plazo. Pasado el tiempo, la empresa devolverá el dinero y los intereses pactados.

Los **créditos bancarios a corto plazo** tienen dos modalidades:

- El descubierto en cuenta (números rojos): es poco habitual, consiste en utilizar un importe superior que el disponible en una cuenta bancaria. La empresa deberá pagar intereses por esa cantidad. El principal inconveniente es que los intereses son altos, pero tiene la ventaja de que se consigue de forma inmediata.

- La cuenta de crédito se utiliza cuando la empresa va a necesitar fondos pero no sabe exactamente su importe. Consiste en que la empresa firma un contrato con una entidad financiera y ésta pone a su disposición una cuenta corriente con un límite de dinero. La empresa puede disponer de ese dinero pagando intereses por la cantidad dispuesta y una comisión por la que no haya dispuesto.

El **crédito comercial** es la financiación automática que consigue la empresa cuando deja a deber las compras que realiza a los proveedores. Si el proveedor no hace ningún descuento por pagar al contado, esta financiación será gratuita.

El **descuento de efectos** se refiere en que antes de que venzan las deudas de los clientes documentadas en letras, pueden cederse a una entidad financiera que anticipará su importe a cambio de ciertas cantidades en concepto de comisiones e intereses. A ese interés se le llama descuento. Pero si la letra es impagada por el cliente el banco cargará el importe y los gastos de devolución a la cuenta del cliente.

El **factoring** es una forma de financiación consistente en la venta de todos los derechos de crédito sobre clientes (facturas, letras, etc) a una empresa denominada factor, para proporcionar liquidez a la empresa, pagando unos intereses elevados y comisiones. El factor se hará cargo de los impagados y morosos que no afectarán a la empresa. El principal inconveniente es el coste elevado.

El **confirming** es un servicio financiero que ofrecen algunas entidades de crédito a las empresas y que hace posible que los acreedores puedan cobrar sus facturas con anterioridad a su vencimiento. La empresa entrega sus facturas a una entidad de crédito. El banco será el encargado de pagarlas el día de su vencimiento cobrando una comisión. Además el banco envía una carta al proveedor informándole de que puede cobrar la factura en la fecha indicada y ofreciéndole la posibilidad de cobrar antes de su vencimiento (con el consiguiente cobro de intereses). Es una forma de financiación para el proveedor, aunque la iniciativa proviene del cliente.

Los **fondos espontáneos de financiación** son, por ejemplo, las cantidades que la empresa debe a la Hacienda Pública o Seguridad Social, o los salarios de los trabajadores que, habitualmente, cobran a final de mes.

9.3.1 RENTABILIDAD FINANCIERA:

Muestra la relación entre el beneficio neto (con los intereses y los impuestos ya descontados) y los recursos propios (capital y reservas) de la empresa. También se denomina rentabilidad del capital, ya que muestra el beneficio generado por la empresa en relación al capital aportado por los socios.

$$R_f = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Patrimonio neto}}$$

si multiplicamos el numerador y denominador por ventas y activo:

$$r_f = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{activo}} \times \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio neto}}$$

obtenemos Margen x Rotación x Apalancamiento

por ello, para aumentar la rentabilidad financiera podemos aumentar el margen (subiendo los precios y/o reduciendo los costes), aumentar la rotación (aumentando las ventas o reduciendo el activo) o aumentar el apalancamiento (endeudando más a la empresa).

Si mejoramos una de las tres estrategias tenemos que observar los efectos que tiene esta medida en las demás.

ACTIVIDAD: Conociendo la rentabilidad económica de la empresa (17,5%), su coste de la Financiación a corto (2,5%), coste de la Financiación a largo (5,2%), Tipo impositivo del Impuesto de Sociedades (25%), calcule la rentabilidad financiera y el Fondo de Maniobra de una sociedad mercantil conociendo los siguientes datos:

ACTIVO

| | |
|--------------------------|----------|
| Activo no Corriente..... | 75.000 € |
| Existencias | 12.000 € |
| Realizable..... | 8.000 € |
| Disponible..... | 3.500 € |

PATRIMONIO NETO Y PASIVO

| | |
|---------------------------|----------|
| Fondos Propios..... | 60.000 € |
| Pasivo no Corriente. | .x € |
| Pasivo Corriente. | 18.500 € |

La empresa puede elegir entre más de un proyecto de inversión por lo que es conveniente conocer cuál es el más rentable. Para seleccionar inversiones se pueden utilizar métodos estáticos como el payback o dinámicos como el VAN o TIR.

9.3.2 PAYBACK, VAN Y TIR:

La inversión es el acto mediante el cual se produce un cambio en una satisfacción inmediata y cierta a la que se renuncia por la esperanza que se adquiere, de la cual el bien adquirido es el soporte (Pierre Massé). Es decir, la inversión es la adquisición de bienes que sirven, no para consumirlos en el momento, sino para producir otros bienes o servicios destinados a ser consumidos en el futuro.

Las características de una inversión son:

1. **Desembolso inicial:** Se representa D_0 y es la cantidad que la empresa paga en el momento de adquirir un elemento de activo.
2. **Horizonte temporal:** Se representa por n y es el número de años en la que se van a ir produciendo entradas y salidas de dinero como consecuencia de la inversión

3. **Flujos netos de caja:** Se representa por F_i y se construye como la diferencia entre los cobros y pagos que se producen en cada uno de los periodos en los que dura la inversión.

4. **Valor residual:** Se representa por R y se define como el valor del bien al final de la inversión. Este valor puede ser 0 si al finalizar la inversión ese valor no tiene ninguna aceptación en el mercado.

A la hora de seleccionar y valorar distintas inversiones se pueden utilizar métodos estáticos o dinámicos.

PAYBACK

Los **métodos de selección estáticos** son aquellos que no tienen en cuenta el factor tiempo, por lo que los flujos de caja tienen el mismo valor aunque se hayan producido en distintos momentos. Entre ellos destaca el criterio del plazo de recuperación o **payback**.

El objetivo del **Payback** es calcular el tiempo en el que tarda en recuperarse el desembolso inicial de una inversión. Según este método, las inversiones más adecuadas son las que el plazo de recuperación de esta inversión es menor.

Actividad resuelta: Dados dos proyectos de inversión en la que el desembolso inicial es de 1500 € elige la más adecuada aplicando el criterio del payback y teniendo en cuenta que los flujos de cada una son las siguientes:

| | | | | |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|
| Proyecto A | Año 1 | Año 2 | Año 3 | |
| Flujos de caja | 900 | 500 | 600 | |
| | | | | |
| Proyecto B | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
| Flujos de caja | 300 | 500 | 500 | 1000 |

Solución: según este criterio nos quedaríamos con el proyecto en el que se recupere antes el desembolso inicial. Para ello vamos acumulando los flujos de caja.

Proyecto A

El desembolso inicial se recupera a lo largo del año 3

| | |
|--------------|-----------------------|
| Año 1 | 900 |
| Año 2 | $900 + 500 = 1.400$ |
| Año 3 | $1.400 + 600 = 2.000$ |

Proyecto B

| | |
|--------------|-----------------------|
| Año 1 | 300 |
| Año 2 | 300 + 500 = 800 |
| Año 3 | 800 + 500 = 1.300 |
| Año 4 | 1.300 + 1.000 = 2.300 |

El desembolso inicial se recupera a lo largo del año 4. Como el proyecto A se recupera antes nos quedamos con ese proyecto.

ACTIVIDAD: La empresa LEin, S.A. está estudiando dos proyectos de inversión:

- Proyecto A: el desembolso que tiene que realizar en el momento inicial es de 140.000 euros y espera obtener, cada uno de los seis años que dura este proyecto, unos flujos de caja de 30.000 euros.

- Proyecto B: también tiene que realizar un desembolso inicial de 140.000 euros, pero los flujos de caja que espera obtener son: 40.000 euros el primer año y 28.000 euros los cinco restantes.

Consideramos que los flujos de caja se obtienen al final de cada año y una tasa de descuento del 10%. Elegir el mejor proyecto de inversión según el Valor Actual Neto y el plazo de recuperación.

VAN Y TIR:

Además de los métodos de selección estáticos existen métodos de selección dinámicos. Estos métodos tienen en cuenta el momento concreto en que se produce la entrada y salida de los cobros y pagos. Son métodos más realistas ya que no es razonable comparar cantidades de dinero de distinto horizonte temporal.

Entre ellos destaca el VAN y la TIR.

El **VAN (Valor actual neto o valor capital)** se basa en actualizar los flujos de caja al momento actual. De esta forma podemos comparar inversiones en un momento determinado, en este caso en el momento en que se realiza la inversión. Actualizar un flujo monetario es calcular a qué cantidad equivale en el momento actual.

La fórmula para calcular el VAN es la siguiente:

$$\text{VAN} = -D_0 + \frac{F_1}{(1+r)} + \frac{F_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+r)^n}$$

Una vez calculado el VAN podemos encontrarnos con tres situaciones:

- El VAN es negativo: significa que la suma total de las salidas de dinero es superior al de las entradas, valoradas ambas cantidades en el momento actual. En este caso nuestra decisión será no realizar la inversión.
- El VAN es positivo: significa que la suma total de las salidas de dinero es inferior al de las entradas, valoradas ambas cantidades en el momento actual. Nuestra decisión será realizar la inversión.
- El VAN es cero: significa que la suma total de las salidas de dinero es igual al de las entradas, valoradas ambas cantidades en el momento actual. Nos es indiferente realizar la inversión.

Pero, ¿qué ocurre si hay más de un proyecto con VAN positivo. En este caso elegiremos aquel proyecto que tienen un valor actual neto más elevado.

ACTIVIDAD RESUELTA: Una empresa de moda desea realizar una inversión y debe elegir entre dos proyectos según el criterio del VAN. Si consideramos una tasa de actualización del 6%, ¿con qué inversión se debería quedar?

| INVERSIÓN | D_0 | F_1 | F_2 | F_3 |
|-----------|-------|-------|-------|-------|
| A | 1.000 | 250 | 500 | 500 |
| B | 1.100 | 600 | 300 | 500 |

Solución:

Vamos a calcular el VAN de la inversión A

$$VAN_A = -1.000 + \frac{250}{(1 + 0,06)} + \frac{500}{(1 + 0,06)^2} + \frac{500}{(1 + 0,06)^3} =$$

$$= 100,66 \text{ €}$$

Ahora calculamos el VAN de la inversión B

$$\text{VAN}_B = -1.100 + \frac{600}{(1 + 0,06)} + \frac{300}{(1 + 0,06)^2} + \frac{500}{(1 + 0,06)^3} =$$

$$= 152,85 \text{ €}$$

Por lo que nos quedamos con la inversión B que tiene un VAN superior.

La **TIR (Tasa interna de rentabilidad o tasa interna de retorno)** se define como la tasa de descuento que hace que el VAN de una inversión será 0. Por tanto, su fórmula será la siguiente:

$$\text{VAN} = -D_0 + \frac{F_1}{(1 + r)} + \frac{F_2}{(1 + r)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1 + r)^n} = 0$$

para ver si una inversión es rentable se debe comparar la TIR con el tipo de interés del mercado y me encuentro con tres posibilidades:

- $r > i$ en este caso conviene realizar la inversión ya que la rentabilidad de la misma es superior a la del mercado.
- $r = i$ en este caso es indiferente realizar o no la inversión ya que los resultados obtenidos permitirán solo recuperar la inversión.
- $r < i$ en este caso no se debe realizar la inversión ya que la rentabilidad de la inversión es menor que la del mercado.

El cálculo de la TIR es muy complicado. Una hoja de cálculo permite calcular de forma inmediata el valor del VAN y de la TIR. Sólo hay que ir a insertar, elegir función, seleccionar funciones financieras y dentro de ellas las funciones VNA y TIR.

Otra forma de calcular la TIR es mediante tanteo

Existen en la web algunas calculadoras que calculan la TIR de forma inmediata. Es el caso de https://www.gabilos.com/calculadoras/van_tir/calculoTIR.htm

ACTIVIDAD RESUELTA: Calcula el valor del VAN y la TIR para la siguiente inversión si el coste del capital es del 6%

| | |
|--------------------|---------|
| DESEMBOLSO INICIAL | 1.000 € |
| COBROS ANUALES | 800 € |

| | |
|-------------------|--------|
| PAGOS ANUALES | 400 € |
| VALOR RESIDUAL | 100 € |
| DURACIÓN TEMPORAL | 4 años |

Primero vamos a calcular el VAN

$$\text{VAN} = -1.000 + \frac{400}{(1 + 0,06)} + \frac{400}{(1 + 0,06)^2} + \frac{400}{(1 + 0,06)^3} + \frac{500}{(1 + 0,06)^4} =$$

$$= 465,25 \text{ €}$$

Como el valor es positivo interesa realizar la inversión.

Una vez conocido el VAN ya sólo nos queda calcular la TIR por alguno de los medios que hemos comentado antes.

$$0 = -1.000 + \frac{400}{(1 + r)} + \frac{400}{(1 + r)^2} + \frac{400}{(1 + r)^3} + \frac{500}{(1 + r)^4}$$

realizando los cálculos sale que $r = 24,22\%$

ACTIVIDAD: Dada la siguiente inversión:

| | |
|--------------------|---------|
| DESEMBOLSO INICIAL | 2.000 € |
| FLUJOS AÑO 1 | 700 € |
| FLUJO AÑO 2 | 0 € |

| | |
|----------------|---------|
| FLUJO AÑO 3 | 1.000 € |
| FLUJO AÑO 4 | 700 € |
| VALOR RESIDUAL | 500 € |

Suponiendo que el coste del capital es de 5%:

a) Calcula el VAN y comenta tu decisión.

b) Si el tipo de interés del mercado es del 4% calcula la TIR y comenta tu decisión.

BLOQUE 8: REGISTRO CONTABLE

Unidad didáctica 10: Registro contable

- 10.1. Introducción a la metodología contable.
- 10.2. Teorías de la cuentas
- 10.3. Sistema de la partida doble
- 10.4. Los libros contables: Libro diario y libro mayor.
- 10.5. Cuentas de gastos e ingresos. (Grupos 6 y 7)
- 10.6. El ciclo contable.
- 10.7. Contabilización de nóminas.

OBJETIVO DE ÁREA A CONSEGUIR.

- 5. Introducir al alumnado en el lenguaje y registro contable.
- 6. Iniciarse en el conocimiento y utilización de las Tecnologías de la Información y comunicación aplicadas a las funciones de gestión y administración de empresas.

BLOQUES DE CONTENIDOS CURRÍCULARES.

| Contenidos | Criterios de Evaluación | Estándares de aprendizaje evaluables |
|--|---|---|
| Bloque 7. Gestión de la contabilidad de la empresa.20% | | |
| Introducción a la técnica, proceso y ciclo contable: el método de la partida doble. Registro contable de las operaciones contables. El proceso de regularización, el cálculo del resultado y el cierre del ejercicio económico. Utilización de software de gestión contable. | 1. Contabilizar los hechos contables derivados de las operaciones de la empresa, cumpliendo con los criterios establecidos en el Plan General de Contabilidad (PGC). CMCT, CD, CAA. | 1.2. Analiza y representa los principales hechos contables de la empresa. Básico 1.3. Comprende el concepto de amortización y maneja su registro contable. Básico 1.4. Analiza y asigna los gastos e ingresos al ejercicio económico al que correspondan con independencia de sus fechas de pago o cobro. Intermedio 1.5. Comprende el desarrollo del ciclo contable, analiza el proceso contable de cierre de ejercicio y determina el resultado económico obtenido por la empresa. Básico 1.6. Analiza las obligaciones contables y fiscales y la documentación correspondiente a |

| | | |
|--|--|--|
| | | la declaración-liquidación de los impuestos. Intermedio 1.7. Maneja a nivel básico una aplicación informática de Contabilidad, donde realiza todas las operaciones necesarias y presenta el proceso contable correspondiente a un ciclo económico. Intermedio |
|--|--|--|

Competencias:

Aprender a aprender, matemática y digital.

10.1. Introducción a la metodología contable

Método contable: conjunto de operaciones que, siguiendo unas normas (PGC), las empresas realizan con el fin de mostrar la imagen fiel de su situación.

¿Qué es contabilizar?

- Hechos simples: sólo dos elementos participan en la operación contable.
- Hechos compuestos: más de dos elementos participan en la operación contable.

10.2. Teorías de la cuentas

¿Cómo se representan y miden las variaciones de los elementos patrimoniales? Mediante los que denominamos CUENTAS o, también denominadas, CRUCETAS.

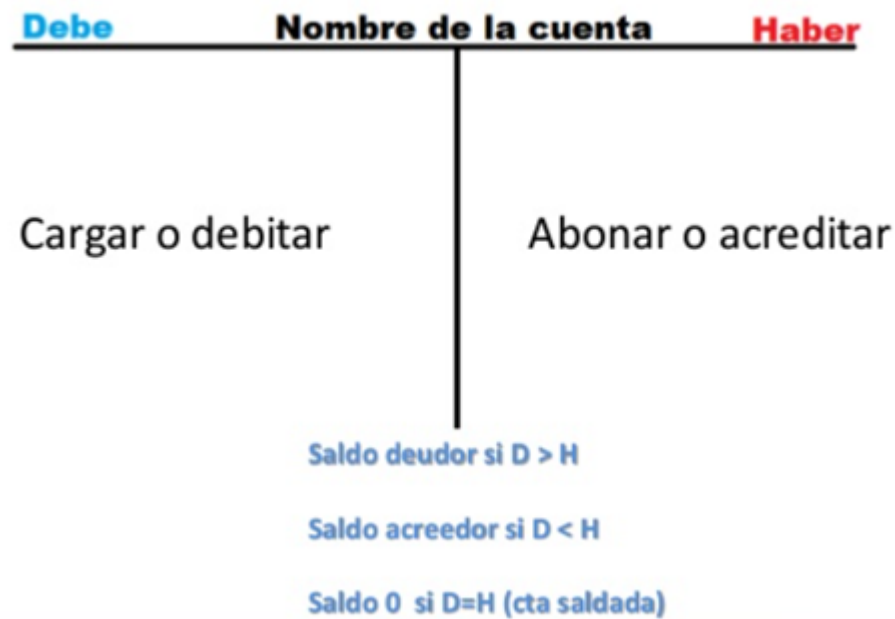
El libro mayor es aquel que está formado por todas las cuentas o crucetas.

La **cuenta o cruceta** de un elemento patrimonial se representa gráficamente por medio de una "T" mayúscula o cruceta, donde la parte izquierda corresponderá a la columna del debe (D) y la de la derecha a la del haber (H). En la parte superior consignaremos el título de la cuenta (nombre del elemento patrimonial), que hará referencia al elemento patrimonial representado y cuyas variaciones vamos a reflejar.

| D | Título de la cuenta | H |
|----------|---------------------|----------|
| Importes | | Importes |

En el manejo de las crucetas se recurre a una determinada terminología que detallaremos a continuación:

- **Abrir una cuenta:** Consiste en titularla, es decir, anotar en el encabezamiento el nombre del elemento representado.
- **Cargar, adeudar o debitar una cuenta:** Es anotar una cantidad en el debe.
- **Abonar, acreditar o datar una cuenta:** Se trata de efectuar una anotación en el haber.
- **Suma del debe:** Es la suma de todos los cargos efectuados en la cuenta, es decir, de todos los importes del debe.
- **Suma del haber:** Es la suma de todos los abonos efectuados en la cuenta, es decir, de todos los importes del haber.
- **Saldo de una cuenta:** Es la diferencia entre la suma del debe y del haber.
- **Saldo deudor:** Una cuenta tiene saldo deudor cuando la suma del debe es mayor que la del haber, es decir, cuando los importes cargados son superiores a los abonados.
 - El activo presenta saldo deudor (o nulo).
- **Saldo acreedor:** Un elemento patrimonial tendrá saldo acreedor cuando la suma del haber sea mayor que la del debe, es decir, cuando los importes abonados son superiores a los cargados.
 - El patrimonio neto y pasivo presentan saldo acreedor (o nulo).



- **Liquidar una cuenta:** Consiste en realizar las operaciones necesarias para determinar el saldo de una cuenta.
- **Saldar una cuenta:** Es anotar el saldo en el lado de la cruceta que menos suma para que el debe y el haber coincidan.
- **Cuenta saldada:** Es aquella cuenta donde el debe coincide con el haber.
- **Cerrar una cuenta:** Implica sumar el debe y el haber una vez que la cuenta está saldada. Gráficamente se trazan dos rayas paralelas para indicar que ya no se registrará ningún cargo ni abono más.

Además, debemos valorar donde anotaremos los aumentos o disminuciones de Activo, Pasivo y Patrimonio Neto.

Convenio de Cargo y Abono:

| D Cuentas de Activo H | | D Cuentas de Pasivo H | |
|--|---------------------------------|---------------------------------|--|
| Valor inicial Aumentos o entradas ↑ | Disminuciones o salidas ↓ | Disminuciones o salidas ↓ | Valor inicial Aumentos o entradas ↑ |

| D Patrimonio Neto H | |
|---------------------------------|--|
| Disminuciones o salidas ↓ | Valor inicial Aumentos o entradas ↑ |

Activo -> saldo deudor o nulo (saldo inicial y final deudor)

Pasivo y Patrimonio Neto -> Saldo acreedor o nulo (saldo inicial y final acreedor)

EJEMPLO

- El título de la cuenta es el nombre del elemento representado, es decir, Bancos C/C.

| D | Bancos C/C | H |
|--------|------------|-------|
| 12.500 | | 2.550 |
| 4.500 | | 6.200 |
| 3.200 | | |

- Hemos cargado la cuenta al efectuar cada una de las anotaciones que figuran en el debe: 12.500, 4.500 y 3.200.
- Al anotar 2.550 y 6.200, hemos abonado la cuenta.
- La suma del debe será 20.200(1).
- La suma del haber será 8.750(2).
- Calculamos el saldo como la diferencia entre 20.200 (suma del debe) y 8.750 (suma del haber), es decir, 11.450.
- Como la suma del debe es mayor que la del haber, el saldo es deudor.

- Para saldar la cuenta basta con anotar el saldo en el lado que menos suma, en nuestro caso el haber:

| D | Bancos C/C | H |
|---|------------|---------------|
| | | |
| | 12.500 | 2.550 |
| | 4.500 | 6.200 |
| | 3.200 | 11.450 |

- Ahora la cuenta ya está saldada, pues ambos lados suman 20.200.
- El último paso es cerrar la cuenta:

| D | Bancos C/C | H |
|---|-------------------|-------------------|
| | | |
| | 12.500 | 2.550 |
| | 4.500 | 6.200 |
| | 3.200 | 11.450 |
| | <hr/> | <hr/> |
| | 20.200 | 20.200 |
| | <hr/> | <hr/> |
| | 20.200 | 20.200 |

(1) $12.500 + 4.500 + 3.200 = 20.200$

(2) $2.550 + 6.200 = 8.750$

Para realizar los siguientes ejercicios, recuerda:

¿Debo cargar o abonar?

| ACTIVO | | PASIVO Y NETO | |
|----------------|-------------|----------------|---------|
| Cuentas Activo | | Cuentas Neto | |
| Aumento | Disminución | Disminución | Aumento |
| + | - | - | + |
| | | Cuentas Pasivo | |
| | | Disminución | Aumento |
| | | - | + |

EJERCICIO 1

La cuenta de Banco c/c de la empresa ICARJO, SA presenta la siguiente información:

- Saldo inicial 25.000€
- Se cargan 6.000€
- Se abonan 2.200€
- Se abonan 3.400€

Calcula el saldo y cierra la cuenta.

EJERCICIO 2

Registra en la cuenta Banco c/c las anotaciones que creas convenientes:

- El saldo a día 1 de diciembre asciende a 18.000€
- El día 5 se efectúa un pago de 1.200€ a un proveedor mediante cheque.
- El día 10 se sacan 18.000€ para ingresarlos en la caja de la empresa.
- El día 20 se realiza un ingreso de 2.000€ por la venta de mercaderías.
- El día 31 se liquida, salda y cierra la empresa.

EJERCICIO 3

En la cuenta de proveedores registra las siguientes operaciones:

- El día 9 de diciembre se compran a crédito mercaderías por 2.500€
- El día 19 se cancela parte de la deuda mediante cheque por importe de 1.200€
- El día 29 se realiza un nuevo pago de 500€
- El día 31 de diciembre se liquida, salga y cierra la cuenta.

10.3. Sistema de la partida doble

Hasta ahora, sólo hemos analizado elementos patrimoniales (cuentas) de forma individual.

A partir de ahora, utilizaremos más de una cuenta a la vez (hechos simples o compuestos que hemos definido al principio de la unidad), ya que lo más común y normal es que en las operaciones que realiza la empresa intervengan más de una cuenta a la vez.

Antes de empezar con el sistema de la partida doble tendremos en cuenta los siguientes pasos.

SISTEMA DE LA PARTIDA DOBLE:

1. ¿Qué cuentas intervienen?
2. ¿Masa patrimonial a la que pertenece?
3. ¿Aumento o disminución?
4. ¿Anotación en el debe o haber?
5. Importe que anotamos

ACLARACIÓN: Por ahora utilizaremos la cuenta de mercaderías, realizando las anotaciones (cargos y abonos) oportunos. Más adelante veremos que la cuenta de mercaderías no la vamos a utilizar como tal, sino que nos darán información sobre los saldos iniciales y finales de mercaderías y utilizaremos un asiento para la “regulación de existencias”.

EJERCICIO 4

Analiza y explica, utilizando el razonamiento contable básico, los siguientes hechos contables:

1. Un empresario individual inicia un negocio aportando 5.000€ en efectivo e ingresando 25.000€ en una cuenta corriente bancaria.
2. Compra mercaderías por valor de 6.000€ que paga con cheque bancario.
3. Vende mercaderías por importe de 4.000€, cobra 1.200€ en efectivo y el resto mediante cheque bancario.
4. Retira 2.000€ de la caja de la empresa que ingresa en la cuenta corriente bancaria.
5. Compra un ordenador para la oficina por valor de 1.100€ que paga mediante transferencia bancaria.
6. Recibe un préstamo de una entidad financiera por importe de 5.000€ que tendrá que devolver dentro de 6 meses.
7. Compra por importe de 7.000€ que quedan pendientes de pago.
8. Vende mercaderías por valor de 6.000€ que quedan pendientes de cobro.

9. Paga 3.000€ al proveedor del punto 7 mediante transferencia bancaria.
10. Recibe una transferencia bancaria del cliente del punto 8 por importe de 2.000€,

Una vez analizados y explicados los hechos contables anteriores, liquida, salga y cierra cada una de las cuentas.

10.4. Los libros contables: Libro Diario y Libro Mayor

Libro Mayor: refleja los movimientos de las cuentas (aumentos y disminuciones del valor de los elementos). El libro mayor está formado por todas las cuentas /crucetas que hemos analizado en el apartado anterior. **No es obligatorio, pero sí recomendable.**

Libro Diario: refleja las operaciones contables con fecha, diariamente. Su realización es obligatoria.

Ya que hemos aprendido el funcionamiento de las cuentas, la realización del diario será mucho más fácil.

Para realizar el libro diario utilizaremos los denominamos **asientos contables**, que funcionan de la siguiente forma:

| | | |
|---------------------------|-----------|-------------------------|
| D _____ | día _____ | H _____ |
| Aumenta activo | | Disminuye activo |
| | | Aumenta pasivo |
| Disminuye pasivo | a | Aumenta patrimonio neto |
| Disminuye patrimonio neto | | |
| _____ | . | _____ |

Antes de empezar a realizar los ejercicios siguiente vamos a volver al tema de las **mercaderías**.

Sin entrar en mucho detalle diremos, que a partir de ahora, no utilizaremos la cuenta de mercaderías, sino que la compra de mercaderías (aumento de mercaderías) se contabilizará utilizando la cuenta de gasto 600. Compra de mercaderías y, la venta de mercaderías (disminución de mercaderías) mediante la cuenta de ingreso 700. Venta de mercaderías.

EJERCICIO 5

Contabiliza en el Libro Diario y transcribe al Libro Mayor las siguientes operaciones realizadas por la empresa ALAMEDA, S.A. durante el ejercicio 20X7:

1. Los socios aportan 80.000€ que ingresan en la cuenta corriente del banco.
2. Compra un ordenador valorado en 2.000€, paga la mitad por banco y el resto a 3 meses mediante transferencia bancaria.
3. Ingresa 500€ de la cuenta del banco en la caja de la empresa.
4. Pide un préstamo a 5 meses de 20.000€ a un banco. Se lo ingresan en su cuenta corriente.
5. Paga la deuda contraída en el punto 2 (recuerda que el punto 2 menciona que se realizaría mediante transferencia bancaria).
6. Compra una mesa para la oficina valorada en 200€ y 5 sillas a 100€ cada. Se pagarán en 14 meses mediante cheque bancario.
7. Devuelve el préstamo del punto 4.
8. Compra un coche, paga la mitad mediante transferencia bancaria y el resto en un mes.
9. Compra mercaderías por 3.000€, paga 200€ en efectivo, 300€ en cheque y el resto en 2 meses.

EJERCICIO 6

Contabiliza en el Libro Diario y transcribe al Libro Mayor las siguientes operaciones realizadas por la empresa ANCLA, S.A:

1. Los socios aportan 100.000€ de capital social, ingresan la mitad en el banco y el resto en la caja de la empresa.
2. Compra mercaderías por importe de 8.000€. Se pagan a través del banco.
3. Compra un ordenador por 800€, paga el 50% por banco y el resto se deja a deber a 90 días.
4. Vende a crédito mercaderías por 4.000€.
5. Adquiere un local para las oficinas por 24.000€, paga 1.000€ por caja y el resto se pagará en 2 años.
6. Compra estanterías para el almacén de la empresa por 3.000€, paga el 50% en efectivo y el resto se deja a deber a 60 días.
7. Recibe un cheque como medio de pago del derecho de cobro del punto 4.
8. Ingresa 5.000€ en el banco procedentes de la caja de la empresa.
9. Pide un préstamo a corto plazo al banco de 20.000€.
10. Compra a crédito mercaderías por 20.000€.
11. Paga la deuda pendiente de la compra del mobiliario.
12. Cancela la deuda pendiente por la compra del ordenador.

10.5. Cuentas de gastos e ingresos (grupos 6 y 7)

Para trabajar con las cuentas de gasto (grupo 6) y cuentas de ingresos (grupo 7) seguiremos la siguiente regla:

- Todas las cuentas de gastos (grupo 6) tendrán un saldo deudor, por lo que siempre las cargaremos (anotaciones en el DEBE).
- Todas las cuentas de ingresos (grupo 7) tendrán un saldo acreedor, por lo que siempre las abonaremos (anotaciones en el HABER).

Como **curiosidad**, aunque no lo vamos a trabajar en la unidad, es importante mencionar que en contabilidad no existen las disminuciones de gastos, ya que una disminución de gasto supone un ingreso para la empresa por lo que tendrá el mismo tratamiento que un ingreso (anotación en el HABER).

Lo mismo ocurre con las disminuciones de ingresos, se tratan como gastos recibiendo el mismo tratamiento que éstos (anotación en el DEBE).

Pudiendo así existir cuentas del grupo 6 que son ingresos y por tanto se cargan en el DEBE y, cuentas del grupo 7 que son gastos que se abonan en el HABER.

10.6. EL CICLO CONTABLE

Para realizar el ciclo contable tendremos en cuenta los siguientes pasos:



1. **Balance de situación inicial:** partiendo de los saldos iniciales del ejercicio elaboraremos el balance de situación y, así poder calcular, algún dato que nos falte.
2. **Asiento de apertura:** colocaremos las cuentas con los saldos iniciales de la siguiente forma.

| D | Asiento de apertura | H |
|---|---------------------|---|
| Cuentas de Activo (Cuentas con saldo deudor) | a | Cuentas patrimonio neto y pasivo (cuentas con saldo acreedor) |

OJO: el resultado del ejercicio negativo tiene saldo deudor, por tanto sería una cuenta de patrimonio neto que iría a en el debe.

3. Registro de operaciones en el **Libro Diario**, combinando con las anotaciones en el **Libro Mayor**.
4. **Asiento de regularización de existencias:**

| | | | |
|--------------------------------|-------------------------------|--|---|
| D | Regularización de existencias | | H |
| Variación de existencias (610) | a | (300) Mercaderías (saldo existencias iniciales) | |
| <hr/> | | <hr/> | |
| Mercaderías (300) | | | |
| (saldo existencias finales) | a | (610)Variación de existencias | |
| <hr/> | | <hr/> | |

Hay que realizar las anotaciones correspondientes en las crucetas (libro mayor de mercaderías) y abrir la cuenta de 610. Variación de existencias.

- 5. Asiento de regularización del resultado:**

| D | Regularización de Gastos | H |
|---|--------------------------|---|
| <p>Resultado del ejercicio (129)</p> | a | <p>Cuentas de gastos (grupos 6 y 7)</p> |
| <hr/> | | |
| Regularización de Ingresos | | |
| <hr/> | | |
| <p>Cuentas de ingresos (grupos 6 y 7)</p> | a | <p>(129) Resultado del ejercicio</p> |
| <hr/> | | |

Hay que realizar las anotaciones correspondientes en las crucetas (libro mayor).

6. Asiento de cierre:

| D | Asiento de cierre | H |
|--|-------------------|--|
| <p>Cuentas patrimonio neto y pasivo (cuentas con saldo acreedor)</p> <p>(Rdo. Ejercicio positivo con saldo acreedor)</p> | | <p>Cuentas activo (cuentas con saldo deudor)</p> <p>(Rdo. Ejercicio negativo con saldo deudor)</p> |
| <hr/> | | |

7. Calculamos el saldo de cada uno de los elementos patrimoniales a partir de las crucetas en el libro mayor y realizamos el balance de situación final.

10.7.Contabilización de nóminas

Para contabilizar una nómina utilizaremos las siguientes cuentas:

| Debe | | Haber |
|---|---|--|
| (640) Sueldos y salarios | a | (476) Organismos de la S.S. acreedores |
| (642) S.S. a cargo de la empresa | | (4751) H.P. acreedor por retenciones practicadas |
| | | (465) Remuneraciones pendientes de pago |
| Asiento del pago de la nómina | | |
| Debe | | Haber |
| (465) Remuneraciones pendientes de pago | a | (572) Bancos c/c |

CASO PRÁCTICO DE RECAPITULACIÓN

En enero del año X2 la empresa MOTÍVATE, S.A presenta los siguientes saldos iniciales de sus elementos son los siguientes:

- Terrenos y bienes naturales: 15000€
- Construcciones 120000€
- Mobiliario: 8000€
- Mercaderías: 9000€
- Derechos de cobro sobre clientes: 5000€
- Dinero en efectivo: 12000€
- Dinero en la cuenta corriente bancaria: 25000€
- Obligaciones de pago a proveedores: 6000€

Durante el ejercicio la empresa realiza las siguientes operaciones:

1. Realiza publicidad por 7000€, pagando 1000€ en efectivo y el resto mediante la cuenta corriente bancaria.
2. Vende mercaderías por 12000€, cobrando 2000€ en efectivo y el resto mediante transferencia bancaria.
3. Compra mercaderías por 14000€, paga 4000€ mediante cheque bancario y el resto queda pendiente de pago.
4. Vende mercaderías por 18000€, cobra 3000€ mediante banco y el resto queda pendiente de cobro.
5. Compra una maquinaria por 9000€ que pagará dentro de 4 años.
6. Paga la deuda del punto 3 mediante transferencia bancaria.
7. Paga por banco el recibo del teléfono que asciende a 200€.
8. Cobra por banco el alquiler del local que tiene vacío, cuyo importe asciende a 1000€.
9. Las existencias finales de mercaderías ascienden a 12000€.

Con la información que se ha proporcionado, realiza todas las operaciones correspondientes al ciclo contable de la empresa durante el ejercicio X2.