

ECONOMÍA CON INMA

Infografías de repaso

Empresa y Diseño de Modelos de Negocio · 2º Bachillerato

117 infografías: los 97 apartados y 20 subapartados de las 11 unidades, en el orden del temario.

Cada infografía resume la idea clave, los conceptos que hay que dominar, un consejo para la PAU y dos preguntas de autoevaluación con su respuesta. Intenta responder antes de leer la respuesta.

economiaconinma.com

Índice

UNIDAD 1 · EMPRESARIADO Y EMPRENDIMIENTO	6
1.1 Empresario y emprendedor	6
1.1.1 Teorías sobre el empresario y sus funciones sociales	7
1.2 I+D, innovación, digitalización y empresa	8
1.3 Teorías de la innovación	9
1.4 Tipos de innovación	10
1.5 Tendencias emergentes	11
1.6 Estrategias de innovación	12
1.7 Responsabilidad social corporativa	13
1.8 Emprendimiento ante la igualdad y la inclusión	14
1.9 Mujer y emprendimiento	15
UNIDAD 2 · LA EMPRESA	16
2.1 Concepto de empresa y funciones	16
2.2 Elementos de la empresa	17
2.3 Los objetivos de la empresa	18
2.4 Criterios de clasificación de una empresa	19
2.5 Empresas según su forma jurídica	20
2.6 ¿Qué tipo de empresa elegir?	21
2.7 Empresario individual o autónomo	22
2.8 Sociedad limitada	23
2.9 Sociedad anónima	24
2.10 Sociedad laboral	25
2.11 Sociedad cooperativa	26
2.12 El entorno de una empresa	27
2.13 Dimensión y localización	28
2.14 PYMES. Características	29
2.15 Multinacionales. Características	30
2.16 Crecimiento interno	31
2.17 Crecimiento externo	32
2.18 Marco jurídico empresarial	33
UNIDAD 3 · ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA Y MODELO DE NEGOCIO	34
3.1 Empresa y modelo de negocio	34
3.2 Planificación estratégica	35
3.3 Estructuras organizativas	36
3.4 Dirección y liderazgo	37
3.5 Comunicación: modalidades y recursos digitales	38
3.6 Cultura de la empresa	39

3.7 Resolución de conflictos	40
UNIDAD 4 · LA FUNCIÓN PRODUCTIVA	41
4.1 Producción y proceso productivo	41
4.2 Eficiencia técnica y económica	42
4.3 Productividad	43
4.4 Cadena de valor. Actividades, recursos y asociaciones clave	44
4.5 Costes en la empresa	45
4.6 Economías de escala	46
4.7 Umbral de rentabilidad	47
4.8 Umbral de producción	48
4.9 La calidad	49
4.10 Gestión de inventarios	50
4.11 Valoración de existencias	51
UNIDAD 5 · LA FUNCIÓN COMERCIAL	52
5.1 La función comercial	52
5.2 Investigación de mercados	53
5.3 Análisis del consumidor y segmentación del mercado	54
5.4 Propuesta de valor	55
5.5 Elementos del marketing mix	56
5.6 El producto	57
5.7 El ciclo de vida del producto	58
5.8 El precio	59
5.9 La promoción	60
5.10 La distribución	61
5.11 Canvas: parte comercial	62
5.12 Marketing digital	63
UNIDAD 6 · LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	64
6.1 El departamento de recursos humanos	64
6.2 Reclutamiento, selección y evaluación de personal	65
6.3 Motivación y formación	66
6.4 Teorías de la motivación: Maslow y Herzberg	67
6.5 Funcionamiento de equipos ágiles	68
6.6 Habilidades demandadas por el mercado de trabajo	69
6.7 Relación laboral y normativa	70
6.8 Contratación	71
6.9 Políticas de igualdad e inclusión en las empresas	72
6.10 Elementos básicos de las nóminas	73
UNIDAD 7 · EVALUACIÓN Y VALIDACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO	74
7.1 Análisis DAFO	74

7.2 Lean Startup	75
7.3 Protección de la idea	76
UNIDAD 8 · INNOVACIÓN EN MODELOS DE NEGOCIO Y GESTIÓN	77
8.1 Lienzo de modelo de negocio	77
8.2 El punto de vista de los clientes	78
8.2.1 Mapa de empatía	79
8.2.2 Análisis de las necesidades	80
8.2.4 Nuevas tendencias en la promoción de productos	81
8.2.5 Competencia y nichos de mercado	82
8.2.6 Estrategias de segmentación	83
8.2.7 Posicionamiento en el mercado	84
8.3 Creatividad y modelo de negocio	85
8.4 Herramientas de organización de ideas	86
8.5 El prototipado	87
8.6 Herramientas de presentación de un proyecto	88
8.7 Análisis de escenarios	89
8.8 Toma de decisiones	90
8.9 Simulación en hoja de cálculo y plan de negocio	91
UNIDAD 9 · LA FUNCIÓN FINANCIERA	92
9.1 La función financiera. Estructura económica y financiera	92
9.2 Inversión: concepto y tipos	93
9.3 Valoración y selección de inversiones	94
9.3.1 Elementos y representación de una inversión	95
9.3.2 Pay back o plazo de recuperación	96
9.3.3 VAN o valor actual neto	97
9.3.4 TIR o tasa interna de retorno	98
9.4 Recursos financieros	99
9.4.1 Financiación interna o autofinanciación	100
9.4.2 Financiación externa	101
9.4.3 Financiación propia	102
9.4.4 Financiación ajena a corto plazo	103
9.4.5 Financiación ajena a largo plazo	104
UNIDAD 10 · LA INFORMACIÓN EN LA EMPRESA	105
10.1 ¿Qué es la contabilidad?	105
10.2 Obligaciones contables de la empresa	106
10.3 Patrimonio empresarial	107
10.4 Cuentas anuales	108
10.5 El balance	109
10.6 Cuenta de pérdidas y ganancias	110

UNIDAD 11 · EL ANÁLISIS DE RESULTADOS Y EL ENTORNO DEL MODELO DE NEGOCIO	111
11.1 Análisis de los estados contables	111
11.2 Fondo de maniobra	112
11.3 Ratios financieros	113
11.4 Situaciones financieras	114
11.5 Rentabilidad económica y financiera	115
11.6 Periodos medios de maduración	116
11.7 El entorno empresarial	117
11.8 El entorno del modelo de negocio	118
11.8.1 Previsión: tendencias clave	119
11.8.2 Fuerzas macroeconómicas	120
11.8.3 Competencia: las cinco fuerzas de Porter	121
11.8.4 Modelos de mercado	122

1.1 Empresario y emprendedor

Idea clave: El **emprendedor** detecta una oportunidad y pone en marcha un proyecto nuevo asumiendo riesgos; el **empresario** dirige y gestiona una empresa, la haya creado, heredado o comprado. Pueden ser la misma persona, pero no siempre.

Emprendedor

Identifica oportunidades, organiza los recursos y **asume riesgos** para crear valor económico o social. Su foco: **crear e iniciar**.

Empresario

Dirige la empresa: toma decisiones estratégicas, supervisa el día a día y busca su sostenibilidad y crecimiento.

Cualidades emprendedoras

Iniciativa, creatividad, constancia, paciencia, confianza, liderazgo y capacidad para asumir riesgos.

Emprendedor tradicional

Sectores convencionales y **modelos probados**; busca estabilidad. Ej.: una cadena de panaderías familiar.

Emprendedor tecnológico

Crea empresas basadas en la **tecnología** y la **innovación** constante. Ej.: Elon Musk (PayPal, Tesla, SpaceX).

Emprendedor social

Resuelve problemas sociales o medioambientales: **prima el impacto social** sobre el beneficio.

Para la PAU: Pregunta típica: «¿Es emprendedor, empresario o inversor?». Quien solo **compra acciones** de una empresa que ya existe es **inversor (accionista)**: ni la crea ni la dirige.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Puede alguien ser empresario sin ser emprendedor?

Respuesta: Sí. Quien hereda o compra una empresa que ya funciona y la dirige es empresario, aunque no la haya creado.

2. Una persona crea una empresa para dar empleo a personas con discapacidad y reinvierte los beneficios.

¿Qué perfil tiene?

Respuesta: Emprendedor social: su objetivo principal es resolver un problema social, no maximizar el beneficio.

1.1.1 Teorías sobre el empresario y sus funciones sociales

Idea clave: A lo largo de la historia, los economistas han explicado de forma distinta el **papel del empresario**, porque la empresa también ha cambiado: del taller familiar a la gran corporación.

Schumpeter

El empresario es un **innovador** que impulsa la **destrucción creativa**: introduce novedades que desplazan a lo antiguo.

Crea empleo

Genera **puestos de trabajo** y rentas para las familias.

Produce

Ofrece bienes y servicios que **satisfacen** necesidades.

Genera riqueza

Crea **valor añadido**, que se mide en el PIB.

Innova

Mejora la **productividad** y la calidad de vida.

Paga impuestos y dinamiza

Financia los **servicios públicos** y **dinamiza** el territorio; con la RSC va más allá de la ley.

Para la PAU: Si te preguntan por la **función social del empresario**, enumera y explica varias: empleo, riqueza, innovación, impuestos y desarrollo del territorio.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Qué autor relaciona al empresario con la innovación?

Respuesta: Schumpeter, con la destrucción creativa.

2. ¿Cómo contribuye el empresario a los servicios públicos?

Respuesta: Pagando impuestos y cotizaciones sociales.

1.2 I+D, innovación, digitalización y empresa

Idea clave: Según la OCDE, **innovar** es introducir un producto, proceso, método de comercialización u organizativo **nuevo o significativamente mejorado**. Para llegar a ello hace falta I+D, y la empresa que no innova acaba desplazada (Schumpeter).

Investigación » Desarrollo » Innovación

Investigación básica

Busca **nuevos conocimientos** en cualquier campo, sin una aplicación inmediata.

Investigación aplicada

Conocimiento para **resolver problemas concretos** o aplicarlo en un sector (p. ej., la cura de una enfermedad).

Desarrollo

Probar lo investigado en el mundo real: **prototipos y pruebas**.

Innovación

Si el desarrollo funciona, se **lleva al mercado** o se aplica en la empresa.

Digitalización

IA, datos y canales digitales amplían la innovación a productos, procesos, ventas y organización, y **aceleran el cambio**.

Innovar o desaparecer

Blockbuster, Kodak, Nokia o Toys "R" Us no se adaptaron y perdieron el mercado.

Para la PAU: Solo hay **innovación** cuando la novedad **llega al mercado** o se aplica en la empresa; investigar o inventar, por sí solo, no es innovar.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Qué diferencia hay entre un invento y una innovación?

Respuesta: El invento es la idea o el prototipo; se convierte en **innovación** cuando se introduce en el mercado o en la empresa.

2. ¿Por qué Kodak es un ejemplo de lo que decía Schumpeter?

Respuesta: Porque no se adaptó a la fotografía digital y fue desplazada por competidores que sí innovaron.

1.3 Teorías de la innovación

Idea clave: La innovación es el motor del cambio y del desarrollo. Varios autores explican cómo surge, qué la favorece y cómo se extiende por la sociedad.

Schumpeter: destrucción creativa

Lo nuevo **desplaza** a lo existente; quien no se adapta queda obsoleto. Ej.: Netflix frente a Blockbuster.

Diamante de Porter

La capacidad innovadora depende de 4 elementos: **factores** (talento, I+D, financiación), **demanda** exigente, **estrategia y rivalidad**, e **industrias relacionadas y de apoyo**. Ej.: Silicon Valley.

Drucker: innovación sistemática

Innovar es un **proceso organizado** con 7 fuentes: lo inesperado, incongruencias, necesidades de proceso, cambios en el sector, cambios demográficos, cambios de percepción y nuevos conocimientos.

Rogers: difusión de la innovación

Las innovaciones se extienden por grupos: **innovadores**, **primeros adoptantes**, **mayoría temprana**, **mayoría tardía** y **rezagados**.

Para la PAU: Asocia cada **autor con su idea**: Schumpeter = destrucción creativa; Porter = diamante; Drucker = 7 fuentes; Rogers = difusión por grupos de adoptantes.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. La llegada del móvil con cámara hizo desaparecer muchas cámaras compactas. ¿Qué teoría lo explica?

Respuesta: La destrucción creativa de Schumpeter: una innovación desplaza a los productos existentes.

2. Según Rogers, ¿quiénes compran un producto nuevo justo después de los innovadores?

Respuesta: Los primeros adoptantes, que suelen influir en la opinión del resto.

1.4 Tipos de innovación

Idea clave: La innovación se clasifica con dos criterios: según el elemento que modifica (qué cambia) y según su grado de novedad o impacto (cuánto cambia).

De producto

Crear o mejorar bienes o servicios. Ej.: coches eléctricos con más autonomía.

De proceso

Producir de forma más eficiente, con menos costes. Ej.: Lean Manufacturing.

De marketing

Nuevas formas de vender o comunicar. Ej.: campañas con influencers, venta por app.

Organizativa

Cambios en la estructura, la gestión del talento o la cultura. Ej.: teletrabajo.

Incremental

Mejora de lo que ya existe. Ej.: la nueva versión anual del smartphone.

Disruptiva

Cambia bruscamente un sector, crea mercados o desplaza a los líderes. Ej.: la nube frente al USB.

Radical

Ruptura total con lo existente; crea industrias nuevas. Ej.: la bombilla eléctrica.

Para la PAU: Cae mucho: te dan un caso y debes indicar el tipo según los dos criterios y justificarlo con datos del enunciado (p. ej., «de producto» y «radical»).

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. Un bar de tapas implanta una app para vender por Internet. ¿Qué tipo de innovación es según lo que modifica?

Respuesta: De marketing o comercialización: cambia la forma de vender (nuevo canal).

2. ¿Qué diferencia hay entre una innovación incremental y una radical?

Respuesta: La incremental mejora algo existente; la radical rompe totalmente con lo anterior y puede crear una industria nueva.

1.5 Tendencias emergentes

Idea clave: Las empresas deben conocer las **tecnologías y tendencias** que están transformando la innovación para no quedarse atrás y descubrir nuevas oportunidades de negocio.

Inteligencia artificial

Analiza datos y opiniones de clientes, sugiere oportunidades y predice el éxito de las ideas; **democratiza** la innovación.

IA generativa

Automatiza tareas, personaliza la atención al cliente (chatbots) y optimiza la I+D.

IA de razonamiento

Simula decisiones humanas: recomienda estrategias y simula escenarios futuros.

Computación cuántica

Resuelve problemas muy complejos: criptografía, nuevos materiales y logística.

Blockchain

Trazabilidad de productos, identidades digitales seguras y finanzas descentralizadas.

Tecnologías verdes

Energías renovables, captura de CO2 y fabricación con procesos más ecológicos.

Biotecnología y genómica

Edición genética (CRISPR) y nuevos tratamientos y productos.

Para la PAU: Si te piden una innovación actual para un caso, apóyate en estas tendencias y **explica** qué valor aporta a la empresa o al cliente.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Cómo puede ayudar el blockchain a una empresa de aceite de oliva?

Respuesta: Permite la trazabilidad: el cliente puede comprobar el origen y el recorrido del producto hasta la tienda.

2. ¿Por qué se dice que la IA «democratiza» la innovación?

Respuesta: Porque permite que **pequeñas empresas** accedan a análisis y herramientas que antes solo tenían las grandes.

1.6 Estrategias de innovación

Idea clave: Las estrategias de innovación son las formas en que una empresa decide **innovar para diferenciarse**, responder al mercado y anticiparse a las tendencias.

Ofensiva o de líder

Lidera lanzando novedades continuamente. Ej.: Apple con el iPad.

Defensiva o de seguidor

Sigue al líder con ideas ya probadas y **menos riesgo**. Ej.: Samsung en sus inicios.

Imitativa

Copia productos existentes y los vende **más baratos**.

Oportunista o de nicho

Atiende las necesidades de un **grupo pequeño** de clientes. Ej.: GoPro.

Tradicional

Cambios mínimos en el producto; propia de negocios artesanales.

En el modelo de negocio

Cambian cómo se crea y captura valor: **disruptiva**, **abierta** (con socios externos), **multilateral** (Uber), **freemium**...

Tecnológicas, creativas, de cultura y alianzas

Uso de nuevas tecnologías, técnicas creativas, una cultura interna innovadora y **colaboración** con otras organizaciones.

Para la PAU: Identifica la estrategia por las **pistas del caso**: ¿lanza primero (ofensiva), espera al líder (defensiva), copia barato (imitativa) o se centra en pocos clientes (nicho)?

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. Una empresa espera a que el líder lance un producto y saca uno parecido unos meses después. ¿Qué estrategia sigue?

Respuesta: Defensiva o de seguidor: reduce riesgos adoptando ideas ya comprobadas.

2. ¿Qué es la innovación abierta?

Respuesta: Innovar colaborando con socios externos (clientes, proveedores, universidades...) para generar ideas y crear soluciones juntos.

1.7 Responsabilidad social corporativa

Idea clave: La RSC son las acciones que la empresa realiza **voluntariamente**, más allá de cumplir la ley, para contribuir a mejorar la sociedad y reducir los costes sociales que genera.

¿Por qué?

La empresa **forma parte de la sociedad** y además genera **costes sociales** (contaminación, ruido...) que debe reducir o compensar.

Más allá de la ley

Cumplir la ley es obligatorio; la RSC añade un comportamiento ético: no engañar, pagar impuestos justos, salarios justos.

Medioambiente

Productos y procesos sostenibles, energías limpias, reciclaje, **economía circular** y menos residuos.

Trabajadores

Salarios justos, formación, **conciliación**, buen entorno laboral y participación en beneficios.

Sociedad y clientes

Colaborar con la comunidad, informar con transparencia y tratar con honestidad a clientes y proveedores.

Ley 11/2018

Las grandes sociedades (más de 250 trabajadores, de interés público) deben publicar un **estado de información no financiera**.

Para la PAU: Clave: la RSC es **voluntaria**. Si la medida la exige la ley, no es RSC. Clasifica cada medida por su **dimensión** (medioambiental, laboral, social).

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. Una empresa instala filtros en sus chimeneas porque lo exige una nueva ley. ¿Es RSC?

Respuesta: No: es cumplir una obligación legal. Sería RSC si fuera más allá de lo exigido de forma voluntaria.

2. Pon un ejemplo de medida de RSC dirigida a los trabajadores.

Respuesta: Por ejemplo, horarios flexibles para conciliar, una guardería en la empresa o planes de formación.

1.8 Emprendimiento ante la igualdad y la inclusión

Idea clave: Emprender no es solo ganar dinero: los **modelos de negocio inclusivos** reducen desigualdades, integran la igualdad en su propuesta de valor y en sus equipos, y se alinean con los **ODS 5, 8 y 10**.

Igualdad

Mismas oportunidades reales para mujeres y hombres en el acceso al empleo, la promoción y el salario.

Inclusión

Dar espacio a colectivos infrarrepresentados como clientes, trabajadores o directivos.

Trabajo decente

Empleo con derechos, seguridad y protección social.

Diseño universal

Productos y servicios **utilizables por el mayor número de personas** desde el principio.

En el Canvas

Propuesta de valor sin barreras, segmentos desatendidos, canales accesibles, selección sin sesgos, **alianzas con ONG** y tarifas sociales.

Ventajas

Más clientes, más **creatividad e innovación** en equipos diversos, mejor reputación y menos riesgos legales.

Para la PAU: Recuerda el dato legal: las empresas de **más de 50 trabajadores** deben reservar un **2 %** de plazas a personas con discapacidad.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Por qué un equipo diverso puede ser más innovador?

Respuesta: Porque reúne puntos de vista y experiencias distintas, lo que favorece la creatividad y la adaptación a los cambios.

2. ¿Qué ODS se relacionan con el emprendimiento inclusivo?

Respuesta: El **ODS 5** (igualdad de género), el **ODS 8** (trabajo decente) y el **ODS 10** (reducción de las desigualdades).

1.9 Mujer y emprendimiento

Idea clave: Cada vez más mujeres emprenden, pero en España su tasa de actividad emprendedora sigue siendo algo menor que la de los hombres. Conocer los obstáculos permite proponer medidas para cerrar la brecha.

Situación

Empresas más pequeñas y concentradas en servicios; menos presencia en tecnología, industria y puestos de dirección (informe GEM).

Obstáculo: financiación

Reciben de media **menos inversión** de bancos e inversores.

Obstáculo: conciliación

El cuidado de hijos y mayores recae más en las mujeres y les resta tiempo para emprender.

Obstáculo: estereotipos

Falta de **referentes**, redes de contactos más pequeñas y más miedo al fracaso.

Medidas legales

Ley Orgánica 3/2007 de igualdad y plan de igualdad obligatorio en empresas de 50 o más trabajadores.

Apoyo

Financiación específica (ENISA, microcréditos), **Andalucía Emprende**, Instituto Andaluz de la Mujer, redes y mentorías.

Para la PAU: Si te dan datos, calcula el **porcentaje de empresas creadas por mujeres** y compáralo con su peso en la población para medir la **brecha**.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. En un municipio se crean 80 empresas, 28 por mujeres. ¿Qué porcentaje es?

Respuesta: $28 / 80 \times 100 = 35 \%$. Si las mujeres son la mitad de la población, hay una brecha de 15 puntos.

2. Cita dos obstáculos que frenan el emprendimiento femenino.

Respuesta: Por ejemplo, el acceso a la financiación y la conciliación de la vida familiar y laboral.

2.1 Concepto de empresa y funciones

Idea clave: La **empresa** es la unidad económica de producción que **combina los factores productivos** para fabricar bienes y servicios para los consumidores, bajo una dirección que actúa en **condiciones de riesgo**.

Factores productivos » Empresa » Bienes y servicios

Coordina la producción

Organiza los factores para producir bienes y servicios.

Crea valor y utilidad

Lo producido **vale más** que las partes por separado.

Asume riesgos

Invierte recursos **sin saber** si habrá beneficios.

Satisface necesidades

Crea los bienes y servicios que la sociedad demanda.

Genera empleo y riqueza

Crea trabajo y desarrollo en la zona donde se instala.

Paga impuestos

Impuestos y cotizaciones que **financian lo público**; además invierte en innovación.

Para la PAU: Distingue las **funciones económicas** (coordinar, crear valor, asumir riesgos) de la **función social** (empleo, riqueza, impuestos, innovación).

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Por qué se dice que la empresa crea valor?

Respuesta: Porque el producto final vale más que la suma de los factores que se han usado para fabricarlo.

2. Cita dos aportaciones de la empresa a la sociedad.

Respuesta: Por ejemplo, crea empleo en la zona y paga impuestos que financian servicios públicos.

2.2 Elementos de la empresa

Idea clave: Los elementos de la empresa son todo lo que necesita para funcionar. Se agrupan en **cuatro**: factor humano, factor capital, organización y entorno.

Factor humano

Personas vinculadas a la empresa: **trabajadores** (mano de obra), socios, inversores, clientes y proveedores.

Factor capital

Bienes que necesita: **materiales** (local, maquinaria, muebles) e **intangibles** (patentes, software).

Organización

Cómo se **combinan** el factor humano y el capital: división del trabajo y reparto de tareas.

Entorno

Factores **externos** que la empresa no controla pero que influyen en sus decisiones (general y específico, UD 3).

Para la PAU: El entorno **es un elemento** de la empresa aunque esté fuera de ella: no lo controla, pero condiciona sus decisiones.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿A qué elemento pertenece una patente?

Respuesta: Al factor capital, como bien intangible.

2. ¿Por qué la organización es un elemento imprescindible?

Respuesta: Porque sin ella los recursos humanos y materiales no se coordinarían para producir.

2.3 Los objetivos de la empresa

Idea clave: Los **objetivos** son los resultados que la empresa espera conseguir y marcan su dirección. Deben ser conocidos por toda la organización y poder **evaluarse**.

S · Específico » M · Medible » A · Alcanzable » R · Relevante » T · Con plazo

Cuantitativos

Se miden con números. Ej.: aumentar las ventas un 10 %.

Cualitativos

No se miden directamente; hay que **descomponerlos** en subobjetivos numéricos. Ej.: más lealtad de los clientes.

Objetivo principal

Maximizar el beneficio: sin beneficio la empresa no sobrevive.

Otros objetivos

Creer, expandirse, aumentar su valor, crear empleo o ser **socialmente responsable**.

Conflicto de objetivos

Cada **stakeholder** tiene intereses distintos (p. ej., salarios altos frente a menos costes): hay que negociar acuerdos.

Para la PAU: Para que un objetivo esté bien formulado aplica **SMART**: «Vender un 10 % más en 2027» es medible y con plazo; «ser los mejores» no.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. «Mejorar la imagen de la empresa» ¿es un objetivo cuantitativo o cualitativo?

Respuesta: Cualitativo: para medirlo habría que concretarlo, por ejemplo en un porcentaje de valoraciones positivas.

2. Pon un ejemplo de conflicto de objetivos entre agentes.

Respuesta: Los trabajadores quieren más salario y los socios más beneficio y menos costes.

2.4 Criterios de clasificación de una empresa

Idea clave: Las empresas se clasifican según su tamaño, su sector de actividad, su ámbito geográfico y la titularidad del capital; la forma jurídica se ve en 2.5.

Tamaño (UE)

Trabajadores + facturación o activo. **Micro** <10; **pequeña** <50; **mediana** <250 y ≤50 M€ de ventas o ≤43 M€ de activo; **grande**, si supera esos límites.

Sector primario

Obtiene recursos naturales: agricultura, ganadería, pesca, minería.

Sector secundario

Transforma materias primas: industria, energía, construcción.

Sector terciario y cuaternario

Servicios (comercio, banca, turismo...) y actividades del conocimiento.

Ámbito geográfico

Local, regional, nacional, internacional y multinacional.

Titularidad del capital

Privada, **pública** o **mixta**, según de quién sea el capital.

Para la PAU: Para el tamaño hay que mirar los **trabajadores** y **al menos uno** de los otros dos criterios (facturación o activo).

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. Una empresa tiene 300 trabajadores, 48 M€ de ventas y 40 M€ de activo. ¿Es grande?

Respuesta: No, es mediana: aunque tiene más de 250 trabajadores, no supera ni los 50 M€ de ventas ni los 43 M€ de activo.

2. ¿En qué sector está una empresa de construcción?

Respuesta: En el sector secundario.

2.5 Empresas según su forma jurídica

Idea clave: Según su personalidad, la empresa puede ser **persona física** (sin inscripción en el Registro Mercantil) o **persona jurídica** (sociedad inscrita, con patrimonio separado del de los socios).

Personalidad física

No hay separación entre el patrimonio de la empresa y el del empresario: **responsabilidad ilimitada**. Ej.: autónomo.

Personalidad jurídica

Se adquiere al **inscribirse en el Registro Mercantil**; el patrimonio de la sociedad está separado del de los socios.

Sociedades personalistas

Importan las **personas** de los socios: sociedad colectiva y comanditaria simple.

Sociedades capitalistas

Importa el **capital** aportado: sociedad limitada, anónima y comanditaria por acciones.

Sociedades especiales

Priorizan el **empleo o el bienestar** de los socios: sociedad laboral y cooperativa.

Para la PAU: Relaciona: persona física » responsabilidad **ilimitada**; la mayoría de sociedades » responsabilidad **limitada** al capital aportado.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Cuándo adquiere una sociedad personalidad jurídica?

Respuesta: Cuando se inscribe en el Registro Mercantil, tras firmar la escritura pública ante notario.

2. ¿A qué grupo pertenece la cooperativa?

Respuesta: A las sociedades mercantiles especiales.

2.6 ¿Qué tipo de empresa elegir?

Idea clave: Para elegir la forma jurídica hay que responder a unas **preguntas clave** sobre el proyecto: socios, capital, responsabilidad, transmisión, impuestos y finalidad.

¿Cuántos socios?

Con uno: autónomo, S.L.U. o S.A.U. Con varios hay más opciones.

¿Cuánto capital?

Nada (autónomo), poco (S.L., desde 1 €) o mucho (S.A., 60.000 €).

¿Qué responsabilidad?

Limitada al capital aportado o ilimitada, con todo el patrimonio personal presente y futuro.

¿Transmisión?

Libre (acciones de la S.A.) o restringida (permiso y preferencia de los socios en la S.L.).

¿Qué impuestos?

Con un solo socio: pocos beneficios » IRPF; muchos beneficios » Impuesto de Sociedades.

¿Finalidad social?

Si importan el empleo, el bienestar o las decisiones democráticas » **laboral o cooperativa**.

Para la PAU: Pregunta clásica de caso: elige la forma jurídica y **justifícala con al menos tres características** sacadas del enunciado (socios, capital, responsabilidad, transmisión).

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. Tres amigas tienen 3.500 €, quieren proteger su patrimonio y controlar la entrada de socios. ¿Qué forma eligen?

Respuesta: Sociedad limitada: responsabilidad limitada, poco capital mínimo y transmisión restringida de participaciones.

2. ¿Qué forma conviene a un proyecto que necesita 1 millón de euros y muchos inversores?

Respuesta: Sociedad anónima: mucho capital y acciones de transmisión libre.

2.7 Empresario individual o autónomo

Idea clave: El **autónomo** es una persona física que realiza en nombre propio una actividad económica. Empresa y empresario se confunden: mismo NIF, mismo nombre y mismo patrimonio.

Socios

1.

Capital mínimo

No hay (0 €).

Razón social

Nombre y apellidos del autónomo.

Responsabilidad

Ilimitada: responde con todo su patrimonio presente y futuro.

Impuesto

IRPF.

Transmisión

No se puede transmitir: habría que **cerrar** la empresa.

Ventajas

Trámites **sencillos y baratos**, control total. Más de **3 millones** de autónomos en España.

Para la PAU: Su gran inconveniente es la **responsabilidad ilimitada**; es adecuado para negocios pequeños, con poca inversión y poco riesgo.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Por qué se confunden empresa y empresario en el autónomo?

Respuesta: Porque coinciden el NIF, el nombre y el patrimonio.

2. Si el negocio de un autónomo tiene deudas que no puede pagar, ¿qué ocurre?

Respuesta: Responde con todos sus bienes personales, presentes y futuros.

2.8 Sociedad limitada

Idea clave: La S.L. es una sociedad **capitalista** pensada para **pocos socios** y poca inversión inicial, en la que los socios quieren mantener el **control** de la empresa.

Socios

1 o más (con uno: S.L.U.).

Capital mínimo

1 €, en **participaciones**, totalmente desembolsado. Por debajo de 3.000 €: 20 % del beneficio a reserva legal.

Razón social

Nombre + S.L. o S.R.L. (S.L.U. si es unipersonal).

Responsabilidad

Limitada al capital aportado (con capital inferior a 3.000 €, responden hasta esa cifra).

Impuesto

Impuesto de Sociedades.

Transmisión

Restringida: hay que pedir permiso y los socios tienen **preferencia**.

Órganos

Junta general (decide) y administradores o consejo de administración (gestionan).

Para la PAU: Las claves de la S.L. son **participaciones**, 1 €, **responsabilidad limitada** y **transmisión restringida**.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Cómo se llama la parte del capital de una S.L.?

Respuesta: Participaciones (en la S.A. son acciones).

2. ¿Por qué la S.L. permite controlar la entrada de nuevos socios?

Respuesta: Porque la transmisión es restringida: los demás socios tienen derecho preferente de compra.

2.9 Sociedad anónima

Idea clave: La S.A. es la sociedad puramente capitalista: exige más capital, sus acciones se transmiten libremente y es la forma de las grandes empresas, que pueden cotizar en bolsa.

Socios

1 o más (con uno: S.A.U.).

Capital mínimo

60.000 € en acciones, desembolsado al menos un 25 % al constituirse.

Responsabilidad

Limitada al capital aportado.

Transmisión

Libre, sin restricciones.

Órganos

Junta general (ordinaria en los 6 primeros meses: aprueba cuentas, reparte resultado, nombra administradores) y consejo de administración.

Derechos del accionista

Dividendos, cuota de liquidación, suscripción preferente, voto en la junta, información e impugnación.

Para la PAU: Datos que se preguntan siempre: 60.000 €, 25 % desembolsado, responsabilidad limitada y transmisión libre.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Qué es el derecho de suscripción preferente?

Respuesta: El derecho del accionista a comprar primero las nuevas acciones en una ampliación de capital.

2. ¿Qué diferencia principal hay entre la S.A. y la S.L. en la venta de la participación?

Respuesta: En la S.A. la transmisión es libre; en la S.L., restringida.

2.10 Sociedad laboral

Idea clave: La **sociedad laboral** es una sociedad mercantil especial cuyo fin es **crear empleo para sus socios**: la mayoría del capital (al menos el 51 %) está en manos de socios trabajadores con contrato indefinido y a jornada completa.

Tipos

S.L.L. (sociedad limitada laboral) y S.A.L. (sociedad anónima laboral).

Socios

Mínimo 2 al constituir la y 3 en 36 meses: ningún socio puede tener más de 1/3 del capital.

Capital mínimo

Como la S.L. (1 €) o la S.A. (60.000 €). Acciones o participaciones de **clase laboral** y de **clase general**.

Responsabilidad

Limitada al capital aportado.

Contratación

Los trabajadores indefinidos no socios no pueden superar el 49 % de las horas de los socios trabajadores.

Registros

Escritura pública, **Registro Mercantil** y además el **Registro de Sociedades Laborales**.

Para la PAU: Lo que la define: **mayoría del capital en manos de los trabajadores** y límite de un tercio por socio.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Qué siglas lleva una sociedad anónima laboral?

Respuesta: S.A.L.

2. ¿Puede un socio tener el 40 % del capital de una sociedad laboral?

Respuesta: No (salvo excepciones como entidades públicas o sin ánimo de lucro): el máximo es un tercio del capital.

2.11 Sociedad cooperativa

Idea clave: La **cooperativa** une a personas con **intereses o necesidades comunes** para mejorar su bienestar («la unión hace la fuerza»). Funciona de forma **democrática: un socio, un voto**.

Socios

En Andalucía, **2 o más**. De **primer grado** (personas) o de **segundo grado** o ulterior (formadas por cooperativas).

Capital

Sin mínimo legal; los estatutos fijan las aportaciones de los socios.

Razón social

Nombre + **S.COOP.AND.** (y LTDA. si la responsabilidad es limitada).

Democracia

Un socio, un voto, sea cual sea su capital. El beneficio se reparte con otros criterios (retorno cooperativo).

Impuestos y reservas

Impuesto de Sociedades al **20 %**; **20 %** del resultado a reserva obligatoria y **5 %** a educación y promoción.

Órganos

Asamblea general, consejo rector, interventores y comité de recursos.

Para la PAU: Diferencia clave con la S.A.: en la cooperativa se vota **por persona**, no por capital, y el objetivo es el **bienestar de los socios**, no maximizar el beneficio.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Por qué una almazara cooperativa beneficia a los agricultores?

Respuesta: Porque comparten maquinaria y comercialización a las que no podrían acceder por separado.

2. Un socio aporta el 60 % del capital. ¿Cuántos votos tiene en la asamblea?

Respuesta: Uno, como los demás socios.

2.12 El entorno de una empresa

Idea clave: El **entorno** son los factores **externos** que afectan a la empresa y que no puede modificar. Hay que analizarlos porque generan **oportunidades y amenazas**.

Entorno general

Afecta a **todas las empresas** con rasgos comunes (zona, sector). Se analiza con **PESTEL**.

P · E · S

Políticos (gobierno, estabilidad), **Económicos** (ciclo, empleo, IPC, tipos de interés), **Socioculturales** (modas, costumbres).

T · E · L

Tecnológicos (nuevas tecnologías), **Ecológicos** (renovables, tasas a la contaminación), **Legales** (normativa).

Entorno específico

Afecta a **cada empresa en particular**. Truco: se le puede poner «mi» delante.

Sus factores

Mis clientes, mis proveedores, mis distribuidores, mi competencia y mis acreedores.

Para la PAU: Muy preguntado: te dan una lista de hechos y debes decir cuáles son de **entorno general** (bajada de tipos del BCE, nuevas modas) y cuáles de **específico** (un competidor, un proveedor, los clientes).

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. El BCE baja los tipos de interés. ¿Qué entorno es?

Respuesta: General, factor económico del PESTEL.

2. Un competidor lanza un producto nuevo. ¿Qué entorno es?

Respuesta: Específico: es mi competencia.

2.13 Dimensión y localización

Idea clave: La **dimensión** (capacidad productiva máxima) y la **localización** (dónde instalarse) son decisiones **estratégicas a largo plazo**: cambiarlas después es caro y difícil.

Dimensión

Depende de los **recursos disponibles**, la **demand**a y **beneficios esperados** y los datos históricos. Crece por vía interna o externa, o se reduce.

Localización comercial

Cerca de la demanda, visibilidad, coste del local, buenos accesos, actividades complementarias y personal.

Localización industrial

Coste del terreno, infraestructuras y tecnología, cercanía a **materias primas** y red comercial, mano de obra cualificada, **legislación** y ayudas.

Deslocalización

Trasladar la producción a otros países con costes menores o normativa menos exigente.

Para la PAU: En un caso, elige y **justifica** los factores de localización según el tipo de empresa: una tienda busca clientes; una fábrica, terreno barato, materias primas y transporte.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Por qué una tienda de ropa se instala en un centro comercial?

Respuesta: Por la cercanía a la demanda, la visibilidad y la complementariedad con otras tiendas.

2. ¿Qué factor de localización pesa más para una tienda online?

Respuesta: El coste del almacén y las buenas comunicaciones para los envíos, no la cercanía a los clientes.

2.14 PYMES. Características

Idea clave: Una PYME tiene menos de 250 trabajadores y menos de 50 M€ de facturación o 43 M€ de activo. Genera más de la mitad del empleo en España.

Ventaja: cercanía

Trato personalizado y próximo al cliente.

Ventaja: flexibilidad

Estructura sencilla, buena comunicación y adaptación rápida a los cambios.

Ventaja: nichos

Llega a mercados especializados que no interesan a las grandes.

Desventaja: costes altos

Sin economías de escala, le cuesta competir en precio.

Desventaja: financiación

Poca capacidad financiera; no accede a la bolsa y depende de recursos propios.

Otras desventajas

Menos formación empresarial, obsolescencia tecnológica y poco poder de negociación.

Para la PAU: Sabe explicar dos ventajas y dos inconvenientes de las pymes frente a las grandes empresas con un ejemplo.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Por qué una pyme tiene costes unitarios más altos?

Respuesta: Porque produce menos y no aprovecha las economías de escala.

2. Cita una ventaja de la pyme frente a la gran empresa.

Respuesta: Por ejemplo, su flexibilidad para adaptarse a los cambios o la cercanía al cliente.

2.15 Multinacionales. Características

Idea clave: Una multinacional tiene filiales o sucursales en dos o más países mediante inversión directa en el exterior. Una matriz diseña la estrategia y controla a las filiales.

Filiales de distribución

Venden el producto en otros países. Ej.: tiendas de Zara en todo el mundo.

Filiales de producción

Fabrican donde es más barato (deslocalización).

Filiales estratégicas

Aprovechan fiscalidad, conocimiento o materias primas.

Compensan resultados

Las pérdidas de un país se compensan con beneficios de otro.

Economías de escala

Producen mucho con tecnología puntera: costes medios bajos y precios bajos.

Líderes del sector

Gran cuota de mercado e inversión en innovación.

Para la PAU: Pon un ejemplo real (Inditex: matriz en A Coruña) y relaciona multinacional con economías de escala y deslocalización.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Qué papel tiene la empresa matriz?

Respuesta: Planifica la estrategia del grupo y controla a las filiales.

2. ¿Por qué una multinacional puede vender más barato?

Respuesta: Por las economías de escala: produce grandes cantidades con costes medios bajos.

2.16 Crecimiento interno

Idea clave: La empresa crece **por sí misma**, con nuevas inversiones (locales, maquinaria, trabajadores). Las opciones se ordenan en la **matriz de Ansoff** según producto y mercado.

Penetración de mercado

Mismo producto, mismo mercado: vender más. Ej.: un restaurante compra el local de al lado.

Desarrollo de mercado

Mismo producto, mercado nuevo. Ej.: empezar a exportar.

Desarrollo de producto

Producto nuevo, mismo mercado. Ej.: el nuevo iPhone cada año.

Diversificación

Producto nuevo, mercado nuevo.

Diversificación relacionada

Horizontal: productos afines (leche » yogures).
Vertical: hacia atrás (granja propia) o hacia delante (tienda propia).

Diversificación no relacionada

Productos sin relación (leche » ordenadores): conglomerado.

Para la PAU: Dibuja la **matriz de Ansoff** (producto actual/nuevo × mercado actual/nuevo) y clasifica el caso que te den.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. Una fábrica de leche monta su propia granja de vacas. ¿Qué estrategia es?

Respuesta: Diversificación relacionada vertical hacia atrás: asume la actividad de sus proveedores.

2. Una empresa andaluza de aceite empieza a venderlo en Japón. ¿Qué estrategia es?

Respuesta: Desarrollo de mercado: mismo producto en un mercado nuevo.

2.17 Crecimiento externo

Idea clave: La empresa crece a través de otras empresas: comprando su capital o aliándose con ellas, para crear sinergias, superar barreras de entrada y ganar poder de mercado.

Fusión pura

Dos o más empresas se unen y crean una nueva; las anteriores desaparecen.

Absorción

Una empresa compra a otra, que pierde su personalidad jurídica.

Participación

Compra de parte del capital sin que desaparezca ninguna: control **total** (>80 %), **mayoritario** (50-80 %) o **minoritario** (<50 %).

Acuerdos contractuales

Contratos a largo plazo. Ej.: UTE o consorcio para una gran obra.

Joint venture

Dos empresas crean una empresa nueva conjunta, por ejemplo para entrar en otro país.

Redes y concentración

Redes interorganizativas (**clústeres**) y concentración: **trust** (vertical) o **cártel** (horizontal), entre otras.

Para la PAU: No confundas **fusión** (nace una empresa nueva) con **absorción** (sobrevive la compradora). Y crecimiento **interno** (inversiones propias) con **externo** (otras empresas).

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. La empresa A compra el 65 % de la B y ambas siguen existiendo. ¿Qué es?

Respuesta: Una participación con control mayoritario (entre el 50 % y el 80 %).

2. ¿Qué es una joint venture?

Respuesta: Una empresa conjunta nueva creada por dos o más empresas que siguen existiendo.

2.18 Marco jurídico empresarial

Idea clave: Las empresas actúan dentro de unas **normas** que garantizan seguridad jurídica, competencia leal y protección de empresarios, trabajadores y consumidores. Las dos ramas clave: **Derecho Mercantil y Derecho Laboral**.

Código de Comercio

Regula al **empresario**, los **actos y contratos mercantiles** y el **Registro Mercantil**.

Ley de Sociedades de Capital

Regula S.A. y S.L.: **personalidad jurídica propia**, **responsabilidad limitada**, **órganos sociales** y **depósito de cuentas anuales**.

Estatuto de los Trabajadores

Norma básica de las **relaciones laborales**: **derechos y deberes**, **contratos**, **despido**.

Jornada y salario

SMI, jornada máxima de **40 horas semanales** y al menos **30 días naturales** de vacaciones.

Representación

Delegados de personal, **comités de empresa** y **convenios colectivos**.

Para la PAU: Asocia cada norma con lo que regula: Código de Comercio = actividad mercantil; LSC = sociedades de capital; Estatuto = relaciones laborales.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Qué norma regula la duración máxima de la jornada laboral?

Respuesta: El Estatuto de los Trabajadores: 40 horas semanales.

2. ¿Dónde debe depositar una S.L. sus cuentas anuales?

Respuesta: En el Registro Mercantil, según la Ley de Sociedades de Capital.

3.1 Empresa y modelo de negocio

Idea clave: La **empresa** combina factores para producir bienes y servicios; el **modelo de negocio** es la forma en que la empresa **crea, entrega y captura valor**: qué ofrece, a quién, cómo y por qué es rentable.

Crear valor » Entregar valor » Capturar valor

Qué

La **propuesta de valor**: el producto o servicio y lo que lo hace especial.

A quién

Los **segmentos de clientes** a los que se dirige.

Cómo

Recursos, actividades, socios y canales para hacerlo llegar.

Por qué es rentable

Ingresos frente a costes.

Lienzo Canvas

Plantilla de **9 bloques** (Osterwalder y Pigneur): a la derecha la parte comercial y a la izquierda la de producción. Se ve en la UD 8.

Ejemplo: Netflix

Entretenimiento personalizado online, usuarios digitales, tecnología streaming y **suscripción**.

Para la PAU: No confundas **empresa** (la organización que produce) con **modelo de negocio** (la lógica con la que crea y captura valor).

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Qué tres verbos resumen un modelo de negocio?

Respuesta: Crear, entregar y capturar valor.

2. ¿Cuántos bloques tiene el lienzo Canvas?

Respuesta: Nueve.

3.2 Planificación estratégica

Idea clave: La **planificación estratégica** es el proceso por el que la empresa define su **misión**, **visión**, **valores** y **objetivos** y diseña un plan de acción para alcanzarlos a medio y largo plazo.

Analizar (DAFO) » Fijar objetivos » Elegir estrategia » Controlar

Misión

Razón de ser: qué hace, para quién y cómo. Ej.: «Ofrecer alimentos saludables con ingredientes locales».

Visión

Hacia dónde quiere llegar a largo plazo. Ej.: «Ser la marca líder en alimentación ecológica en Europa».

Valores

Principios éticos que guían la conducta: sostenibilidad, honestidad, innovación...

Objetivos

Resultados concretos con plazo, formulados con criterios **SMART**.

Análisis de partida

Fortalezas y debilidades (internas), oportunidades y amenazas (externas).

Para la PAU: Distingue bien **misión** (lo que la empresa es y hace hoy) de **visión** (lo que quiere llegar a ser).

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. «Ser la cadena de cafeterías favorita de Andalucía en 2030». ¿Misión o visión?

Respuesta: Visión: describe a dónde quiere llegar en el futuro.

2. ¿Cuál es la primera fase de la planificación?

Respuesta: Analizar la situación de partida de la empresa y del entorno.

3.3 Estructuras organizativas

Idea clave: Organizar es diseñar la **estructura formal**: qué tareas hay, quién las hace, quién manda y cómo se comunican. Junto a ella surge una **organización informal** espontánea.

Formal e informal

La formal es **intencional, definida e identificada**, con cierta flexibilidad. La informal nace de amistades, intereses comunes y **líderes espontáneos**.

Lineal o jerárquica

Unidad de mando: un solo jefe. Sencilla, clara y rápida, pero **rígida**, poco especializada y con comunicación lenta.

Funcional

Jefes **especialistas** por tareas; el trabajador puede tener **más de un jefe** y surgir conflictos.

En línea y staff

Jerarquía lineal + un **órgano asesor** (staff). Más especialización, pero coste extra y posibles conflictos con el staff.

Matricial

Combina **departamentos y proyectos**: flexible, pero con riesgo de **luchas de poder** y falta de coordinación.

Comité

Las decisiones se toman en **grupo**: aprovecha sinergias, pero las decisiones son **lentas**.

Organigramas

Representación gráfica de la estructura. Según su **forma** (vertical, horizontal, radial), **finalidad**, **extensión** y **contenido** (estructural, de personal, funcional).

Para la PAU: Sabe dibujar un organigrama y dar una ventaja y un inconveniente de cada estructura.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Qué estructura cumple el principio de unidad de mando?

Respuesta: La lineal o jerárquica: cada trabajador depende de un solo jefe.

2. ¿Qué aporta el staff en la estructura en línea y staff?

Respuesta: Asesoramiento especializado a la dirección, sin autoridad de mando.

3.4 Dirección y liderazgo

Idea clave: Gestionar es conseguir que se cumpla lo planificado, logrando que cada persona haga sus funciones. El líder influye en los demás con su ejemplo y es respetado por ellos.

Niveles de dirección

Alta (directrices y visión), **intermedia** (jefes de departamento: ejecutan y controlan) y **operativa** (asigna tareas y cuida el clima).

Rasgos del líder

Carisma, honestidad, **inteligencia emocional**, empatía, asertividad, escucha activa y trabajo en equipo.

Estilos de dirección

Autoritario (decide solo), **democrático** (hace participar) y **liberal** (delega casi todo).

Teoría X (McGregor)

El trabajador **evita el trabajo**: hay que controlarlo y presionarlo » estilo autoritario.

Teoría Y (McGregor)

El trabajador **se implica** y busca responsabilidades » estilo democrático.

Teoría Z (Ouchi)

Estilo japonés: **confianza plena**, relación estrecha con la empresa y trabajo conjunto.

Para la PAU: Relaciona teoría X » autoritario y teoría Y » democrático, y justifícalo con las pistas del caso.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. Un director vigila constantemente a la plantilla porque cree que si no, no trabajarían. ¿Qué teoría aplica?

Respuesta: La teoría X de McGregor.

2. ¿Qué nivel de dirección asigna las tareas a cada trabajador?

Respuesta: La dirección operativa.

3.5 Comunicación: modalidades y recursos digitales

Idea clave: La **comunicación** transmite información dentro de la empresa y con su entorno para coordinar, decidir y motivar. Es **bidireccional** y necesita claridad y **feedback**.

Interna

Entre niveles, departamentos y personas: coordinar, transmitir objetivos y motivar.

Descendente

De jefes a subordinados: órdenes e instrucciones.

Ascendente

De subordinados a jefes: sugerencias, quejas, informes.

Horizontal

Entre personas del mismo nivel o departamentos.

Externa

Con clientes, proveedores, medios e instituciones: imagen corporativa.

Recursos digitales

Intranet, correo, chats corporativos (Teams, Slack), videollamadas, web y redes sociales.

Para la PAU: Clasifica un mensaje según su **dirección** (descendente, ascendente, horizontal) y si es **interno o externo**.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. Un buzón de sugerencias para los trabajadores, ¿qué tipo de comunicación favorece?

Respuesta: Interna ascendente.

2. ¿Qué es la intranet?

Respuesta: Un portal interno con noticias, documentos y avisos solo para la plantilla.

3.6 Cultura de la empresa

Idea clave: La cultura es el conjunto de valores, creencias, normas, símbolos y hábitos compartidos que orientan cómo se piensa, se decide y se actúa: el «sistema operativo» de la empresa.

Personas

Da sentido al trabajo: más **motivación**, compromiso, buen clima y menos rotación.

Estrategia

Puede **acelerar o frenar** la estrategia: una cultura flexible favorece la adaptación; una rígida, la resistencia al cambio.

Resultados

Influye en la productividad, la innovación y la **reputación** de la empresa.

Se ve en...

Símbolos, normas, rituales, forma de vestir, de comunicarse y de tratar al cliente.

Para la PAU: Relaciona cultura con **motivación y clima laboral**: una cultura de confianza y reconocimiento aumenta el compromiso.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Por qué una cultura rígida puede frenar la innovación?

Respuesta: Porque genera resistencia a las ideas nuevas y retrasa las decisiones.

2. Cita dos elementos de la cultura de una empresa.

Respuesta: Por ejemplo, sus valores y sus símbolos o normas compartidas.

3.7 Resolución de conflictos

Idea clave: Un **conflicto** es un desacuerdo entre personas o grupos con intereses incompatibles. Es normal en toda empresa: lo importante es **gestionarlo de forma constructiva**, incluso como oportunidad de mejora.

1 Identificar el problema » 2 Escuchar » 3 Buscar intereses comunes » 4 Proponer acuerdos

Tipos

Intrapersonal, interpersonal, intragrupal e intergrupar, según quién interviene.

Negociación

Las partes **dialogan directamente** y ceden para lograr un acuerdo **ganar-ganar**.

Mediación

Un **tercero neutral** facilita el diálogo, pero **no impone** la solución.

Arbitraje

Un **tercero neutral impone** una decisión obligatoria.

Capacidades

Comunicación asertiva, empatía y escucha activa.

Para la PAU: La diferencia clave entre **mediación** y **arbitraje**: el mediador **ayuda**; el árbitro **decide**.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. Dos departamentos acuden a una persona neutral que les ayuda a hablar, sin decidir por ellos. ¿Qué técnica es?

Respuesta: Mediación.

2. Un conflicto entre dos departamentos, ¿de qué tipo es?

Respuesta: Intergrupar.

4.1 Producción y proceso productivo

Idea clave: El **proceso productivo** es el conjunto de actividades que transforman unos **inputs** (factores productivos) en **outputs** (bienes y servicios), generando **valor añadido**.

Inputs » Proceso productivo » Outputs

Según la mano de obra

Manual, mecanizada o automatizada.

Según su continuidad

Continua (sin parar: refinería) o intermitente (por lotes o encargos).

Según el producto

Simple (un producto) o múltiple (varios productos).

Según la configuración

Por proceso (las máquinas se agrupan por función) o en posición fija (el producto no se mueve: un barco, un edificio).

Según la demanda

Para almacén o en masa (productos estándar) o bajo pedido (a medida).

Para la PAU: Te pueden pedir clasificar un proceso productivo de un caso con **varios criterios** a la vez: p. ej., una panadería industrial es mecanizada, continua y para almacén.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. La construcción de un edificio, ¿qué tipo de proceso es según su configuración?

Respuesta: En posición fija: el producto no se mueve; se mueven los trabajadores y los materiales.

2. Un sastre que hace trajes a medida, ¿produce para almacén o bajo pedido?

Respuesta: Bajo pedido.

4.2 Eficiencia técnica y económica

Idea clave: Para producir, la empresa elige una **tecnología** (combinación de factores). Puede compararlas desde el punto de vista **técnico** (cantidades de factores) y **económico** (costes).

Eficiencia técnica

Una tecnología es técnicamente eficiente si, para producir lo mismo, **no usa más de ningún factor** y usa menos de alguno que otra.

Ineficiente técnicamente

Usa **más de todos** (o más de uno y lo mismo del resto) que otra tecnología para la misma producción.

No comparables

Si una usa más de un factor y menos de otro, técnicamente **no se puede decidir**: hay que pasar a los costes.

Eficiencia económica

La tecnología eficiente económicamente es la que produce la misma cantidad con **menor coste total**.

Para la PAU: Procedimiento: primero **descarta** las técnicamente ineficientes; después, entre las que quedan, calcula el **coste** de cada una y elige la **más barata**.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. Para producir 100 unidades, A usa 5 trabajadores y 2 máquinas; C usa 6 trabajadores y 3 máquinas. ¿Qué ocurre?

Respuesta: C es técnicamente ineficiente frente a A: usa más de ambos factores.

2. Si dos tecnologías son técnicamente eficientes, ¿cómo elegimos?

Respuesta: Comparando sus costes totales: la de menor coste es la económicamente eficiente.

4.3 Productividad

Idea clave: La **productividad** mide la **eficiencia técnica**: lo bien que la empresa usa sus recursos. Puede medirse respecto a un factor (**parcial**) o respecto a todos (**global**).

Productividad parcial

Producción / cantidad de un factor. Siempre con unidades: «3 baterías por trabajador y día».

Productividad global (PG)

Valor de la producción / coste de los factores = $\Sigma(P \cdot Q) / \Sigma(c \cdot F)$.

Interpretar la PG

> 1: genera valor; = 1: lo producido vale lo que cuesta; < 1: consume más valor del que genera.

Tasa de variación

TV = $(PG1 - PG0) / PG0 \times 100$: positiva » mejora; negativa » empeora (a precios constantes).

Índice de PG

IPG = $PG1 / PG0$ (o $\times 100$). Mayor que 1 (o 100) » la productividad ha aumentado.

Cómo mejorarla

Formación, nueva tecnología, mejor organización, motivación del personal...

Para la PAU: Problema que **cae siempre**: calcula productividades parciales y global, la **tasa de variación** e **interpreta** cada resultado con una frase.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. La PG de una empresa es 1,94. ¿Qué significa?

Respuesta: Que por cada euro empleado en factores obtiene 1,94 € de producción.

2. La PG pasa de 1,55 a 1,94. ¿Cuál es la tasa de variación?

Respuesta: $(1,94 - 1,55) / 1,55 \times 100 \approx 25,2\%$: la productividad ha aumentado.

4.4 Cadena de valor. Actividades, recursos y asociaciones clave

Idea clave: La cadena de valor de Porter es una herramienta de análisis interno: divide la empresa en actividades para ver dónde se genera **valor añadido** (fortalezas) y dónde hay debilidades.

Actividades primarias

Logística interna, producción, logística externa, marketing y ventas, y servicio posventa.

Actividades de apoyo

Administración y gestión, recursos humanos, tecnología e infraestructura y aprovisionamiento.

Actividades clave (Canvas)

Lo **imprescindible** para funcionar: producir, atender al cliente, innovar, diseñar, programar...

Recursos clave

Trabajadores (¿cualificados?), maquinaria, locales, software, **patentes**, vehículos...

Socios clave

Proveedores, **outsourcing**, universidades, otras empresas, ONG o asociaciones.

Para la PAU: Clasifica una actividad como **primaria o de apoyo** y relaciona la cadena de valor con los bloques **actividades, recursos y socios clave** del Canvas.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. La atención posventa, ¿es actividad primaria o de apoyo?

Respuesta: Primaria (servicio).

2. La selección y formación del personal, ¿qué tipo de actividad es?

Respuesta: De apoyo: gestión de recursos humanos.

4.5 Costes en la empresa

Idea clave: El **coste** es el valor de los factores productivos **consumidos** en la producción. Se clasifica según su relación con la cantidad producida y según su imputación al producto.

Costes fijos (CF)

No dependen de lo que se produce: alquiler, seguros, salarios fijos. A largo plazo, todos son variables.

Costes variables (CV)

Cambian con la producción: materias primas, combustible. $CV = cv \cdot Q$.

Directos e indirectos

Directos: se asignan a un producto concreto.
Indirectos: comunes a varios (luz de la fábrica).

Coste total

$CT = CF + CV$.

Coste medio

$CMe = CT / Q$: coste por unidad. Baja al producir más (economías de escala).

Coste marginal

$CMg = \Delta CT / \Delta Q$: lo que cuesta producir una unidad más.

Para la PAU: Sabe completar una **tabla de costes** (CF, CV, CT, CMe, CMg) y clasificar un coste como fijo/variable y directo/indirecto.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. El alquiler de la nave, ¿es coste fijo o variable?

Respuesta: Fijo: se paga igual produzca lo que produzca.

2. $CF = 2.000 \text{ €}$, $cv = 5 \text{ €/u}$, $Q = 400$. ¿Coste medio?

Respuesta: $CT = 2.000 + 5 \cdot 400 = 4.000 \text{ €}$ » $CMe = 10 \text{ €/u}$.

4.6 Economías de escala

Idea clave: Hay economías de escala cuando, al aumentar el tamaño y producir más, disminuye el coste medio por unidad.

Por qué surgen

Últimas tecnologías, capital humano especializado, **poder de negociación** con proveedores, acceso a financiación y deslocalización.

Internas

Surgen dentro de la empresa y dependen de su gestión y eficiencia.

Externas

Surgen por el crecimiento del sector o del entorno (p. ej., un clúster con buenos proveedores).

Curva del CMe a largo plazo

Tiene forma de U: baja (economías), llega al **tamaño eficiente mínimo** y sube (deseconomías de escala).

Para la PAU: Las economías de escala dan **ventaja competitiva en costes**: relacionalas con las grandes empresas y las multinacionales (UD 2).

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Qué son las deseconomías de escala?

Respuesta: Cuando, a partir de cierto tamaño, el coste medio aumenta al seguir creciendo (problemas de coordinación, burocracia...).

2. ¿Por qué una gran cadena consigue mejores precios de sus proveedores?

Respuesta: Por su poder de negociación: compra grandes volúmenes.

4.7 Umbral de rentabilidad

Idea clave: El umbral de rentabilidad o punto muerto es la cantidad que hay que vender para que **ingresos = costes**: el beneficio es cero.

$$Q^* = CF / (p - cv)$$

Si $Q < Q^*$

La empresa tiene **pérdidas**.

Si $Q = Q^*$

Beneficio cero: cubre exactamente todos los costes.

Si $Q > Q^*$

La empresa obtiene **beneficios**.

Fórmula general

$B = p \cdot Q - (CF + cv \cdot Q)$: permite calcular cualquier dato (precio, cantidad, CF...).

Gráfico

Cruzan la recta de **ingresos** ($IT = p \cdot Q$) y la de **costes** ($CT = CF + cv \cdot Q$): el corte es el punto muerto.

Margen unitario

$p - cv$: lo que deja cada unidad para cubrir los costes fijos.

Para la PAU: Problema muy frecuente: calcula Q^* , el beneficio para una cantidad dada, **representalo** e **interpreta** el resultado.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. $CF = 30.000$ €, $p = 50$ €, $cv = 20$ €. ¿Punto muerto?

Respuesta: $Q^* = 30.000 / (50 - 20) = 1.000$ unidades.

2. Con esos datos, ¿qué beneficio hay si vende 1.500 unidades?

Respuesta: $B = 50 \cdot 1.500 - (30.000 + 20 \cdot 1.500) = 15.000$ €.

4.8 Umbral de producción

Idea clave: El umbral de producción es la cantidad a partir de la cual a la empresa le interesa fabricar un componente en lugar de comprarlo (subcontratar).

$$Q^* = CF / (P_c - c_v)$$

Coste de comprar

$CC = P_c \cdot Q$ (precio de compra por unidad).

Coste de fabricar

$CF(Q) = CF + c_v \cdot Q$.

Si $Q < Q^*$

Interesa comprar.

Si $Q > Q^*$

Interesa fabricar.

Si $Q = Q^*$

Es indiferente.

Gráfico

La recta de comprar parte de 0; la de fabricar, de los CF. Se cortan en el umbral.

Para la PAU: No lo confundas con el umbral de rentabilidad: aquí no hay ingresos, se comparan dos costes. Decide y justifica si comprar o fabricar.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. CF de fabricar = 10.000 €, $c_v = 6$ €, comprar cuesta 10 €/u. ¿Umbral?

Respuesta: $Q^* = 10.000 / (10 - 6) = 2.500$ unidades.

2. Si la empresa necesita 2.000 unidades, ¿compra o fabrica?

Respuesta: Compra: necesita menos que el umbral.

4.9 La calidad

Idea clave: La **calidad** son las características del producto que permiten al cliente valorarlo. Mejora las **ventas** y la **imagen**, y debe buscarse la máxima calidad con el presupuesto disponible.

Inspección

Revisar el producto **terminado** y separar los defectuosos.

Control de procesos

Controlar la calidad **durante** la producción para prevenir fallos.

Gestión integral

La calidad implica a **todos los departamentos**.

Calidad total

Mejora **continua** en toda la empresa, orientada al cliente y con implicación de todos.

Certificación

Normas **ISO** (International Organization for Standardization) y **UNE**, de la Asociación Española de Normalización.

Para la PAU: Explica la evolución: de **inspeccionar** el producto final a la **calidad total** en toda la empresa, y para qué sirve una certificación ISO.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Qué diferencia hay entre inspección y control de procesos?

Respuesta: La inspección revisa el producto **acabado**; el control de procesos actúa **durante** la producción.

2. ¿Qué aporta a una empresa tener una certificación ISO?

Respuesta: Garantiza ante clientes y proveedores que cumple unos estándares de calidad, lo que mejora su imagen.

4.10 Gestión de inventarios

Idea clave: Gestionar el inventario es planificar y controlar las existencias del almacén para tenerlas cuando se necesitan con el mínimo coste.

Objetivos

Evitar la **ruptura de stocks**, ajustar el ritmo de producción y venta y **minimizar costes**.

Modelo de Wilson

Calcula el **volumen óptimo de pedido** que minimiza los costes de pedir y de almacenar.

Modelo ABC

Clasifica las existencias por su **valor**: A (pocas y muy valiosas, control estricto), B (intermedias) y C (muchas y de poco valor).

Just in time

Stock cero: el material llega justo cuando se necesita. Exige proveedores muy fiables.

Para la PAU: Relaciona cada modelo con su idea: **Wilson** = cuánto pedir; **ABC** = qué controlar más; **JIT** = no almacenar.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Qué ocurre si hay ruptura de stocks?

Respuesta: La empresa se queda sin existencias y no puede producir o vender: pierde ventas y clientes.

2. ¿Qué riesgo tiene el just in time?

Respuesta: Que un retraso del proveedor pare la producción, porque no hay stock de reserva.

4.11 Valoración de existencias

Idea clave: Los métodos de **valoración de existencias** permiten saber cuántas unidades hay y cuánto **valen**, para calcular el consumo y cerrar la contabilidad.

PMP (precio medio ponderado)

Tras cada entrada se calcula un **precio medio**: (valor de lo que había + valor de lo que entra) / unidades totales. Las salidas se valoran a ese precio.

FIFO

«Primero en entrar, primero en salir»: las salidas se valoran al precio de las existencias más antiguas.

Ficha de almacén

Columnas de **entradas, salidas y existencias** (unidades, precio y total) por fecha.

Para la PAU: En el problema, rellena la **ficha de almacén** paso a paso por fechas y da el **valor final** de las existencias con el método pedido.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. Hay 100 u a 10 € y entran 100 u a 12 €. ¿Cuál es el PMP?

Respuesta: $(1.000 + 1.200) / 200 = 11 \text{ €/u.}$

2. Con FIFO, si salen 50 u de ese almacén, ¿a qué precio se valoran?

Respuesta: A 10 €: el precio de las unidades más antiguas.

5.1 La función comercial

Idea clave: La **función comercial** consiste en hacer llegar al consumidor los bienes y servicios de la empresa. Se apoya en tres tareas: **investigar el mercado, comunicar y vender**.

1.0 Producto » 2.0 Ventas » 3.0 Cliente » 4.0 Sociedad

Investigación de mercados

Conocer a los clientes, la competencia y el entorno.

Comunicación comercial

Dar a conocer el producto y convencer al cliente.

Venta

Hacer que el producto llegue al cliente y se compre.

Marketing 1.0

Enfocado al **producto**: lo importante es producir.

Marketing 2.0

Enfocado a las **ventas**: convencer al cliente para vender más.

Marketing 3.0 y 4.0

Enfocado al **cliente** (satisfacer sus necesidades) y a la **sociedad** (valores, sostenibilidad, mundo digital).

Para la PAU: Sabe explicar la **evolución del marketing** de 1.0 a 4.0: del producto, a las ventas, al cliente y a la sociedad.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. Una empresa que destaca en su publicidad su compromiso con el medioambiente, ¿qué enfoque de marketing sigue?

Respuesta: Marketing 4.0, enfocado a la sociedad y a los valores.

2. ¿Cuáles son las tres tareas de la función comercial?

Respuesta: Investigación de mercados, comunicación comercial y venta.

5.2 Investigación de mercados

Idea clave: La investigación de mercados recopila, elabora y analiza información sobre el mercado (entorno, clientes y competencia) para diseñar la estrategia de la empresa.

1 Definir el problema » 2 Diseñar » 3 Recoger datos » 4 Analizar » 5 Informe

Fuentes secundarias

Datos **que ya existen**: internos (ventas de la empresa) o externos (INE, estudios, prensa).

Fuentes primarias

Datos **nuevos** recogidos para esta investigación.

Observación

Mirar cómo se comportan los clientes sin preguntarles.

Encuestas

Cuestionarios a una muestra (en persona, por teléfono, online).

Focus group

Grupo de discusión de pocas personas guiado por un moderador.

Experimentación

Probar cambios (precio, envase...) y medir la reacción.

Para la PAU: Pregunta frecuente: distinguir **fuentes primarias y secundarias** y poner un ejemplo de cada técnica.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. Una empresa consulta datos del INE sobre población. ¿Qué tipo de fuente usa?

Respuesta: Secundaria externa: datos ya existentes de fuera de la empresa.

2. ¿Cuál es la primera fase de una investigación de mercados?

Respuesta: Definir el problema y los objetivos de la investigación.

5.3 Análisis del consumidor y segmentación del mercado

Idea clave: Las empresas ya no producen «para todos»: deben conocer al consumidor y **segmentar** el mercado en grupos homogéneos para adaptar su oferta a cada uno.

Necesidad » Información » Alternativas » Decisión » Postcompra

Factores internos

Personales y psicológicos: edad, personalidad, motivación, percepción, actitudes.

Factores externos

Sociales y culturales: familia, grupos de referencia, clase social, cultura.

Segmentar

Dividir el mercado en grupos **homogéneos por dentro y distintos entre sí**.

Criterios

Geográficos, demográficos (edad, sexo, renta), **psicográficos** (estilo de vida) y de **comportamiento** (uso, fidelidad).

Ventajas

Conocer mejor al cliente, comunicar con más eficacia y detectar oportunidades.

Para la PAU: En un caso, identifica el **segmento** al que se dirige la empresa y los **criterios** que usa (p. ej., jóvenes urbanos con estilo de vida saludable).

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Cuál es la última etapa del proceso de compra?

Respuesta: El comportamiento postcompra: la satisfacción o insatisfacción tras comprar.

2. Dirigirse a «personas que practican deporte de montaña», ¿qué criterio de segmentación es?

Respuesta: Psicográfico o de estilo de vida.

5.4 Propuesta de valor

Idea clave: La **propuesta de valor** es lo que la empresa ofrece **de más** y que hace que el cliente **elija** su producto en lugar de otro. Es el corazón del modelo de negocio.

Valor añadido

Debe suponer un **beneficio para el cliente** y, sobre todo, debe ser **percibido** por él.

Preguntas clave

¿Qué problemas resuelves a tus clientes? ¿Qué te hace diferente de la competencia? ¿Cuál es tu razón de ser?

Fuentes de valor

Novedad, **precio**, diseño, **personalización**, comodidad, rapidez, marca, sostenibilidad, accesibilidad...

En el Canvas

Es el **bloque central**: une la parte comercial (clientes) y la de producción (recursos).

Para la PAU: Al analizar un caso Canvas, la propuesta de valor responde a **qué problema resuelve** el producto y **por qué es mejor** que la competencia.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Por qué el valor añadido debe ser «percibido» por el cliente?

Respuesta: Porque si el cliente no lo nota, no influye en su decisión de compra.

2. Pon un ejemplo de propuesta de valor basada en la comodidad.

Respuesta: Por ejemplo, la entrega a domicilio en menos de una hora.

5.5 Elementos del marketing mix

Idea clave: El **marketing mix** es el conjunto de variables que la empresa controla para satisfacer al cliente y obtener beneficio: las **4 P**.

Producto » **Precio** » **Promoción** » **Distribución (Place)**

Variables estratégicas

Producto y distribución: comprometen a la empresa a medio y largo plazo, cuesta cambiarlas.

Variables tácticas

Precio y promoción: se pueden cambiar a corto plazo con rapidez.

Coherencia

Las 4 P deben ser **coherentes** entre sí y con el segmento de clientes (un producto de lujo no se vende en cualquier sitio ni a cualquier precio).

Para la PAU: Pregunta típica: **define el marketing mix**, nombra las 4 P y **identifica** en un caso qué acción corresponde a cada variable.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Por qué el precio es una variable táctica?

Respuesta: Porque se puede modificar rápidamente, a corto plazo.

2. Una empresa ofrece un 15 % de descuento a los socios de su club. ¿Qué P es?

Respuesta: Promoción (promoción de ventas).

5.6 El producto

Idea clave: El **producto** es todo lo que se ofrece para satisfacer una necesidad. Un mismo producto puede cubrir **varias necesidades**, y la **marca** lo identifica y diferencia.

Niveles del producto

Básico (la necesidad: comer), **esperado** (lo mínimo que se espera), **ampliado** (extras que diferencian) y **potencial** (mejoras futuras).

Imagen de marca

Lo que el consumidor **piensa y siente** al ver una marca.

Marca única

Todos los productos con la misma marca.

Marcas múltiples o individuales

Una marca **distinta** para cada producto.

Por líneas de producto

Una marca para cada línea o familia.

Segundas marcas y marca blanca

Segunda marca más barata del mismo fabricante; **marca del distribuidor** (Hacendado, Dia).

Para la PAU: Identifica la **estrategia de marca** de un caso real y explica qué parte es producto básico y qué parte ampliado.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. En un restaurante, ¿qué sería el producto básico y qué el ampliado?

Respuesta: Básico: comer. Ampliado: la decoración, el servicio, la música...

2. Inditex vende con Zara, Bershka o Massimo Dutti. ¿Qué estrategia de marca es?

Respuesta: Marcas múltiples: una marca para cada segmento.

5.7 El ciclo de vida del producto

Idea clave: El ciclo de vida son las fases por las que pasa un producto desde que se lanza hasta que desaparece. En cada fase cambian las ventas, beneficios, competencia, precio y publicidad.

Introducción » Crecimiento » Madurez » Declive

Introducción

Ventas lentas, beneficios bajos o pérdidas, sin competidores, precio alto, publicidad informativa.

Crecimiento

Las ventas se disparan, aparecen competidores, el precio baja, publicidad persuasiva.

Madurez

Ventas estables, máximos beneficios, mucha competencia, precio mínimo; se buscan nuevos consumidores.

Declive

Caen ventas y beneficios; se deja la publicidad y se usan promociones. Opciones: relanzar, buscar un nicho o retirar el producto.

Para la PAU: Muy preguntado: identificar la fase de un producto con los datos del caso y proponer una estrategia para esa fase.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿En qué fase se obtienen los mayores beneficios?

Respuesta: En la madurez.

2. Un producto en declive, ¿qué puede hacer la empresa?

Respuesta: Relanzarlo con alguna innovación, centrarse en un nicho o retirarlo.

5.8 El precio

Idea clave: El **precio** es lo que el cliente paga por el producto. Si es muy alto, se vende poco; si es muy bajo, puede no cubrir costes o dañar la imagen. Se fija con **tres criterios**.

Según la demanda

Lo que el cliente está **dispuesto a pagar** (precio máximo) y la **elasticidad**: demanda rígida (necesidades básicas) o elástica.

Según los costes

El precio debe **cubrir los costes** y dejar un margen: precio mínimo.

Según la competencia

Precio **igual, superior o inferior** al de los competidores según la estrategia.

Objetivos

Maximizar beneficios, sobrevivir, ganar **cuota de mercado**, penetrar, evitar guerras de precios, ser líder en calidad...

Ajustes

Descuentos, precios psicológicos (9,99 €), por volumen, de temporada...

Para la PAU: Explica cómo fijarías el precio de un producto en un caso combinando **demanda, costes y competencia**, y su **objetivo**.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Qué ocurre si la demanda de un producto es muy elástica y se sube el precio?

Respuesta: Las ventas caen mucho: los clientes son muy sensibles al precio.

2. ¿Qué marca el límite mínimo del precio?

Respuesta: Los costes: por debajo, la empresa pierde dinero.

5.9 La promoción

Idea clave: La promoción o comunicación comercial da a conocer el producto, convence al cliente y crea imagen de marca. Sus herramientas forman el mix de comunicación.

Publicidad

Mensaje **pagado** en medios para **informar**, persuadir y crear imagen de marca.

Publicity

Noticias gratuitas sobre la empresa en los medios: **no se paga ni se controla** el mensaje.

Promoción de ventas

Incentivos **temporales** para vender más a corto plazo: 2×1, descuentos, regalos, muestras.

Marketing directo

Comunicación **personalizada** con cada cliente: email, mensajes, catálogos.

Relaciones públicas

Mejorar la **imagen** ante la sociedad: patrocinio, eventos, ruedas de prensa.

Merchandising

Técnicas en el **punto de venta** para que se compre más: colocación, escaparates, cartelería.

Para la PAU: Clasifica cada acción de un caso en su herramienta: un 2×1 es promoción de ventas; patrocinar un equipo, relaciones públicas.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿En qué se diferencia la publicidad de la publicity?

Respuesta: En la publicidad la empresa **paga y controla** el mensaje; en la publicity, **no**.

2. ¿Por qué una promoción de ventas debe ser temporal?

Respuesta: Porque si es permanente **deja de incentivar** y el cliente la toma como el precio normal.

5.10 La distribución

Idea clave: La **distribución** hace que el producto llegue al consumidor en el lugar, momento y cantidad adecuados. Crea **utilidad** de tiempo, lugar, forma y posesión.

Canal directo

El fabricante vende sin intermediarios (tienda propia, web).

Canal corto

Un intermediario: **minorista**; no existe el mayorista.

Canal largo

Mayorista + minorista entre fabricante y consumidor.

Distribución exclusiva

Pocos puntos de venta seleccionados: imagen de lujo.

Selectiva

Algunos distribuidores elegidos por criterios.

Intensiva

El máximo de puntos de venta: productos de consumo masivo.

Canales alternativos

Franquicia, vending, venta por catálogo, televisión, teléfono u online.

Para la PAU: Elige y **justifica** la estrategia de distribución de un producto según la imagen que quiera transmitir (lujo » exclusiva; refresco » intensiva).

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Qué estrategia de distribución sigue un refresco que está en todas partes?

Respuesta: Intensiva.

2. ¿Qué es la franquicia?

Respuesta: Un acuerdo por el que el franquiciado usa la marca y el saber hacer del franquiciador a cambio de un pago.

5.11 Canvas: parte comercial

Idea clave: La parte derecha del Canvas representa la parte comercial: **segmentos de clientes, canales, relación con los clientes y fuentes de ingresos.**

Segmentos de clientes

¿Quiénes son mis clientes? ¿Qué características tienen? ¿Hay grupos diferenciados?

Canales

¿Cómo llega la propuesta de valor al cliente? Venta física (tiendas, franquicias) u **online** (web, app, marketplace).

Relación con clientes

Antes, durante y después de la venta: cómo me doy a conocer, cómo me contacta y qué **seguimiento** hago.

Fuentes de ingresos

Venta, **suscripción, freemium**, mantenimiento, publicidad... y formas de cobro (tarjeta, Bizum...).

Para la PAU: Pregunta de PAU: identifica en un texto **al menos tres bloques del Canvas** y justifícalos con datos del enunciado.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. «Venta exclusivamente por su página web». ¿Qué bloque del Canvas es?

Respuesta: Canales.

2. ¿Qué es el modelo freemium?

Respuesta: Una versión gratuita básica y otra de pago con más funciones.

5.12 Marketing digital

Idea clave: El **marketing digital** usa las tecnologías digitales, sobre todo **Internet**, para vender y comunicar. Sus herramientas: comercio electrónico, posicionamiento, redes sociales y análisis de datos.

Comercio electrónico

B2B, B2C, C2B y C2C. Modelos: tienda online, dropshipping, marketplace, afiliación, membresía.

Ventajas

Mercado **mundial**, menos costes, compra rápida y cómoda las 24 horas.

Inconvenientes

Falta de **confianza**, no se puede tocar el producto, conocimientos técnicos y **más competencia**.

SEO y SEM

Posicionamiento en buscadores: **SEO** natural (gratis) y **SEM** de pago (anuncios).

Redes sociales

Comunicación **multidireccional**, opiniones de clientes, **influencers** y marketing viral.

Big Data

Análisis masivo de datos para **personalizar** la oferta.

Para la PAU: Distingue **SEO** y **SEM** y clasifica una operación de comercio electrónico (B2B, B2C, C2C...).

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. Vender ropa usada a otro particular en Wallapop, ¿qué tipo de comercio es?

Respuesta: C2C (de consumidor a consumidor).

2. ¿Qué diferencia hay entre SEO y SEM?

Respuesta: El **SEO** mejora la posición de forma natural; el **SEM** consiste en **pagar** anuncios en buscadores.

6.1 El departamento de recursos humanos

Idea clave: El departamento de RRHH se ocupa de todo lo relacionado con el **factor trabajo**: desde el primer contacto en la selección hasta la salida del trabajador de la empresa.

Planificación

Organizar y planificar la plantilla: cuántas personas y con qué perfil.

Reclutamiento y selección

Atraer candidatos y elegir al más adecuado.

Acogida

Planes para integrar a las nuevas incorporaciones.

Formación y carrera

Planes de carrera, formación y promoción.

Evaluación y clima

Evaluar el **desempeño** y cuidar la **satisfacción** y el clima laboral.

Administración y relaciones laborales

Contratos, nóminas, Seguridad Social, negociación con representantes y **prevención de riesgos laborales**.

Para la PAU: Enumera y explica brevemente **varias funciones** del departamento de RRHH con ejemplos.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Qué función de RRHH se encarga de que el nuevo trabajador se integre?

Respuesta: El plan de acogida.

2. ¿A qué función pertenece elaborar las nóminas?

Respuesta: A la administración de personal.

6.2 Reclutamiento, selección y evaluación de personal

Idea clave: **Reclutar** es atraer candidatos; **seleccionar** es elegir al más adecuado; **evaluar** es valorar el desempeño para mejorar y reconocer el mérito.

Reclutamiento » Selección » Evaluación

Reclutamiento interno

Candidatos de la propia empresa: más barato, motiva y ya conocen la empresa.

Reclutamiento externo

Fuera de la empresa: ETT, agencias, portales y redes de empleo, anuncios, conocidos...

Técnicas de selección

Currículum y carta, entrevista, psicotécnicos, pruebas de conocimiento y dinámicas de grupo.

Para qué evaluar

Diagnosticar el rendimiento, detectar necesidades de formación, reconocer el mérito (ascensos, bonus) y corregir problemas.

Qué se evalúa

Rendimiento, competencias, actitudes y logro de objetivos.

Para la PAU: Distingue **reclutamiento** (buscar candidatos) de **selección** (elegir entre ellos) y da una ventaja del reclutamiento interno.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. Una empresa publica la vacante en InfoJobs. ¿Qué tipo de reclutamiento es?

Respuesta: Externo.

2. ¿Por qué el reclutamiento interno motiva a la plantilla?

Respuesta: Porque ofrece posibilidades de promoción dentro de la empresa.

6.3 Motivación y formación

Idea clave: Un trabajador **motivado** es más productivo y genera menos conflictos. La **formación** es una inversión estratégica que, además, **motiva**.

Condiciones laborales

Salario, horario, estabilidad y conciliación.

Puesto de trabajo

Tareas interesantes y variadas, adecuadas a la persona.

Clima laboral

Buen ambiente y relaciones entre compañeros y jefes.

Autonomía y reconocimiento

Poder decidir y que se reconozca el trabajo bien hecho.

Formación que motiva

El trabajador se siente **valorado**, gana seguridad, reduce el estrés y tiene más opciones de **ascenso**.

Formación que rinde

Más **productividad**, calidad y competitividad; conocimientos siempre actualizados.

Para la PAU: Propón **medidas de motivación** concretas para un caso y explica por qué la formación es una **inversión** y no un gasto.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. Cita dos herramientas de motivación que no sean el salario.

Respuesta: Por ejemplo, la autonomía en el trabajo y el reconocimiento de los logros.

2. ¿Por qué la formación aumenta la competitividad de la empresa?

Respuesta: Porque mejora la productividad y la calidad del trabajo.

6.4 Teorías de la motivación: Maslow y Herzberg

Idea clave: Maslow ordena las necesidades en una **pirámide**: solo cuando se cubre un nivel motiva el siguiente. Herzberg distingue los factores que evitan la insatisfacción de los que motivan.

Fisiológicas » Seguridad » Sociales » Autoestima » Autorrealización

Fisiológicas

Un salario para vivir.

Seguridad

Estabilidad laboral, contrato indefinido.

Sociales

Buen clima laboral, pertenencia al grupo.

Autoestima

Que se reconozca y valore el trabajo.

Autorrealización

Desarrollarse y promocionar: llegar a ser jefe.

Herzberg: higiénicos

Salario, condiciones, estabilidad, ambiente: evitan la insatisfacción, pero no motivan.

Herzberg: motivadores

Responsabilidad, autonomía, reconocimiento, logro y contenido del trabajo: motivan.

Para la PAU: Cae a menudo: analiza un caso con Herzberg y explica por qué buenas condiciones no bastan para motivar (solo son factores higiénicos).

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. Según Herzberg, ¿un sueldo alto motiva?

Respuesta: No por sí solo: es un factor higiénico que evita la insatisfacción.

2. Un trabajador quiere un contrato indefinido. ¿Qué nivel de Maslow es?

Respuesta: Seguridad.

6.5 Funcionamiento de equipos ágiles

Idea clave: Los **equipos ágiles** son grupos **pequeños, autónomos y multidisciplinares** que trabajan en **ciclos cortos** para entregar valor rápido y adaptarse a los cambios.

Planificación (backlog) » Sprint » Daily meeting » Revisión » Retrospectiva

Características

Pequeños, multidisciplinares, **autónomos**, comunicación constante, orientados al **cliente** y en adaptación continua.

Sprint

Ciclo corto de trabajo (1-4 semanas) con un objetivo concreto.

Reunión diaria

Breve: qué hice, qué haré, qué me bloquea.

Retrospectiva

Reflexión del equipo para la **mejora continua**.

Scrum: roles

Product Owner (prioriza lo que quiere el cliente), Scrum Master (facilita) y equipo de desarrollo.

Para la PAU: Explica el ciclo ágil y los roles de Scrum con un ejemplo sencillo (p. ej., crear la app de un instituto).

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Quién decide las prioridades del producto en Scrum?

Respuesta: El Product Owner.

2. ¿Para qué sirve la retrospectiva?

Respuesta: Para que el equipo analice qué mejorar en el siguiente sprint.

6.6 Habilidades demandadas por el mercado de trabajo

Idea clave: El mercado laboral actual pide combinar **hard skills** (conocimientos técnicos) y **soft skills** (habilidades personales) en un entorno de **cambio constante**.

Hard skills

Competencias digitales, idiomas, matemáticas y finanzas, programación, gestión de proyectos, marketing digital.

Soft skills

Pensamiento **analítico y creativo**, liderazgo, trabajo en equipo, iniciativa, **inteligencia emocional**, aprendizaje activo.

Por qué

Cambios rápidos, equipos multidisciplinares, necesidad de **innovar** y de orientarse al cliente.

Cómo desarrollarlas

Formación continua, proyectos reales, experiencias internacionales, reflexión y práctica.

Para la PAU: Distingue **hard y soft skills** con ejemplos y explica por qué las soft skills son cada vez más valoradas.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. Hablar inglés, ¿es una hard o una soft skill?

Respuesta: Una hard skill: es un conocimiento técnico que se puede medir.

2. Cita dos soft skills muy demandadas.

Respuesta: Por ejemplo, el trabajo en equipo y la inteligencia emocional.

6.7 Relación laboral y normativa

Idea clave: Hay **relación laboral** cuando se trabaja **por cuenta ajena** para una empresa. Se regula por un conjunto de normas, de mayor a menor rango.

Personal

Lo hace la **propia persona**; no puede enviar a otra.

Remunerada

A cambio de un **salario**.

Dependiente

Bajo la **dirección y organización** del empresario.

Por cuenta ajena

Los frutos del trabajo son **del empresario**, que asume el riesgo.

Voluntaria

Nadie está obligado a trabajar.

Normativa

Normas europeas, Estatuto de los Trabajadores, Ley de Libertad Sindical, convenio colectivo y contrato de trabajo.

Para la PAU: Comprueba si existe relación laboral revisando las **cinco características**: si falta una (p. ej., no hay salario), no es laboral.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. Un voluntario de una ONG, ¿tiene relación laboral?

Respuesta: No: no es remunerado.

2. ¿Qué norma pactan los representantes de trabajadores y empresarios de un sector?

Respuesta: El convenio colectivo.

6.8 Contratación

Idea clave: El contrato de trabajo es el acuerdo entre trabajador y empresario que fija las condiciones de la relación laboral. La reforma laboral de 2022 (RDL 32/2021) prioriza el contrato indefinido.

Por horas

A tiempo completo o a tiempo parcial.

Indefinido

Fijo ordinario o fijo discontinuo (trabajos de temporada que se repiten).

Temporal

Por circunstancias de la producción (picos de trabajo) o de sustitución (interinidad).

Formativos

Para la obtención de práctica profesional y de formación en alternancia (estudios + trabajo).

Reforma de 2022

Desaparece el contrato por obra y servicio y se limitan los temporales para reducir la temporalidad.

Para la PAU: Elige el contrato adecuado para un caso y justifícalo (p. ej., un hotel que abre cada verano » fijo discontinuo).

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. Una empresa contrata a alguien para cubrir una baja por maternidad. ¿Qué contrato es?

Respuesta: Temporal de sustitución (interinidad).

2. Un hotel de playa que abre todos los veranos, ¿qué contrato le conviene?

Respuesta: Fijo discontinuo.

6.9 Políticas de igualdad e inclusión en las empresas

Idea clave: Las políticas de igualdad e inclusión buscan entornos de trabajo justos, seguros y respetuosos donde nadie sea discriminado. Son parte de la gestión del talento.

Igualdad

Igualdad salarial, acceso equitativo a selección y promoción, reparto del liderazgo y medidas contra el acoso.

Plan de igualdad

Obligatorio en empresas de 50 o más trabajadores.

Inclusión

Valorar las diferencias, **adaptar puestos**, equipos diversos y que todas las voces cuenten.

Ámbitos de actuación

Selección, **conciliación**, formación, retribución y promoción, prevención del acoso y colectivos vulnerables.

Beneficios

Mejor clima, más motivación y compromiso, equipos más creativos y mejor reputación.

Para la PAU: Propón **medidas concretas** de igualdad o inclusión para una empresa y explica qué beneficios le aportan.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Desde cuántos trabajadores es obligatorio el plan de igualdad?

Respuesta: Desde 50 trabajadores.

2. Cita una medida de conciliación.

Respuesta: Por ejemplo, horario flexible o teletrabajo.

6.10 Elementos básicos de las nóminas

Idea clave: La **nómina** es el documento que justifica el **salario** que recibe el trabajador. Recoge lo que gana (devengos), lo que se le descuenta (deducciones) y lo que cobra realmente.

Devengos (bruto) » **- Deducciones** » **= Líquido (neto)**

Encabezado

Datos de la **empresa** y del **trabajador** y periodo de liquidación.

Devengos salariales

Salario base + complementos (personales, de puesto, de cantidad o calidad, de resultados) y pagos en especie.

Devengos no salariales

Dietas, plus de transporte, ropa de trabajo, indemnizaciones... (no cotizan igual).

Deducciones

Cotización a la **Seguridad Social** del trabajador y retención del IRPF.

Líquido a percibir

Salario neto = devengos - deducciones.

A cargo de la empresa

Bases de cotización y la **Seguridad Social** que paga la empresa (no se descuenta al trabajador).

Para la PAU: Distingue **salario bruto** (total devengado) de **salario neto** (lo que se cobra) y qué conceptos son deducciones.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. Si los devengos suman 1.600 € y las deducciones 250 €, ¿cuánto cobra el trabajador?

Respuesta: 1.350 € de líquido a percibir.

2. ¿El IRPF es un devengo o una deducción?

Respuesta: Una deducción: la empresa la retiene y la ingresa en Hacienda.

7.1 Análisis DAFO

Idea clave: El **DAFO** resume el análisis **interno** (fortalezas y debilidades, donde la empresa puede actuar) y el **externo** (oportunidades y amenazas del entorno). Con el **CAME** se decide qué hacer.

Fortalezas (interno)

Lo que la empresa **hace bien**: personal cualificado, marca, tecnología...

Debilidades (interno)

Lo que **hace mal** o le falta: poca financiación, costes altos...

Oportunidades (externo)

Factores del entorno **favorables**: nueva demanda, ayudas, tendencias...

Amenazas (externo)

Factores del entorno **desfavorables**: nuevos competidores, crisis, leyes...

CAME

Corregir debilidades, Afrontar amenazas, Mantener fortalezas y Explotar oportunidades.

Para la PAU: Clave para no fallar: F y D son **internas** (la empresa las controla); O y A son **externas** (vienen del entorno).

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. «La empresa tiene una plantilla muy cualificada». ¿Qué elemento del DAFO es?

Respuesta: Una fortaleza (interna y positiva).

2. «Se aprueba una ley que subvenciona las renovables». Para una empresa solar, ¿qué es?

Respuesta: Una oportunidad (externa y favorable).

7.2 Lean Startup

Idea clave: Una **startup** nace en un entorno **VICA** (volátil, incierto, complejo y ambiguo). El método **Lean** propone validar la idea con clientes reales gastando lo mínimo, mediante el **ciclo del feedback**.

Producir (PMV) » Medir » Aprender

Producto mínimo viable

Prototipo **básico** con lo imprescindible para probar la idea con clientes.

Medir

Validar: comprobar cómo reaccionan los clientes al PMV.

Aprender: pivotar

Cambiar algún aspecto del modelo de negocio.

Aprender: iterar

Mejorar el producto y repetir el ciclo.

Aprender: escalar

Si funciona, **crecer**.

Desarrollo de clientes

Descubrimiento, **validación** y creación de clientes, y construcción de la empresa.

Para la PAU: Pregunta del modelo 2026-27: explica cómo el **lean startup** ayuda a un emprendedor a **reducir el riesgo** antes de una gran inversión.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Qué es pivotar?

Respuesta: Cambiar algún aspecto del modelo de negocio tras aprender de los clientes.

2. ¿Para qué sirve el producto mínimo viable?

Respuesta: Para probar la idea con clientes reales gastando lo mínimo.

7.3 Protección de la idea

Idea clave: Proteger una idea, producto o marca permite **evitar copias** y obtener **ventaja competitiva**. La idea en sí no se protege, sino su **expresión concreta** (obra o invención).

Patente

Protege una **invención** nueva con aplicación industrial.

Modelo de utilidad

Protege una **mejora** de un objeto que le da una ventaja práctica (protección más corta).

Diseño industrial

Protege la **apariencia** (forma, colores) de un producto.

Marca

Protege el **signo** que distingue los productos de una empresa.

OEPM

Oficina Española de Patentes y Marcas: protección en España.

OEP, EUIPO y OMPI

Europa (patente europea), UE (marcas y diseños en los 27) y mundial (OMPI/WIPO).

Para la PAU: Elige la **figura de protección** adecuada para un caso y el **organismo** según dónde quiera vender la empresa.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. Una empresa quiere proteger el logotipo de su marca en toda la UE. ¿A qué organismo acude?

Respuesta: A la EUIPO.

2. ¿Qué se protege con una patente?

Respuesta: Una invención nueva con aplicación industrial.

8.1 Lienzo de modelo de negocio

Idea clave: El lienzo Canvas organiza una idea de negocio en 9 bloques: quiénes son los clientes, qué valor se les aporta, cómo se llega a ellos y qué se necesita para funcionar.

Propuesta de valor

El centro: qué problema resuelve y por qué es diferente.

Parte comercial (derecha)

Segmentos de clientes, canales, relación con los clientes y fuentes de ingresos.

Parte de producción (izquierda)

Actividades clave, recursos clave, socios clave y estructura de costes.

Patrones de modelos

Freemium, suscripción, plataformas multilaterales, cebo y anzuelo, larga cola...

Para la PAU: Pregunta típica: identifica en un texto al menos tres bloques del Canvas y justifícalos con el enunciado.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. «Acuerdo con cofradías de pescadores para conseguir el material». ¿Qué bloque es?

Respuesta: Socios clave.

2. ¿Qué bloque ocupa el centro del lienzo?

Respuesta: La propuesta de valor.

8.2 El punto de vista de los clientes

Idea clave: Para ofrecer productos relevantes hay que **comprender al cliente**: cómo piensa, siente y actúa. Para ello se usan el **mapa de empatía**, el análisis de necesidades y el **neuromarketing**.

Mapa de empatía

¿Qué piensa y siente, qué ve, qué oye, qué dice y hace, qué le frustra y qué desea?

Neuromarketing

Estudia las **reacciones del cerebro** ante productos y anuncios.

Nuevas tendencias en promoción

Influencers, contenidos en redes, experiencias...

Competencia y nichos

Analizar a la competencia y descubrir **nichos de mercado** desatendidos.

Posicionamiento

El lugar que ocupa el producto en la mente del cliente frente a la competencia.

Para la PAU: Usa el **mapa de empatía** para describir al cliente de un caso y detectar sus frustraciones y deseos.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Para qué sirve el mapa de empatía?

Respuesta: Para ponerse en el lugar del cliente y descubrir sus necesidades reales.

2. ¿Qué es el posicionamiento?

Respuesta: La imagen o lugar que ocupa un producto en la mente del consumidor respecto a la competencia.

8.2.1 Mapa de empatía

Idea clave: El mapa de empatía es una herramienta visual para ponerse en el lugar de un **cliente tipo (buyer persona)** y entender cómo piensa, siente y actúa, más allá de los datos demográficos.

¿Qué piensa y siente?

Lo que realmente le preocupa y le importa.

¿Qué oye?

Influencias externas: amigos, familia, redes, medios.

¿Qué ve?

Su **entorno** visual y social: lo que le rodea y le ofrece el mercado.

¿Qué dice y hace?

Su **comportamiento** observable y su actitud en público.

Esfuerzos (dolores)

Miedos, frustraciones y obstáculos.

Resultados (beneficios)

Lo que espera conseguir: deseos y necesidades.

Para la PAU: Al diseñar la propuesta de valor, usa los **dolores y beneficios** del mapa de empatía para justificar qué problema resuelves.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Qué es un buyer persona?

Respuesta: Un cliente tipo imaginario que representa a un segmento.

2. ¿En qué bloque del mapa irían los miedos del cliente?

Respuesta: En los esfuerzos o dolores.

8.2.2 Análisis de las necesidades

Idea clave: Una **necesidad** es la sensación de **carencia** de algo **unida al deseo** de satisfacerla. Sin deseo no hay necesidad, aunque haya escasez.

Fisiológicas » Seguridad » Sociales » Autoestima » Autorrealización

Maslow aplicado

La misma necesidad (comer) se cubre de forma distinta según el nivel: alimentarse, comida segura, comer en grupo, un restaurante de prestigio, cocinar como afición...

Necesidades existentes

El cliente **ya las conoce**: comer, transporte, móvil. Se responden con mejoras, actualizaciones, nuevas líneas o bajadas de precio.

Necesidades latentes

El cliente **aún no sabe** que las tiene: se cubren con **innovaciones revolucionarias** que crean mercados nuevos (smartphones, auriculares inalámbricos, IA).

Para la PAU: Distingue **necesidad existente** y **latente** con ejemplos y relacionalas con innovación incremental o radical.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Por qué el smartphone cubrió una necesidad latente?

Respuesta: Porque los clientes no la sabían expresar antes de que existiera el producto.

2. ¿Qué dos elementos forman una necesidad?

Respuesta: Carencia y deseo de satisfacerla.

8.2.4 Nuevas tendencias en la promoción de productos

Idea clave: La promoción ha cambiado con Internet y las redes: ya no basta con anunciar, hay que **conectar, interactuar y crear relaciones duraderas** con el consumidor.

Marketing digital

Gran **segmentación** y **medición exacta** del impacto de cada campaña.

Influencers

Integrar el producto en la **vida diaria** de creadores de contenido.

Marketing de contenidos

Ofrecer información **útil y de valor**, no solo anuncios.

Big Data

Personalizar la publicidad para cada cliente.

Marketing experiencial

Hacer vivir una **experiencia** asociada a la marca.

Valores sociales y ambientales

Promoción basada en el **compromiso** de la empresa.

Gamificación e IA

Juegos e interacción; IA y automatización para responder y recomendar.

Para la PAU: Pon un **ejemplo real** de cada tendencia y explica qué ventaja tiene frente a la publicidad tradicional.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Qué ventaja tiene el marketing digital frente a la televisión?

Respuesta: Permite segmentar mucho y medir con exactitud los resultados.

2. Una marca regala contenidos con recetas saludables. ¿Qué tendencia es?

Respuesta: Marketing de contenidos.

8.2.5 Competencia y nichos de mercado

Idea clave: Para diseñar la estrategia hay que saber **quién es la competencia** y **qué espacios de mercado** siguen sin explotar.

Competencia directa

Ofrece lo mismo al mismo público.

Competencia paralela

Cubre la misma necesidad con otro producto.

Diferenciación

Analizar fortalezas y debilidades propias y de los rivales y usar sus precios como **referencia**.

Nicho de mercado

Grupo **pequeño** de clientes con una necesidad poco atendida.

Ventajas del nicho

Menos competencia, producto más enfocado, valor diferencial y más fidelidad.

De dónde surgen

Necesidades poco atendidas, **insatisfacción** con lo que existe y cambios sociales o tecnológicos.

Para la PAU: En un caso, identifica la **competencia directa y paralela** y propón un **nicho** con su ventaja.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. Para un restaurante ecológico, ¿qué sería competencia paralela?

Respuesta: Por ejemplo, una tienda de comida ecológica para llevar: cubre la misma necesidad de otra forma.

2. ¿Por qué un nicho reduce la competencia?

Respuesta: Porque a las grandes empresas **no les interesa** un mercado tan pequeño o especializado.

8.2.6 Estrategias de segmentación

Idea clave: Segmentar es identificar grupos homogéneos de clientes que se comportan de forma parecida. Después, la empresa decide a cuántos segmentos se dirige.

Indiferenciada

La misma oferta para todo el mercado, sin distinguir segmentos. Ej.: productos básicos.

Diferenciada o segmentada

Una oferta distinta para cada segmento. Ej.: Inditex con varias marcas.

Concentrada o de nicho

Se centra en un solo segmento. Ej.: GoPro con deportistas extremos.

Para la PAU: Identifica la estrategia de segmentación de un caso y justifícala: ¿una oferta para todos, una para cada grupo o solo un grupo?

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. Una marca lanza versiones para niños, jóvenes y adultos. ¿Qué estrategia sigue?

Respuesta: Diferenciada.

2. ¿Qué estrategia conviene a una pyme con pocos recursos?

Respuesta: Normalmente la concentrada o de nicho.

8.2.7 Posicionamiento en el mercado

Idea clave: El **posicionamiento** es la **imagen** que el consumidor tiene de la empresa en su mente y que le permite **diferenciarla** de la competencia.

Dónde está

En la **mente del consumidor**, no en el producto.

Coherente

Todas las variables (producto, precio, promoción, distribución) deben transmitir **la misma imagen**.

Incoherente

Mensajes contradictorios (lujo a precio de saldo) crean un **mal posicionamiento** y confunden al cliente.

Mapa de posicionamiento

Gráfico con dos ejes (p. ej., precio y calidad) para ver dónde está cada marca.

Para la PAU: Explica si la estrategia de un caso es **coherente** con el posicionamiento que busca y qué cambiarías.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. Una marca de lujo vende en tiendas de descuento. ¿Qué problema tiene?

Respuesta: Un posicionamiento incoherente: la distribución contradice la imagen de lujo.

2. ¿Dónde se forma el posicionamiento?

Respuesta: En la mente del consumidor.

8.3 Creatividad y modelo de negocio

Idea clave: La **creatividad** es la capacidad de pensar fuera de lo establecido y encontrar soluciones nuevas. El proceso creativo alterna una fase **divergente** (generar ideas) y otra **convergente** (elegir).

Divergencia: generar » Convergenencia: elegir

Fase divergente

Abrir la mente: **muchas ideas**, sin juzgarlas; no hay ideas malas.

Brainstorming

Lluvia de ideas en grupo: **cantidad**, sin críticas y construyendo sobre las ideas de otros.

What if...?

Preguntas hipotéticas («¿y si...?») para imaginar escenarios alternativos.

Fase convergente

Analizar y elegir según **deseabilidad**, **viabilidad técnica**, **rentabilidad** e innovación.

SCAMPER

Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Poner otros usos, Eliminar, Reordenar.

Para la PAU: Aplica una técnica creativa (por ejemplo SCAMPER) a un producto concreto y explica cada paso.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Qué significa la «C» de SCAMPER?

Respuesta: Combinar.

2. ¿En qué fase del proceso creativo se seleccionan las ideas?

Respuesta: En la fase convergente.

8.4 Herramientas de organización de ideas

Idea clave: No basta con tener ideas: hay que **organizarlas, sintetizarlas y comunicarlas** para convertirlas en propuestas viables (fase de convergencia).

Capacidad de síntesis

Quedarse con lo **esencial** de cada idea.

Pensamiento visual

Mapas mentales, esquemas, **infografías**, diagramas y lienzos visuales.

Ideación

Generar ideas de forma **intencionada y organizada**.

Comunicación

Oral, escrita, visual y digital, adaptada al **objetivo, al público y al mensaje**.

Elevator pitch

Presentar el proyecto en **muy poco tiempo** y de forma atractiva.

Para la PAU: Relaciona estas herramientas con la **fase de convergencia** y explica qué es un **elevator pitch**.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. Un mapa mental, ¿qué tipo de herramienta es?

Respuesta: De pensamiento visual.

2. ¿De qué depende cómo comunicamos una idea?

Respuesta: Del objetivo, el público y el mensaje.

8.5 El prototipado

Idea clave: Prototipar es crear una representación **simplificada** de un producto, servicio o app para probar la idea y obtener información real **antes** del lanzamiento.

Ventajas

Aprender y validar, **reducir riesgos**, detectar errores pronto y recoger opiniones de usuarios reales.

Bienes

Modelos físicos o maquetas: ¿resuelve realmente el problema?

Servicios

Simular la experiencia del usuario (role play, recorrido del cliente).

Apps y productos digitales

Bocetos y pantallas interactivas para probar la **usabilidad**.

Tras probarlo

Mejorar el prototipo, modificar la idea, continuar el desarrollo o **descartarla**.

Para la PAU: Relaciona el prototipo con el **producto mínimo viable** del lean startup: ambos sirven para validar antes de invertir mucho.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Por qué prototipar reduce el riesgo?

Respuesta: Porque detecta errores y comprueba el interés **antes** de invertir en el producto final.

2. ¿Cómo se prototipa un servicio?

Respuesta: Simulando la experiencia del usuario.

8.6 Herramientas de presentación de un proyecto

Idea clave: Una vez validada la idea, se **presenta el proyecto**: primero se reúne la información en una **ficha de proceso o de marketing** y después se comunica según la **audiencia**.

Ficha de proceso o marketing

Reúne la información clave del proyecto para tener las ideas claras.

A inversores

Mostrar **viabilidad y rentabilidad**: por qué invertir.

Concursos de emprendimiento

Presentaciones breves y atractivas ante un jurado.

Elevator pitch

En 30 segundos-2 minutos: **problema, solución, clientes**, por qué es viable y qué se pide.

Expresión no verbal

Mirada, postura, gestos, voz y seguridad.

A usuarios

Mostrar cómo les **resuelve su problema**.

Para la PAU: Pregunta del modelo 2026-27: identifica que se pide un **elevator pitch** y explica sus partes.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Cuánto dura un elevator pitch?

Respuesta: Muy poco: entre 30 segundos y 2 minutos.

2. ¿Qué debe incluir?

Respuesta: El problema, la solución y su valor, los clientes, por qué es viable y una petición final.

8.7 Análisis de escenarios

Idea clave: La planificación de escenarios desarrolla varios futuros posibles para anticiparse. Las decisiones se toman con **matrices de decisión** según la información disponible.

Certeza

Se sabe qué ocurrirá: se elige la **mejor** alternativa.

Riesgo

Se conocen las **probabilidades**: se elige el mayor **valor esperado**.

Incertidumbre

No se conocen probabilidades: se usan criterios.

Laplace

Todos los escenarios **igual de probables**: mayor media.

Pesimista (Wald)

Elegir el mejor de los peores resultados (maximin).

Optimista

Elegir el mejor de los mejores (maximax).

Hurwicz y Savage

Hurwicz: media ponderada con un coeficiente de optimismo. **Savage**: minimizar el **arrepentimiento** máximo.

Para la PAU: Problema de matriz de decisión: aplica **cada criterio** paso a paso y di qué alternativa elige cada uno.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. Con el criterio pesimista, ¿qué alternativa se elige?

Respuesta: La que tiene el mejor resultado en el peor escenario.

2. ¿Qué supone el criterio de Laplace?

Respuesta: Que todos los escenarios tienen la misma probabilidad.

8.8 Toma de decisiones

Idea clave: Las decisiones pueden tomarse por intuición, por experiencia o con el **método científico**, que sigue unas fases ordenadas para reducir errores.

Objetivo » Información » Hipótesis » Alternativas » Evaluar » Elegir » Aplicar » Controlar

Intuición

Rápida, pero arriesgada.

Experiencia

Útil en situaciones **repetidas**.

Método científico

Analiza las opciones y sus consecuencias: más **fiable** en decisiones importantes.

Control y retroalimentación

Comprobar los resultados y **corregir**: cierra el ciclo.

Para la PAU: Enumera **en orden** las fases de la toma de decisiones y aplícalas a un caso sencillo.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Cuál es la primera fase de la toma de decisiones?

Respuesta: Definir el objetivo que se quiere conseguir.

2. ¿Para qué sirve la fase de control?

Respuesta: Para comprobar los resultados y corregir si es necesario.

8.9 Simulación en hoja de cálculo y plan de negocio

Idea clave: El último paso del diseño es **comprobar con números** si el modelo es viable (con una hoja de cálculo) y ponerlo por escrito en un **plan de negocio**.

Plan de negocio

Sirve para **ordenar las ideas**, **detectar problemas** y **convencer a socios e inversores**.

Partes

Resumen ejecutivo, idea y modelo, entorno y mercado, marketing, operaciones, RRHH, forma jurídica, **plan económico-financiero** y conclusiones.

Hoja «Supuestos»

Datos de partida: precio, cantidades, costes...

Hoja «Resultados»

Ingresos, **beneficio**, **umbral de rentabilidad**, VAN, TIR: se recalculan solos.

Hoja «Escenarios»

Pesimista, realista y optimista: ¿el negocio aguanta si las cosas van mal?

Para la PAU: Calcula el beneficio en **tres escenarios** y concluye si el negocio es viable.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. Margen de 2,50 €/u y CF de 30.000 €. ¿Beneficio si vende 15.000 u?

Respuesta: $15.000 \times 2,50 - 30.000 = 7.500$ €.

2. ¿Por qué se simulan varios escenarios?

Respuesta: Para ver si el negocio sigue siendo viable aunque las ventas sean peores de lo previsto.

9.1 La función financiera. Estructura económica y financiera

Idea clave: La función financiera decide en qué invertir y cómo financiarlo. Toda inversión (estructura económica) se paga con alguna fuente de financiación (estructura financiera).

Estructura económica (activo)

En qué ha invertido la empresa: bienes y derechos (maquinaria, existencias, clientes, dinero).

Estructura financiera (PN + pasivo)

De dónde salen los fondos: recursos propios (patrimonio neto) y deudas (pasivo).

Equilibrio

Activo = Patrimonio neto + Pasivo: todo lo invertido está financiado.

Dos decisiones

Inversión (qué comprar) y financiación (cómo pagarlo), buscando rentabilidad y equilibrio.

Para la PAU: Recuerda la ecuación fundamental: $A = PN + P$. Es la base del balance y del cálculo del fondo de maniobra.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Qué muestra la estructura económica?

Respuesta: En qué ha invertido la empresa sus recursos: el activo.

2. Si el activo vale 400.000 € y el pasivo 200.000 €, ¿cuánto es el patrimonio neto?

Respuesta: 200.000 € ($PN = A - P$).

9.2 Inversión: concepto y tipos

Idea clave: Invertir es renunciar a algo cierto hoy a cambio de algo incierto en el futuro. Toda inversión tiene riesgo, plazo y rentabilidad, relacionados entre sí.

Más riesgo » más rentabilidad

»

Más plazo » más rentabilidad y riesgo

Según el soporte

Física (maquinaria, local), inmaterial (patentes, software) o financiera (acciones, depósitos).

Según el plazo

Largo plazo (más de un año) o corto plazo.

Según la finalidad

De renovación o reposición, expansivas, en nuevas líneas de productos o estratégicas.

Según su relación

Sustitutivas (si haces una, no la otra), complementarias (una facilita la otra) o independientes.

Para la PAU: Clasifica una inversión de un caso con varios criterios y explica la relación entre riesgo, plazo y rentabilidad.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. Cambiar una máquina vieja por otra igual, ¿qué tipo de inversión es según su finalidad?

Respuesta: De renovación o reposición.

2. ¿Por qué una inversión más arriesgada debe ofrecer más rentabilidad?

Respuesta: Para compensar al inversor por la posibilidad de perder.

9.3 Valoración y selección de inversiones

Idea clave: Para decidir si una inversión merece la pena se comparan su **desembolso inicial** y los **flujos de caja** que generará. Hay métodos **estáticos** (no tienen en cuenta el valor del dinero en el tiempo) y **dinámicos** (sí lo tienen).

$-A$ (desembolso) » Q_1 » Q_2 » ... » Q_n

Plazo de recuperación (payback)

Método estático: tiempo que se tarda en recuperar el desembolso. Mejor la que se recupera **antes**.

VAN

$VAN = -A + Q_1/(1+k) + Q_2/(1+k)^2 + \dots$ Si $VAN > 0$, la inversión es rentable; se elige la de **mayor VAN**.

TIR

Tasa que hace $VAN = 0$. Es rentable si $TIR > k$ (coste del dinero).

Limitaciones

El payback **ignora** los flujos posteriores a la recuperación y el valor del dinero en el tiempo.

Para la PAU: Problema clásico: calcula **payback**, **VAN** y **TIR** de dos proyectos, elige uno y **justifica** por qué los métodos pueden no coincidir.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. Una inversión de 10.000 € genera 6.000 € el año 1 y 6.000 € el año 2. ¿Payback?

Respuesta: $6.000 + 4.000$ (de los 6.000 del año 2) » 1 año y 8 meses.

2. Si el VAN de un proyecto es negativo, ¿se debe invertir?

Respuesta: No: no recupera el desembolso con la rentabilidad exigida.

9.3.1 Elementos y representación de una inversión

Idea clave: Una inversión se representa en una línea de tiempo con el desembolso inicial y los flujos de caja de cada año.

-D0 » F1 » F2 » ... » F_n (+ valor residual)

Desembolso inicial (D0)

Lo que se paga al principio para hacer la inversión.

Plazo (n)

Años que dura la inversión.

Flujos de caja (Fi)

Cobros – pagos de cada año.

Valor residual

Lo que vale el bien al final (se suma al último flujo).

Métodos estáticos

No tienen en cuenta el valor del dinero en el tiempo: payback.

Métodos dinámicos

Sí lo tienen en cuenta: VAN y TIR.

Para la PAU: Antes de calcular, **dibuja siempre la línea de tiempo** con D0 y los flujos: evita errores en el payback y el VAN.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. Cobros de 9.000 € y pagos de 4.000 € en un año. ¿Flujo de caja?

Respuesta: 5.000 €.

2. ¿El payback es un método estático o dinámico?

Respuesta: Estático.

9.3.2 Pay back o plazo de recuperación

Idea clave: El **payback** es el tiempo que tarda una inversión en **recuperar el desembolso inicial** con sus flujos de caja. Es un método **estático** y mide la **liquidez** de la inversión.

Cómo se calcula

Se van **sumando los flujos** hasta igualar el desembolso. Si en el último año falta una parte: $(\text{lo que falta} / \text{flujo de ese año}) \times 12 \text{ meses}$.

Criterio

Se prefiere la inversión que se **recupera antes**.

Ventaja

Muy **sencillo** y útil cuando importa recuperar el dinero pronto.

Inconvenientes

No considera el valor del dinero en el tiempo ni los **flujos posteriores** a la recuperación.

Para la PAU: Da el resultado en **años y meses** y comenta su principal limitación.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. $D_0 = 9.000 \text{ €}$, $F_1 = 6.000 \text{ €}$, $F_2 = 6.000 \text{ €}$. ¿Payback?

Respuesta: $6.000 + 3.000$ de los 6.000 del año 2 » 1 año y 6 meses.

2. ¿Por qué el payback puede elegir una inversión peor?

Respuesta: Porque ignora los flujos que llegan después de recuperar la inversión.

9.3.3 VAN o valor actual neto

Idea clave: Por la **equivalencia financiera**, 1.000 € hoy valen más que 1.000 € dentro de unos años (riesgo, inflación, coste de oportunidad). El **VAN** trae todos los flujos al momento actual.

$$\text{VAN} = -D_0 + F_1/(1+k) + F_2/(1+k)^2 + \dots + F_n/(1+k)^n$$

Capitalizar

1.000 € hoy equivalen a $1.000 \cdot (1+i)^n$ dentro de n años.

Actualizar

Un flujo futuro F vale hoy $F/(1+k)^n$.

VAN > 0

La inversión es **rentable**: recupera lo invertido y gana más que el tipo exigido.

VAN < 0

No es rentable; con VAN = 0 es indiferente.

Elegir

Entre varias, la de mayor VAN.

Para la PAU: Escribe la **fórmula con los datos** antes de operar y termina con una frase: «El VAN es positivo, luego la inversión es rentable».

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. $D_0 = 1.000$ €, $F_1 = 1.210$ €, $k = 10$ %. ¿VAN?

Respuesta: $-1.000 + 1.210/1,1 = 100$ € » rentable.

2. ¿Por qué se prefiere 1.000 € hoy a 1.000 € dentro de 5 años?

Respuesta: Por el riesgo, la inflación y el coste de oportunidad.

9.3.4 TIR o tasa interna de retorno

Idea clave: La TIR es la rentabilidad de la inversión: el tipo de interés que hace $VAN = 0$.

$$0 = -D_0 + F_1/(1+r) + F_2/(1+r)^2$$

Cómo se calcula

Se iguala el VAN a 0; con dos años, cambio de variable $1 + r = x$ y ecuación de segundo grado.

Criterio

La inversión es rentable si $TIR > k$ (coste del dinero o rentabilidad exigida).

Elegir

Entre varias, la de mayor TIR.

Relación con el VAN

Si todos los flujos son positivos, TIR y VAN llevan a la misma conclusión sobre si invertir.

Para la PAU: Con dos periodos, plantea la ecuación, resuélvela y **descarta la solución sin sentido económico** (la negativa).

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. La TIR de un proyecto es del 24 % y el dinero cuesta un 8 %. ¿Se invierte?

Respuesta: Sí: la TIR supera el coste del dinero.

2. ¿Qué valor tiene el VAN cuando el tipo de descuento es igual a la TIR?

Respuesta: Cero.

9.4 Recursos financieros

Idea clave: Las fuentes de financiación son las formas en que la empresa obtiene recursos para invertir o pagar sus gastos. Se clasifican según cuatro criterios.

Según el plazo

Largo plazo (más de un año: capital, préstamos, leasing) o **corto plazo** (proveedores, descuento de efectos, póliza de crédito).

Según el origen

Internas (autofinanciación: reservas, amortizaciones) o **externas** (de fuera: socios, bancos, proveedores).

Según si se devuelven

Propias (no se devuelven: capital, reservas) o **ajenas** (hay que devolverlas: deudas).

Según la negociación

Espontáneas (aplazamiento con proveedores sin negociar) o **negociadas** (préstamos, créditos).

Ajena a largo plazo

Préstamo, empréstito (obligaciones), leasing, renting.

Ajena a corto plazo

Crédito comercial de proveedores, descuento de efectos, factoring, póliza de crédito.

Para la PAU: Pregunta del modelo 2026-27: explica dos fuentes de financiación ajena a largo plazo para una gran inversión (préstamo, empréstito, leasing).

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. Las reservas, ¿son financiación propia o ajena? ¿Interna o externa?

Respuesta: Propia e interna (autofinanciación).

2. ¿Qué diferencia hay entre préstamo y empréstito?

Respuesta: El préstamo lo da un banco; en el empréstito la deuda se divide en obligaciones que se venden a muchos inversores.

9.4.1 Financiación interna o autofinanciación

Idea clave: La **autofinanciación** son los recursos que **genera la propia empresa** con su actividad. Es **financiación propia**: no hay que devolverla.

De mantenimiento

Mantiene la capacidad productiva: **amortizaciones** y **provisiones**.

Fondo de amortización

Recoge el **desgaste**: un coche de 20.000 € con 5 años de vida se amortiza 4.000 € al año.

Fondo de provisión

Cubre riesgos probables (impagos, litigios).

De enriquecimiento

Las **reservas**: beneficios que **no se reparten** y aumentan el patrimonio.

Tipos de reservas

Legales (las exige la ley), estatutarias (los estatutos) y voluntarias.

Ventajas e inconvenientes

Independencia y sin intereses, pero **menos dividendos** para los socios y cantidad limitada.

Para la PAU: Distingue autofinanciación de **mantenimiento** (amortizaciones, provisiones) y de **enriquecimiento** (reservas).

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. Las reservas voluntarias, ¿qué tipo de autofinanciación son?

Respuesta: De enriquecimiento.

2. Una máquina de 50.000 € dura 10 años. ¿Amortización anual?

Respuesta: 5.000 € al año.

9.4.2 Financiación externa

Idea clave: La financiación externa procede de fuera de la empresa, no de sus beneficios. Puede ser **propia** (no se devuelve) o **ajena** (se devuelve).

Externa propia

Aportaciones de los socios (capital), subvenciones públicas y donaciones.

Ajena a corto plazo

Préstamo a corto, **cuenta de crédito**, crédito comercial, **descuento de efectos**, **factoring** y financiación espontánea.

Ajena a largo plazo

Préstamo a largo, **empréstito**, **leasing** (alquiler con opción de compra) y **renting** (alquiler con mantenimiento).

Para la PAU: Clasifica cada fuente con **dos criterios** a la vez: externa/interna y propia/ajena (p. ej., una subvención es externa y propia).

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. Una subvención del Estado, ¿es propia o ajena?

Respuesta: Propia: no hay que devolverla (y es externa).

2. ¿Qué diferencia hay entre leasing y renting?

Respuesta: El leasing incluye opción de compra; el renting no la exige e incluye el mantenimiento.

9.4.3 Financiación propia

Idea clave: La financiación propia son los recursos que no hay que devolver: una vez obtenidos, pertenecen a la empresa. Puede ser externa o interna.

Externa: socios

Aportaciones de capital al constituir la empresa o en ampliaciones de capital.

Externa: Estado

Subvenciones públicas.

Externa: particulares

Donaciones.

Interna: mantenimiento

Fondos de amortización y de provisión (riesgos con mucha probabilidad de ocurrir).

Interna: enriquecimiento

Reservas: parte del beneficio neto que no se reparte a los socios.

Para la PAU: Recuerda que **propia** ≠ **interna**: el capital de los socios es propio pero **externo**.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. Una ampliación de capital, ¿es financiación propia o ajena? ¿Interna o externa?

Respuesta: Propia y externa.

2. ¿Qué son las reservas?

Respuesta: La parte del beneficio que no se reparte y se queda en la empresa.

9.4.4 Financiación ajena a corto plazo

Idea clave: La financiación ajena a corto plazo son recursos que hay que devolver en menos de un año. Financia sobre todo el activo corriente.

Préstamo a corto

El banco entrega una cantidad que se devuelve con intereses en menos de un año.

Crédito o línea de crédito

El banco pone un límite disponible y se pagan intereses solo por lo usado.

Descubierto en cuenta

Sacar más de lo que hay: comisión e intereses muy altos.

Crédito comercial

Los proveedores aplazan el pago.

Descuento de efectos

El banco adelanta el dinero de letras o pagarés, pero el riesgo de impago sigue siendo de la empresa.

Factoring

Se ceden los cobros a una empresa (el factor), que puede asumir el riesgo de impago.

Espontánea

Impuestos (IVA), Seguridad Social y nóminas que se pagan más tarde.

Para la PAU: Diferencia clave: en el descuento de efectos el riesgo de impago es de la empresa; en el factoring, puede pasar al factor.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Qué ventaja tiene una línea de crédito frente a un préstamo?

Respuesta: Solo se pagan intereses por la cantidad usada.

2. ¿Quién asume el riesgo de impago en el descuento de efectos?

Respuesta: La propia empresa.

9.4.5 Financiación ajena a largo plazo

Idea clave: La financiación ajena a largo plazo se devuelve en más de un año y permite financiar inversiones a largo plazo (inmovilizado).

Préstamo a largo plazo

Se devuelve en varios años, con cuotas e intereses.

Empréstito

La deuda se divide en títulos de renta fija (bonos, obligaciones) que compran muchos inversores; reciben un cupón y se les devuelve al vencimiento.

Leasing

Alquiler con opción de compra obligatoria al final: se compra, se devuelve o se renueva.

Renting

Alquiler sin opción de compra obligatoria que incluye mantenimiento; se renueva con un bien nuevo.

Para la PAU: Pregunta del modelo 2026-27: explica dos fuentes de financiación ajena a largo plazo para una gran inversión.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Qué es el cupón de una obligación?

Respuesta: El interés periódico que la empresa paga al inversor.

2. ¿Qué opciones hay al final de un leasing?

Respuesta: Comprar el bien, devolverlo o renovar el contrato.

10.1 ¿Qué es la contabilidad?

Idea clave: La contabilidad es el registro sistemático y estandarizado de todas las operaciones de la empresa, que proporciona información para decidir dentro y fuera de ella.

Sistemático

Sigue un método y un orden.

Estandarizado

Usa las mismas normas (el Plan General de Contabilidad), lo que permite comparar empresas.

Libro diario

Donde se anotan todas las operaciones por orden de fecha.

Usuarios internos

Dirección y gestores, para tomar decisiones.

Usuarios externos

Accionistas, inversores, trabajadores, Hacienda, bancos y acreedores.

Para la PAU: Explica para qué sirve la contabilidad y a quién le interesa la información contable de una empresa.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Por qué a un banco le interesa la contabilidad de una empresa?

Respuesta: Para saber si podrá devolver el préstamo (solvencia).

2. ¿Qué permite que la contabilidad sea estandarizada?

Respuesta: Que se pueden comparar las cuentas de distintas empresas.

10.2 Obligaciones contables de la empresa

Idea clave: La contabilidad es una **obligación legal**: la empresa debe registrar ordenadamente su actividad para conocer su situación, cumplir la ley y dar **información fiable** a terceros.

Sociedades mercantiles

Contabilidad mercantil **completa** según el PGC.

Empresarios individuales

Contabilidad **ordenada y cronológica**, adaptada a su actividad.

Libros obligatorios

Libro Diario y Libro de Inventarios y Cuentas Anuales.

Cuentas anuales

Balance, cuenta de pérdidas y ganancias, estado de cambios en el PN, flujos de efectivo y **memoria**.

Imagen fiel

Las cuentas deben reflejar la **realidad económica** del patrimonio, la situación financiera y los resultados.

Para la PAU: Recuerda el **principio de imagen fiel**: es el objetivo de las cuentas anuales.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Qué dos libros contables son obligatorios?

Respuesta: El Libro Diario y el Libro de Inventarios y Cuentas Anuales.

2. ¿Qué significa «imagen fiel»?

Respuesta: Que las cuentas reflejan la realidad económica de la empresa.

10.3 Patrimonio empresarial

Idea clave: El patrimonio es el conjunto de bienes, derechos y obligaciones de la empresa. Se agrupa en masas patrimoniales: activo, patrimonio neto y pasivo.

$$\text{ACTIVO} \gg = \gg \text{PATRIMONIO NETO} \gg + \gg \text{PASIVO}$$

Activo no corriente

Permanece más de un año: inmovilizado intangible y material, inversiones inmobiliarias y financieras a largo plazo.

Activo corriente

Se convierte en dinero en menos de un año: existencias, realizable (clientes, deudores), inversiones financieras a corto plazo y efectivo.

Patrimonio neto

Recursos propios: capital, reservas, resultado, y subvenciones y donaciones.

Pasivo no corriente

Deudas a más de un año.

Pasivo corriente

Deudas a menos de un año: proveedores, acreedores, préstamos a corto plazo.

Para la PAU: El activo se ordena de menor a mayor liquidez (primero el no corriente, al final el efectivo).

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Dónde va la cuenta «Clientes»?

Respuesta: En el activo corriente (realizable).

2. Un préstamo a devolver en 5 años, ¿dónde va?

Respuesta: En el pasivo no corriente.

10.4 Cuentas anuales

Idea clave: Las **cuentas anuales** son los documentos que la empresa elabora al **final del ejercicio** para informar de su situación. Deben **guardarse seis años**.

Balance

Foto de la empresa: **activo, patrimonio neto y pasivo** en una fecha.

Cuenta de pérdidas y ganancias

Ingresos y gastos del ejercicio y los distintos niveles de **resultado**.

Estado de cambios en el PN

Cómo ha variado la **riqueza** de los propietarios.

Estado de flujos de efectivo

Qué ha pasado con el **dinero líquido** (no obligatorio para pymes ni abreviado).

Memoria

Explica y **completa** la información de los demás documentos.

Tres modelos de PGC

Normal, abreviado y de pymes, según el tamaño de la empresa.

Para la PAU: Enumera las **cinco cuentas anuales** y di qué información da cada una.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Qué cuenta anual explica el resto de documentos?

Respuesta: La memoria.

2. ¿Cuánto tiempo hay que conservar las cuentas anuales?

Respuesta: Seis años.

10.5 El balance

Idea clave: El balance es un estado contable **estático** que muestra la **estructura económico-financiera** de la empresa en un momento concreto, agrupada en **masas patrimoniales**.

Inmovilizado intangible

Aplicaciones informáticas, **propiedad industrial**, fondo de comercio.

Inmovilizado material

Terrenos, construcciones, **maquinaria**, mobiliario, **elementos de transporte**.

Inversiones a largo plazo

Inmobiliarias (locales que no usa) y financieras (acciones, deuda pública).

Activo corriente

Existencias, **realizable** (clientes, deudores), inversiones a corto y **efectivo** (caja, bancos).

Patrimonio neto

Capital social, reservas, resultado del ejercicio.

Pasivo

No corriente (deudas a largo: préstamos, proveedores de inmovilizado a l/p) y **corriente** (proveedores, acreedores, deudas a corto).

Para la PAU: Problema que cae casi siempre: ordena las cuentas en el balance según el PGC, calcula el dato que falta y comenta el **fondo de maniobra**.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. «Proveedores de inmovilizado a corto plazo», ¿en qué masa va?

Respuesta: En el pasivo corriente.

2. ¿Por qué se dice que el balance es estático?

Respuesta: Porque refleja la situación en una fecha concreta, como una foto.

10.6 Cuenta de pérdidas y ganancias

Idea clave: La cuenta de pérdidas y ganancias (cuenta de resultados) recoge los ingresos y gastos del ejercicio y calcula el resultado en varios niveles.

EBITDA » **- Amortizaciones = BAI** » **± Rdo. financiero = BAI** » **- Impuesto = BN**

EBITDA

Ingresos de explotación – gastos operativos, antes de amortizaciones.

Resultado de explotación (BAI / EBIT)

EBITDA – amortizaciones – deterioros: beneficio de la actividad ordinaria.

Resultado financiero

Ingresos financieros – gastos financieros (intereses).

Resultado antes de impuestos (BAI)

Resultado de explotación + resultado financiero.

Resultado del ejercicio (BN)

BAI – impuesto sobre beneficios: el beneficio neto.

Para la PAU: Calcula los resultados en orden y úsalos después para las rentabilidades: BAI para la económica y BN para la financiera.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. BAI = 52.000 €, intereses = 4.000 €, impuesto del 25 %. ¿Beneficio neto?

Respuesta: BAI = 52.000 € » impuesto 12.000 € » BN = 36.000 €.

2. ¿Qué resultado se usa para calcular la rentabilidad económica?

Respuesta: El BAI (resultado de explotación).

11.1 Análisis de los estados contables

Idea clave: Analizar las cuentas anuales sirve para entender la situación de la empresa y tomar mejores decisiones. Hay tres tipos de análisis.

Análisis patrimonial

Estudia la estructura del balance: qué porcentaje es cada masa y cómo ha variado de un año a otro (en euros y en %).

Análisis financiero

Estudia la liquidez y la solvencia: fondo de maniobra y ratios financieros.

Análisis económico

Estudia la capacidad para generar beneficios: peso de cada partida de la cuenta de resultados sobre las ventas y rentabilidades.

Herramientas

Porcentajes comparativos, variaciones absolutas y relativas y gráficos.

Para la PAU: Antes de calcular, identifica si te piden un análisis patrimonial, financiero o económico; cada uno usa unos datos distintos (balance o cuenta de resultados).

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Qué tipo de análisis estudia la rentabilidad?

Respuesta: El análisis económico.

2. ¿Qué estado contable usa principalmente el análisis financiero?

Respuesta: El balance (fondo de maniobra y ratios).

11.2 Fondo de maniobra

Idea clave: El fondo de maniobra es la parte del activo corriente financiada con capitales permanentes (PN + pasivo no corriente). Indica si la empresa puede pagar sus deudas a corto plazo.

$$FM = AC - PC \quad \gg \quad FM = (PN + PNC) - ANC$$

Por qué es necesario

Parte del activo corriente **siempre está** en la empresa (tesorería mínima, stock de seguridad, clientes) y debe financiarse a largo plazo.

FM positivo

Equilibrio financiero a corto plazo: el activo corriente cubre las deudas a corto.

FM negativo

Desequilibrio a corto plazo: riesgo de **suspensión de pagos**; parte del activo no corriente se financia con deuda a corto.

Matiz

Un FM negativo puede **no ser un problema** (supermercados que cobran al contado y pagan a plazo) o ser **temporal**.

Soluciones si es negativo

Convertir deuda a corto en **largo plazo**, **ampliar capital**, vender activos no necesarios, aumentar ventas.

Para la PAU: Calcula el FM e **interpretalo** siempre: positivo = equilibrio; negativo = riesgo de suspensión de pagos y propuesta de solución.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. AC = 87.000 € y PC = 109.000 €. ¿FM?

Respuesta: -22.000 €: desequilibrio financiero a corto plazo.

2. ¿Por qué un supermercado puede tener FM negativo sin problemas?

Respuesta: Porque cobra al contado y paga a sus proveedores a plazo.

11.3 Ratios financieros

Idea clave: Los ratios financieros son cocientes entre masas del balance que miden la liquidez (pagar a corto plazo) y la solvencia y el endeudamiento (pagar todas las deudas).

Disponibilidad

Efectivo / PC: capacidad de pagar ya con el dinero disponible.

Tesorería (acid test)

(Realizable + efectivo) / PC: recomendable cerca de 1.

Liquidez

AC / PC: debe ser > 1 ; se recomienda entre 1,5 y 2.

Garantía o solvencia

Activo / Pasivo: cuántos euros de activo hay por cada euro de deuda.

Endeudamiento

Inversa del de garantía: Pasivo / Activo (peso de la deuda en la financiación).

Calidad de la deuda

PC / Pasivo: cuanto más bajo, mejor (más deuda a largo plazo).

Para la PAU: Calcula el ratio, compáralo con el valor recomendado y di si hay exceso o falta de liquidez/solvencia y qué haría la empresa.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. AC = 150.000 € y PC = 100.000 €. ¿Ratio de liquidez?

Respuesta: 1,5: situación adecuada.

2. ¿Qué puede hacer una empresa con falta de liquidez?

Respuesta: Por ejemplo, estimular las ventas al contado o negociar más plazo con los proveedores.

11.4 Situaciones financieras

Idea clave: Comparando las masas del balance se sabe si la empresa está en **equilibrio o desequilibrio financiero**, de menos a más grave.

Estabilidad total » Normal » Desequilibrio c/p » Desequilibrio l/p » Quiebra

Estabilidad total

No hay pasivo: se financia solo con patrimonio neto.

Normal o equilibrio

FM positivo: el activo corriente cubre el pasivo corriente.

Desequilibrio a corto plazo

FM negativo: riesgo de suspensión de pagos. Promociones, más plazo con proveedores, vender activos.

Desequilibrio a largo plazo

El patrimonio neto ha desaparecido por las pérdidas: reestructurar, ampliar capital, pactar con acreedores.

Quiebra

Activo < Pasivo (PN negativo): no puede pagar sus deudas » concurso de acreedores.

Para la PAU: Identifica la situación con los datos del balance, **justifícala** y propón **medidas** para corregirla.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. Una empresa tiene activo de 200.000 € y pasivo de 250.000 €. ¿En qué situación está?

Respuesta: En quiebra: su patrimonio neto es negativo.

2. ¿Qué indica un fondo de maniobra negativo?

Respuesta: Desequilibrio financiero a corto plazo.

11.5 Rentabilidad económica y financiera

Idea clave: La **rentabilidad** mide la capacidad de la empresa para **generar beneficios** en relación con lo invertido.

$$RE = \text{BAIL} / \text{Activo} \times 100 \quad \gg \quad RF = \text{BN} / \text{PN} \times 100$$

Rentabilidad económica (RE)

Beneficio que genera cada 100 € invertidos en el activo, sin importar cómo se financia.

Margen × rotación

$RE = (\text{BAIL} / \text{Ventas}) \times (\text{Ventas} / \text{Activo})$: se mejora vendiendo con más **margen** o **rotando** más el activo.

Rentabilidad financiera (RF)

Beneficio neto que obtienen los **socios** por cada 100 € aportados.

Apalancamiento financiero

Si $RF > RE$, la deuda está **aumentando** la rentabilidad de los socios (apalancamiento positivo).

Para la PAU: Problema muy habitual: calcula RE y RF, **interpretalas** («por cada 100 €...») y compáralas para hablar del apalancamiento.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. $\text{BAIL} = 52.000 \text{ €}$ y $\text{activo} = 400.000 \text{ €}$. ¿RE?

Respuesta: 13 %: 13 € de beneficio por cada 100 € invertidos.

2. $\text{BN} = 36.000 \text{ €}$ y $\text{PN} = 200.000 \text{ €}$. ¿RF?

Respuesta: 18 %. Como $RF > RE$, el apalancamiento es **positivo**.

11.6 Periodos medios de maduración

Idea clave: Los ciclos de la empresa muestran cómo recupera el dinero invertido. El **periodo medio de maduración** es el tiempo que tarda en recuperar lo invertido en existencias.

Aprovisionamiento » Producción » Venta » Cobro

Ciclo largo

Inversiones en inmovilizado: se recuperan vía amortización.

Ciclo corto o de explotación

Inversión en existencias: se recupera con el cobro de las ventas, varias veces al año.

PMM económico

$PMA + PMf + PMv + PMc$: desde que se compran los materiales hasta que se cobra a los clientes.

PMM financiero

$PMM \text{ económico} - PMp$ (periodo medio de pago a proveedores): tiempo que la empresa financia las existencias.

Cada subperiodo

$365 / \text{rotación}$; la rotación es el cociente entre la actividad anual (consumo, producción, ventas o cobros) y el saldo medio.

Para la PAU: Interesa que el PMM sea lo más corto posible: menos dinero inmovilizado. Calcula cada subperiodo y el PMM económico y financiero.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Qué periodo se resta para obtener el PMM financiero?

Respuesta: El periodo medio de pago a proveedores.

2. ¿Cómo se acorta el periodo medio de cobro?

Respuesta: Cobrando antes a los clientes: descuentos por pronto pago, menos aplazamiento.

11.7 El entorno empresarial

Idea clave: El **entorno** son los factores **externos** que la empresa no puede modificar pero que generan **oportunidades y amenazas** y deben tenerse en cuenta al decidir.

Entorno general

Afecta a todas las empresas con rasgos comunes.
Análisis **PESTEL**: político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal.

Entorno específico

Afecta a cada empresa en particular («mi...»).

Clientes y proveedores

¿Cuántos son? ¿Qué poder tienen sobre los precios?

Distribuidores

¿Qué margen se llevan y cómo tratan el producto?

Competencia y acreedores

Quiénes son, qué hacen bien o mal; qué condiciones ofrecen los acreedores.

Para la PAU: Clasifica factores en **general** o **específico** y, dentro del general, en su letra del **PESTEL**.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. Una subida del IPC, ¿qué factor del entorno es?

Respuesta: General, económico.

2. ¿Qué truco ayuda a reconocer el entorno específico?

Respuesta: Poner «mi» delante: mis clientes, mis proveedores, mi competencia...

11.8 El entorno del modelo de negocio

Idea clave: Ningún modelo de negocio se diseña en el vacío: el **entorno** condiciona sus decisiones y abre oportunidades. Osterwalder lo divide en **cuatro áreas**.

Fuerzas del mercado

Segmentos, necesidades y demandas de los clientes, costes de cambio, atractivo de los ingresos.

Fuerzas de la industria

Competidores, nuevos entrantes, **sustitutivos**, proveedores y otros actores (relacionado con las 5 fuerzas de Porter).

Tendencias clave

Tecnológicas, normativas, sociales y culturales y socioeconómicas.

Fuerzas macroeconómicas

Condiciones del mercado global, mercados de capitales, materias primas e infraestructuras.

Para qué

Comprender el contexto y anticipar su evolución para adaptar el modelo de negocio.

Para la PAU: En un caso, identifica las **fuerzas competitivas** (p. ej., nuevos competidores, poder de negociación de los clientes) y explica cómo afectan al modelo.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. Grandes clientes exigen bajadas de precio. ¿Qué fuerza competitiva de Porter es?

Respuesta: El poder de negociación de los clientes.

2. Aparecen constantemente pequeños competidores locales. ¿Qué fuerza es?

Respuesta: La amenaza de nuevos competidores (barreras de entrada bajas).

11.8.1 Previsión: tendencias clave

Idea clave: Las **tendencias clave** son cambios del entorno que pueden transformar cómo las empresas producen, venden y se relacionan. Conocerlas permite **anticiparse** y adaptar el modelo de negocio.

Tecnológicas

Resuelven problemas de forma más eficiente, reducen costes, crean ingresos o dejan **obsoletos** modelos tradicionales. Afectan a la **propuesta de valor**.

Normalizadoras

Leyes y regulaciones: imponen restricciones, obligan a cambiar procesos o crean nuevas necesidades. Afectan a **costes y canales**.

Sociales y culturales

Cambios en **valores y hábitos:** nuevos problemas que resolver y nuevas expectativas. Afectan a los **segmentos de clientes**.

Socioeconómicas

Renta, empleo, demografía... que cambian el **poder de compra**.

Para la PAU: Relaciona cada tendencia con el **bloque del Canvas** al que afecta y propón cómo adaptarse.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. Una ley prohíbe los envases de plástico de un solo uso. ¿Qué tendencia es?

Respuesta: Normalizadora: obliga a cambiar el producto o el proceso.

2. ¿A qué bloque del Canvas afectan sobre todo las tendencias sociales?

Respuesta: A los segmentos de clientes.

11.8.2 Fuerzas macroeconómicas

Idea clave: Las **fuerzas macroeconómicas** son variables que operan a **gran escala** y condicionan todas las decisiones económicas. Las empresas deben **analizarlas, anticiparlas y adaptarse**.

Política monetaria

El BCE fija los **tipos de interés**: afectan a la financiación y al consumo.

PIB nominal y real

El **PIB real** descuenta la inflación con el **deflactor**: mide el crecimiento de verdad.

Oferta y demanda agregada

El gasto total y la producción total de la economía.

Políticas supranacionales

Normas y fondos de la **Unión Europea**.

Inflación

Subida de precios que reduce el **poder adquisitivo**.

Ciclos económicos

Expansión y recesión: cambian ventas, empleo y decisiones de inversión.

Para la PAU: Explica con un ejemplo (Zara) cómo una subida de **tipos** o de **inflación** afecta a un modelo de negocio.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. Si el BCE sube los tipos de interés, ¿qué ocurre con la financiación de las empresas?

Respuesta: Se encarece: pagan más intereses por sus préstamos.

2. ¿Qué diferencia hay entre PIB nominal y real?

Respuesta: El real descuenta la inflación.

11.8.3 Competencia: las cinco fuerzas de Porter

Idea clave: Ninguna empresa actúa sola. Porter analiza el entorno específico con cinco fuerzas competitivas que determinan el atractivo de un sector.

Amenaza de nuevos competidores

Depende de las **barreras de entrada**: económicas, legales (patentes, concesiones), culturales y de conocimiento.

Poder de los proveedores

Mayor si hay **pocos** proveedores o son imprescindibles.

Poder de los clientes

Mayor si hay **pocos** clientes grandes; baja con la diferenciación y la lealtad a la marca.

Productos sustitutivos

¿Cubren la necesidad igual o mejor? ¿Pueden convertirse en competidores?

Rivalidad entre competidores

Número y tamaño de los competidores, crecimiento del sector, diferenciación...

Para la PAU: Pregunta del modelo 2026-27: identifica en un texto qué fuerzas de Porter aparecen y explica cómo afectan a la empresa.

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. Muchas pequeñas empresas locales entran en el sector. ¿Qué fuerza es?

Respuesta: La amenaza de nuevos competidores (barreras bajas).

2. ¿Cómo puede una empresa reducir el poder de sus clientes?

Respuesta: Diferenciando su producto y creando lealtad a la marca.

11.8.4 Modelos de mercado

Idea clave: La **estructura del mercado** (cuántos competidores hay, qué poder tienen, cómo se fijan los precios) condiciona la estrategia del modelo de negocio.

Competencia perfecta

Muchos oferentes **precio-aceptantes**, producto **homogéneo**, libre entrada y salida e información perfecta. Ej.: materias primas.

Monopolio

Un solo vendedor, sin sustitutivos cercanos y con altas **barreras de entrada**: es **precio-fijador**.

Oligopolio

Pocas empresas grandes que se vigilan entre sí (telefonía, energía).

Competencia monopolística

Muchas empresas con productos **diferenciados** (restaurantes, ropa).

Estrategia

En competencia perfecta solo cabe ser **eficiente en costes**; con poder de mercado se puede fijar precio y diferenciarse.

Para la PAU: Identifica el **tipo de mercado** de un caso por sus rasgos (número de empresas, producto, barreras, control del precio).

¿Lo has entendido? Responde y comprueba

1. ¿Por qué en competencia perfecta una empresa no puede fijar el precio?

Respuesta: Porque es muy pequeña respecto al mercado y el producto es homogéneo.

2. Pon un ejemplo de oligopolio.

Respuesta: Por ejemplo, la telefonía móvil o las eléctricas.