EMPRESA Y DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO

2º de Bachillerato

Libro de la asignatura para el alumnado

Curso 2026/2027

Economía con Inma

www.economiaconinma.com

ÍNDICE

UD 1: EMPRESARIADO Y EMPRENDIMIENTO 7

1.1. EMPRESARIO Y EMPRENDEDOR 7

1.1.1. TEORÍAS SOBRE EL EMPRESARIO Y SUS FUNCIONES SOCIALES 11

1.2. I+D, INNOVACIÓN, DIGITALIZACIÓN Y EMPRESA 12

1.3. TEORÍAS DE LA INNOVACIÓN 16

1.4. TIPOS DE INNOVACIÓN 19

1.5. TENDENCIAS EMERGENTES 21

1.6. ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN 28

1.7. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA. 33

1.8. EMPRENDIMIENTO ANTE LA IGUALDAD Y LA INCLUSIÓN 36

1.9. MUJER Y EMPRENDIMIENTO 40

UD 2: LA EMPRESA 42

2.1. CONCEPTO DE EMPRESA Y FUNCIONES 42

2.2. ELEMENTOS DE LA EMPRESA 44

2.3. LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA 47

2.4. CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN DE UNA EMPRESA 50

2.5. EMPRESAS SEGÚN SU FORMA JURÍDICA 56

2.6. ¿QUÉ TIPO DE EMPRESA ELEGIR? 59

2.7. EMPRESARIO INDIVIDUAL O AUTÓNOMO 61

2.8. SOCIEDAD LIMITADA 61

2.9. SOCIEDAD ANÓNIMA 63

2.10. SOCIEDAD LABORAL 64

2.11. SOCIEDAD COOPERATIVA 66

2.12. EL ENTORNO DE UNA EMPRESA 69

2.13. DIMENSIÓN Y LOCALIZACIÓN 71

2.14. PYMES. CARACTERÍSTICAS 73

2.15. MULTINACIONALES. CARACTERÍSTICAS. 75

2.16. CRECIMIENTO INTERNO 78

2.17. CRECIMIENTO EXTERNO 80

2.18. MARCO JURÍDICO EMPRESARIAL 90

UD 3: ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA Y MODELO DE NEGOCIO 96

3.1. EMPRESA Y MODELO DE NEGOCIO 96

3.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 98

3.3. ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS 100
3.4. DIRECCIÓN Y LIDERAZGO 110
3.5. COMUNICACIÓN: MODALIDADES Y RECURSOS DIGITALES. 115
3.6. CULTURA DE LA EMPRESA 122
3.7. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS 131

UD 4: LA FUNCIÓN PRODUCTIVA 135
4.1. PRODUCCIÓN Y PROCESO PRODUCTIVO 136
4.2. EFICIENCIA TÉCNICA Y ECONÓMICA 140
4.3. PRODUCTIVIDAD 146
4.4.CADENA DE VALOR. ACTIVIDADES, RECURSOS Y ASOCIACIONES CLAVE. 158
4.5. COSTES EN LA EMPRESA. 164
4.6. ECONOMÍAS DE ESCALA. 172
4.7. UMBRAL DE RENTABILIDAD 176
4.8. UMBRAL DE PRODUCCIÓN 183
4.9. LA CALIDAD EN LA EMPRESA 187
4.10. MODELOS DE GESTIÓN DE INVENTARIOS 189
4.11. VALORACIÓN DE EXISTENCIAS 190

UD 5: LA FUNCIÓN COMERCIAL 197
5.1. LA FUNCIÓN COMERCIAL 198
5.2. INVEGACIÓN DE MERCADOS 202
5.3.ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR Y SEGMENTACIÓN DEL MERCADO 208
5.4. PROPUESTA DE VALOR 217
5.5. ELEMENTOS DEL MARKETING MIX 220
5.6. EL PRODUCTO 222
5.7. EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO 228
5.8. EL PRECIO 235
5.9. LA PROMOCIÓN 241
5.10. LA DISTRIBUCIÓN 246
5.11. CANVA. PARTE COMERCIAL 253
5.12. MARKETING DIGITAL 256

UD 6: LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS 262
6.1. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS 263
6.2. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PERSONAL 269
6.3. MOTIVACIÓN Y FORMACIÓN 277
6.4. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN: MASLOW Y HERZBERG 281

6.5. FUNCIONAMIENTO DE EQUIPOS ÁGILES 286
6.6. HABILIDADES DEMANDADAS POR EL MERCADO DE TRABAJO 291
6.7. RELACIÓN LABORAL Y NORMATIVA 297
6.8. CONTRATACIÓN 299
6.9. POLÍTICAS DE IGUALDAD E INCLUSIÓN EN LAS EMPRESAS 302
6.10. ELEMENTOS BÁSICOS DE LAS NÓMINAS 308

UD 7: EVALUACIÓN Y VALIDACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO 314
7.1. ANÁLISIS DAFO 314
7.2. LEAN STARTUP 317
7.3. PROTECCIÓN DE LA IDEA 322

UD 8: INNOVACIÓN EN MODELOS DE NEGOCIO Y GESTIÓN 325
8.1. LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO 326
8.2. EL PUNTO DE VISTA DE LOS CLIENTES 342
8.2.1. MAPA DE EMPATÍA 345
8.2.2. ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES 347
8.2.3.NEUROMARKETING 353
8.2.4. NUEVAS TENDENCIAS EN LA PROMOCIÓN DE PRODUCTOS 356
8.2.5. COMPETENCIA Y NICHOS DE MERCADO 364
8.2.6. ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN 368
8.2.7.POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO 371
8.3. CREATIVIDAD Y MODELO DE NEGOCIO 376
8.4. HERRAMIENTAS DE ORGANIZACIÓN DE IDEAS 380
8.5. EL PROTOTIPADO 387
8.6. HERRAMIENTAS DE PRESENTACIÓN DE UN PROYECTO 390
8.7. ANÁLISIS DE ESCENARIOS 393
8.8. TOMA DE DECISIONES 399
8.9. SIMULACIÓN EN HOJA DE CÁLCULO Y PLAN DE NEGOCIO 400

UD 9: LA FUNCIÓN FINANCIERA 402
9.1. LA FUNCIÓN FINANCIERA. ESTRUCTURA ECONÓMICA Y FINANCIERA 402
9.2. INVERSIÓN: CONCEPTO Y TIPOS 404
9.3. VALORACIÓN Y SELECCIÓN DE INVERSIONES 408
9.3.1. ELEMENTOS Y REPRESENTACIÓN DE UNA INVERSIÓN 409
9.3.2. PAY BACK O PLAZO DE RECUPERACIÓN 414
9.3.3. VAN O VALOR ACTUAL NETO 418
9.3.4. TIR O TASA INTERNA DE RETORNO 426

9.4. RECURSOS FINANCIEROS 430
9.4.1. FINANCIACIÓN INTERNA O AUTOFINANCIACIÓN 432
9.4.2. FINANCIACIÓN EXTERNA 437
9.4.3. FINANCIACIÓN PROPIA 440
9.4.4. FINANCIACIÓN AJENA A CORTO PLAZO 443
9.4.5. FINANCIACIÓN AJENA A LARGO PLAZO 451

UD 10: LA INFORMACIÓN EN LA EMPRESA 457
10.1 ¿QUÉ ES LA CONTABILIDAD? 458
10.2. OBLIGACIONES CONTABLES DE LA EMPRESA 460
10.3. PATRIMONIO EMPRESARIAL 461
10.4. CUENTAS ANUALES 468
10.5. EL BALANCE 475
10.6. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS 483

UD 11: EL ANÁLISIS DE RESULTADOS Y EL ENTORNO DEL MODELO DE NEGOCIO 491
11.1. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS CONTABLES 491
11.2. FONDO DE MANIOBRA 499
11.3. RATIOS FINANCIEROS 503
11.4. SITUACIONES FINANCIERAS 511
11.5. RENTABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA 516
11.6. PERIODOS MEDIOS DE MADURACIÓN 522
11.7. EL ENTORNO EMPRESARIAL 526
11.8. EL ENTORNO DEL MODELO DE NEGOCIO 528
11.8.1. PREVISIÓN-TENDENCIAS CLAVE 529
11.8.2. FUERZAS MACROECONÓMICAS 531
11.8.3. COMPETENCIA 533
11.8.4. MODELOS DE MERCADO 537

CÓMO USAR ESTE LIBRO

Este libro recoge todo el temario de la asignatura publicado en la web Economía con Inma, organizado por unidades didácticas y apartados. Los vídeos, juegos y actividades interactivas no se pueden ver en papel: aparecen como enlaces que puedes abrir desde el PDF. Los documentos descargables (fichas y ejercicios) también aparecen como enlaces.

Consejo: si estudias en el ordenador o en el móvil, pulsa sobre cualquier título del índice para ir directamente a ese apartado.

UD 1: EMPRESARIADO Y EMPRENDIMIENTO

En este tema se va a tratar el concepto de empresario y de emprendedor, sus perfiles y funciones sociales, así como la importancia para la empresa de la I+D+I digital. Nos centraremos en el concepto, las teorías y los tipos de innovación, para terminar explicando la responsabilidad social corporativa (RSC) y las estrategias del emprendimiento ante la igualdad y la inclusión.

Saberes básicos y criterios de evaluación de esta unidad

- **Saber básico EYDI.2.A.1.** El empresario o la empresaria. Teorías sobre la explicación de sus funciones sociales. El emprendedor y la emprendedora. Perfiles.
- **Saber básico EYDI.2.A.3.** Mujer y emprendimiento. Inclusión y emprendimiento. Responsabilidad social corporativa.
- **Saber básico EYDI.2.A.4.** La empresa, digitalización e innovación. I+D+I. Teorías de la innovación. Tipos de innovación. Tendencias emergentes. Estrategias de innovación.
- **Criterio de evaluación 1.1.** Comprender la importancia de la actividad empresarial y el emprendimiento dentro de la economía actual, reconociendo el poder de transformación que ejercen en la sociedad y reflexionando sobre el valor, la innovación y la digitalización.
- **Criterio de evaluación 1.2.** Analizar el papel de la I+D+I en el desarrollo social y empresarial, identificando nuevas tendencias y tecnologías que tienen un alto impacto en la economía.

Practica y repasa

En el siguiente PDF puedes encontrar preguntas que han salido en la Prueba de Acceso a la Universidad relacionadas con este tema:

» **Documento descargable: PREGUNTAS PAU TEMA 1:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/11/preguntas-pau-tema-1.pdf

1.1. EMPRESARIO Y EMPRENDEDOR

Los términos empresario y emprendedor están muy relacionados pero son conceptos diferentes:

Emprendedor: Un emprendedor es una persona que identifica oportunidades y organiza los recursos necesarios para convertir una idea en un proyecto innovador, asumiendo riesgos y buscando crear valor económico o social. El emprendedor suele ser el **iniciador de un nuevo negocio o proyecto, y su enfoque está en la creación y el desarrollo inicial.**

Empresario: Un empresario es una persona que gestiona y dirige una empresa, ya sea una que ha fundado o una que ha heredado o adquirido. Su función principal es s**upervisar y gestionar las operaciones diarias, tomar decisiones estratégicas, y asegurar la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa a largo plazo**

El empresario puede ser el mismo emprendedor que inició el negocio, pero también puede ser alguien que asume el liderazgo de una empresa existente.

» **Recurso interactivo (ver en línea):** https://view.genially.com/609d8e3f554ae80d99282f7d

CARACTERÍSTICAS DE UN EMPRENDEDOR

Existen una serie de características que definen a la persona emprendedora entre ellas la iniciativa, la creatividad, la constancia, o la paciencia, en la siguiente imágenes puedes ver más características y su significado si pasas por encima de cada una de ellas:

» **Recurso interactivo (ver en línea):** https://view.genially.com/5f637e0679626a0d71289a45

En el siguiente juego se deben emparejar las características con su significado, para ello debes hacer click sobre los puntos:

» **Recurso interactivo (ver en línea):** https://view.genially.com/636d3a17c63e2200133fda93

En la siguiente actividad se tiene que identificar las capacidades emprendedoras que aparecen en frases famosas y en un texto de un ejemplo de emprendimiento:

» **Documento descargable: ACTIVIDADES-CAPACIDADES-EMPRENDEDORAS:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2024/11/bfb07-actividades-capa…

PERFILES DE EMPRESARIOS Y EMPRENDEDORES

Emprendedor Tradicional

El emprendedor tradicional inicia y gestiona negocios en **industrias convencionales**, como venta minorista, hostelería, manufactura o servicios locales. Se caracteriza por:

- Basar su éxito en modelos de negocio probados.
- Enfocarse en la estabilidad y el crecimiento sostenido.
- Satisfacer necesidades diarias del mercado.
- Gestionar eficientemente las operaciones diarias.
- Mantener relaciones sólidas con los clientes.

Ejemplo: Panaderías y cafeterías Mendez, cadena de panaderías familiares en Jaén. Comenzó con una sola tienda y ha expandido su negocio a múltiples ubicaciones, ofreciendo productos de alta calidad y manteniendo una conexión cercana con la comunidad local.

Emprendedor Tecnológico

El emprendedor tecnológico crea y desarrolla **empresas basadas en la innovación y el desarrollo tecnológico**. Sus características incluyen:

- Profundo conocimiento en áreas específicas de la tecnología
- Capacidad para crear soluciones innovadoras
- Enfoque en la innovación constante
- Adaptabilidad a los rápidos cambios del sector
- Visión a largo plazo

Ejemplo: Elon Musk, fundador de empresas como PayPal, SpaceX y Tesla Motors. Ha revolucionado industrias como los pagos en línea, la exploración espacial y los vehículos eléctricos.

Emprendedor Social

El emprendedor social busca crear valor económico y social, enfocándose en resolver problemas

sociales o medioambientales. Sus características son:

- Altruismo y responsabilidad social
- Compromiso con una causa
- Innovación en la búsqueda de soluciones sostenibles
- Empatía y proactividad
- Enfoque en el impacto social más que en el beneficio económico

Ejemplo: Emma Johnson, fundadora de GreenFuture Initiative, una organización sin fines de lucro centrada en la sostenibilidad urbana. Ha impactado a más de 500,000 personas en 5 ciudades principales, implementando programas de reciclaje y educación ambiental.

Emprendedor Serial

El emprendedor serial crea múltiples empresas a lo largo de su carrera, a menudo en diferentes sectores. Se caracteriza por:

- Habilidad para identificar oportunidades de negocio
- Capacidad de adaptación rápida
- Experiencia en la fase inicial de las empresas
- Diversificación de inversiones
- Pasión por los nuevos desafíos

Ejemplo: Richard Branson, fundador del Virgin Group, que abarca más de 360 empresas en diversos sectores, desde aerolíneas hasta servicios financieros.

Intraemprendedor

El intraemprendedor, es un trabajador que actúa con **mentalidad emprendedora dentro de una organización existente**. Sus características incluyen:

- Creatividad e innovación dentro de la empresa
- Capacidad para asumir riesgos calculados
- Visión empresarial alineada con los objetivos de la organización
- Colaboración y trabajo en equipo
- Resiliencia y adaptabilidad

Ejemplo: Un **empleado** de una gran empresa tecnológica que **desarrolla un nuevo producto o servicio dentro de la compañía,** impulsando la innovación y el crecimiento interno.

Empresario Familiar

El empresario familiar gestiona y dirige una e**mpresa que está en manos de una familia**. Sus características son:

- Enfoque en la continuidad y sucesión familiar
- Valores arraigados como base del negocio
- Compromiso a largo plazo
- Equilibrio entre intereses familiares y empresariales
- Toma de decisiones influenciada por la dinámica familiar

Ejemplo: Los hermanos Osborne, que dirigen la empresa familiar Osborne, fundada en 1772 y dedicada a la producción de vinos y licores.

TAREA: En el siguiente documento adjunto se dan ejemplos de emprendedores, teniendo que clasificarlos:

» **Documento descargable: perfiles emprendedores y empresariosV2:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/10/perfiles-emprendedores…

Funciones sociales del empresariado y el emprendimiento

Las funciones sociales del empresariado y de la empresa son fundamentales para el desarrollo económico y el bienestar de la sociedad. Estas funciones son:

Coordinación, dirección y control del proceso de producción

Esta función implica que el empresario gestiona eficientemente los recursos para **producir bienes y servicios que satisfacen las necesidades de la sociedad**, creando en el proceso valor añadido.

Ejemplo: Una empresa automotriz coordina la adquisición de materias primas, dirige el ensamblaje de vehículos y controla la calidad del producto final para asegurar que los automóviles cumplan con las especificaciones y lleguen al mercado en el tiempo previsto.

Generación de empleo y riqueza

Las empresas proporcionan **oportunidades de trabajo y son la principal fuente de ingresos para las familias**, contribuyendo al desarrollo económico y social. Además, contribuyen al mantenimiento del Estado **pagando impuestos y cotizaciones a la seguridad social**.

Ejemplo: Una cadena de supermercados como Mercadona no solo genera empleos directos en sus tiendas, sino que también crea oportunidades para proveedores locales y contribuye a la economía de las comunidades donde opera.

Impulso a la innovación

Las empresas **fomentan el desarrollo de nuevas tecnologías y métodos de producción más eficientes**, actuando como motores del progreso económico.

Ejemplo: Una empresa de tecnología como Apple invierte constantemente en investigación y desarrollo, lanzando productos innovadores que transforman industrias enteras y mejoran la vida de las personas.

Asunción de riesgos económicos

Los empresarios pagan por adelantado a los factores de producción, **asumiendo el riesgo de que sus productos puedan no ser vendidos**.

Ejemplo: Una startup de biotecnología invierte millones en desarrollar un nuevo medicamento, asumiendo el riesgo de que el producto pueda no ser aprobado por las autoridades reguladoras o no tener éxito en el mercado.

Fomento de la responsabilidad social

Las empresas asumen responsabilidades más allá de sus objetivos económicos, **contribuyendo al bienestar de la comunidad y abordando problemas sociales.**

Ejemplo: La ONCE desarrolla programas para la integración social, educativa y laboral de personas con discapacidad visual, demostrando un fuerte compromiso con la responsabilidad social empresarial.

Estas funciones sociales demuestran que las empresas no solo son agentes económicos, sino que también desempeñan un papel crucial en el desarrollo social, la innovación y la sostenibilidad de nuestras comunidades.

TAREA: En el siguiente pdf, tienes que indicar qué función se realiza en cada caso

» **Documento descargable: Ejercicio función social:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/03/ejercicio-funcion-soci…

¿Quieres saber qué han dicho los economistas sobre el papel del empresario? Amplía este apartado con las **teorías sobre el empresario**: Knight, Schumpeter, Galbraith y otros.

» 1.1.1. TEORÍAS SOBRE EL EMPRESARIO: https://economiaconinma.com/1-1-1-teorias-sobre-el-empresario/

El siguiente vídeo resume el apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/loGQGij0hSI?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

1.1.1. TEORÍAS SOBRE EL EMPRESARIO Y SUS FUNCIONES SOCIALES

En el apartado anterior viste la diferencia entre **empresario** y **emprendedor** y sus perfiles. Pero, ¿qué papel cumple el empresario en la economía? A lo largo de la historia, distintos economistas han dado respuestas diferentes, porque la empresa también ha ido cambiando: del pequeño taller familiar a las grandes multinacionales.

LAS PRINCIPALES TEORÍAS

Teoría	Autor y época	¿Quién es el empresario?	¿Por qué obtiene beneficio?
Empresario capitalista	Economistas clásicos, como Adam Smith (siglo XVIII)	El propietario que aporta el capital y organiza los factores de producción	Como pago por el capital que arriesga en el negocio
Empresario riesgo	Frank Knight (1921)	Quien asume la incertidumbre: invierte y paga salarios antes de saber si venderá	Como premio por soportar un riesgo que no se puede asegurar
Empresario innovador	Joseph Schumpeter (1911)	Quien introduce innovaciones: nuevos productos, procesos, mercados o formas de organización	Por ser el primero en innovar, hasta que los competidores le imitan
Empresario directivo	Berle y Means (1932)	En las grandes sociedades, la propiedad es de los accionistas y el control lo ejercen directivos profesionales	Los directivos buscan también crecer, tener poder o prestigio, no solo beneficios

Teoría	Autor y época	¿Quién es el empresario?	¿Por qué obtiene beneficio?
Tecnoestructura	John K. Galbraith (1967)	Un grupo de técnicos y expertos que toman las decisiones en la gran empresa	Su objetivo principal es la supervivencia y el crecimiento de la empresa

Para **Schumpeter**, el empresario innovador es el motor del desarrollo: cada innovación desplaza a productos y empresas antiguas, en un proceso que llamó **destrucción creativa** (lo trabajaste en 1.3).

LAS FUNCIONES SOCIALES DEL EMPRESARIO

Sea cual sea la teoría, la actividad empresarial cumple funciones importantes para la sociedad:

- **Crea empleo** y genera rentas para las familias.
- **Produce bienes y servicios** que satisfacen necesidades.
- **Genera riqueza y valor añadido**, que se mide en el PIB.
- **Innova** y mejora la productividad y la calidad de vida.
- **Paga impuestos y cotizaciones**, con los que se financian los servicios públicos.
- **Dinamiza el territorio**, sobre todo en zonas rurales donde cada negocio fija población.

Hoy se añade una visión más amplia: la empresa debe crear valor no solo para sus propietarios, sino también para trabajadores, clientes, la comunidad y el medio ambiente. Es la idea de la **responsabilidad social corporativa**, que verás en 1.7.

Veamos un ejemplo:

Una cooperativa de aceite de La Loma decide dejar de vender a granel, crea una marca propia, lanza un aceite ecológico con venta online y contrata a un equipo de gerentes profesionales. ¿Qué teorías del empresario se reconocen en este caso?

Teoría del empresario innovador (Schumpeter): crea un producto nuevo (aceite ecológico de marca) y abre un mercado nuevo (venta online).

Teoría del empresario riesgo (Knight): los socios invierten en la marca y la tienda online sin saber si venderán lo suficiente.

Teoría del empresario directivo: la propiedad sigue siendo de los socios, pero la gestión diaria pasa a directivos profesionales.

Ahora te toca a ti:

1. Elige una empresa de tu localidad y explica qué funciones sociales cumple (empleo, impuestos, productos, desarrollo del entorno…).
2. Busca un ejemplo real de «destrucción creativa»: una innovación que hizo desaparecer un producto o un tipo de empresa.
3. ¿Crees que en una gran multinacional los accionistas y los directivos tienen siempre los mismos objetivos? Razona tu respuesta con la teoría del empresario directivo.

1.2. I+D, INNOVACIÓN, DIGITALIZACIÓN Y EMPRESA

Para poder competir es necesario buscar la mejora continua de procesos y productos, esto se consigue

a través de la inversión en I+D+I (investigación, desarrollo e innovación).

Aquellas empresas que no innovan, es decir que no se preocupan por mejorar se ven abocadas al fracaso, ya que aquellas competidoras que si lo hagan les adelantarán, pudiendo incluso desaparecer del mercado.

Este concepto lo explica muy bien Joseph Schumpeter el cual indica que aquellas empresas que no sean capaces de innovar no sobrevivirán a la competencia del mercado.



Se pueden ver muchas empresas o productos que han ido desapareciendo por no adaptarse a las exigencias del mercado:

- Blockbuster, Kodak, Nokia o Toys R US, puedes ver más información en el siguiente link:
  - https://www.businessinsider.es/21-empresas-no-supieron-responder-avances-tecnologicos-476467

Se entiende por **innovación** según la OCDE:

"la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), proceso, método de comercialización o modelo organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores"

Es decir que la innovación puede ser algo totalmente nueva o una mejora significativa de lo ya existente y que no tiene por que ser un producto nuevo sino que puede ser un proceso de producción, comercialización u organización.

Para llegar a este proceso de innovación es necesario investigar y desarrollar (I+D), es decir:



La **investigación es la actividad orientada en la adquisición de nuevos conocimientos**, si hablamos de investigación básica se puede orientar en cualquier campo del conocimiento, pero si se habla de **investigación aplicada** se basa en el conocimiento que tengan aplicación directa en la resolución de problemas sociales o aplicación en sectores productivos . Un ejemplo de investigación básica sería una investigación universitaria sobre el color del cielo, y un ejemplo de investigación aplicada sería investigar sobre la cura de una enfermedad.

El **desarrollo** consiste en probar y testar la investigación aplicada validando su aplicación en el mundo real, por ejemplo el desarrollo de un invento sería el prototipo y su prueba.





Si las fases de investigación y desarrollo tienen éxito y las pruebas son fiables y extrapolables se produce la **innovación** que es llevar lo desarrollado al mercado.

Para poder **competir en la era digital**, la mejora continua de procesos y productos a través de la inversión en I+D+I (investigación, desarrollo e innovación) **se ha vuelto aún más crucial**: La digitalización ha transformado radicalmente el panorama empresarial, ofreciendo nuevas oportunidades y desafíos.

En este contexto, **las empresas que no innovan y no se adaptan a la transformación digital** corren un riesgo aún mayor de fracaso. La teoría de Joseph Schumpeter sobre la supervivencia de las empresas innovadoras cobra nueva relevancia en la era digital, donde la velocidad del cambio tecnológico es exponencial.



La digitalización ha ampliado el alcance de la innovación definida por la OCDE. Ahora, la innovación

incluye también **la implementación de nuevas tecnologías digitales** en productos, procesos, métodos de comercialización y modelos organizativos. P**or ejemplo, la introducción de inteligencia artificial en los procesos productivos o el uso de big data para la toma de decisiones son formas de innovación en la era digital.**

En el contexto de la **I+D+I digital**:

- La investigación puede centrarse en áreas como la inteligencia artificial, el Internet de las Cosas (IoT) o la computación cuántica.
- El desarrollo implica la creación de prototipos digitales, aplicaciones de software o sistemas integrados.
- La innovación se materializa al implementar estas soluciones digitales en el mercado, transformando productos, servicios o procesos empresariales.

La **digitalización ha acelerado el ciclo de innovación**, haciendo que la mejora continua sea más rápida y eficiente. Las empresas pueden ahora recopilar y analizar datos en tiempo real, permitiendo una adaptación más ágil a las necesidades del mercado. Además, la transformación digital facilita la colaboración y la innovación abierta, permitiendo a las empresas aprovechar conocimientos y recursos externos de manera más efectiva.

La mejora continua en la era digital también implica **la optimización constante de los procesos a través de la automatización y la integración de sistemas inteligentes**. Esto no solo aumenta la eficiencia operativa, sino que también permite una mayor personalización de productos y servicios, satisfaciendo mejor las demandas de los consumidores digitales.

TAREA: En el siguiente pdf tienes varios casos donde tienes que decidir si se trata de I+D+i tradicional o digital

» **Documento descargable: Ejercicio idi digital:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/03/ejercicio-idi-digital.pdf

1.3. TEORÍAS DE LA INNOVACIÓN

No cabe duda que la innovación es el motor del cambio y el desarrollo, este concepto tan importante ha sido estudiado y analizado desde distintas teorías:

Teorías de la Innovación

- **Destrucción Creativa de Joseph Schumpeter:** Schumpeter argumentaba que la innovación es un proceso de «destrucción creativa». Esto significa que nuevas innovaciones inevitablemente desplazan a las tecnologías o modelos de negocio existentes. Las empresas que no se adaptan y abrazan la innovación corren el riesgo de quedar obsoletas.
  - **Ejemplo:** El auge de Netflix y otras plataformas de streaming que «destruyeron» el modelo tradicional de alquiler de videos de Blockbuster.

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/U1QYNeFduDI?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

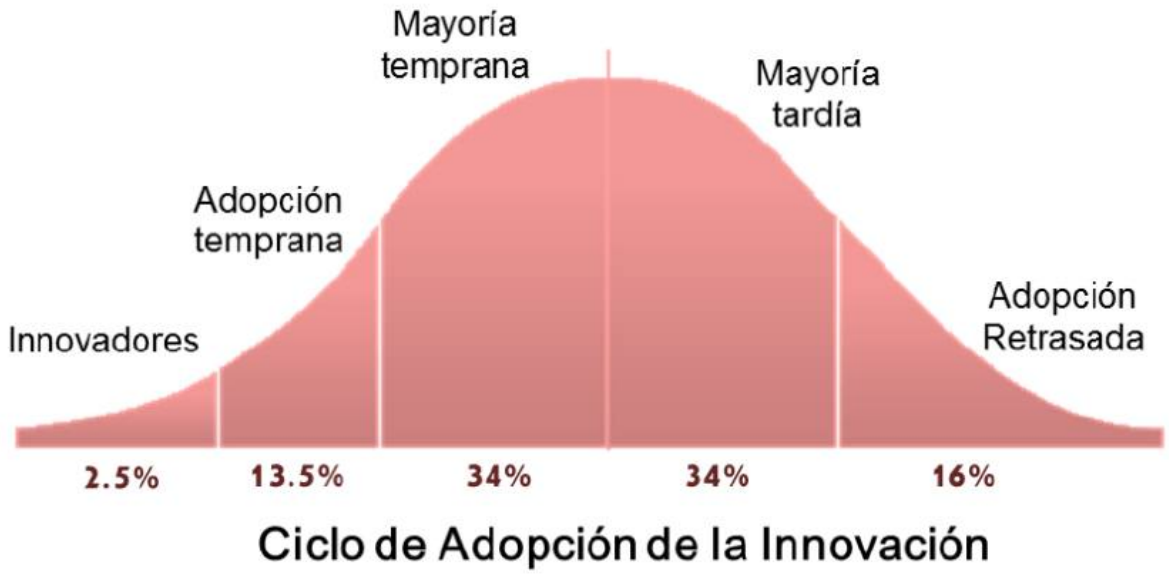
- **La teoría del Diamante de Porter,** adaptada a la innovación empresarial, proporciona un marco para analizar cómo las empresas pueden fomentar y mantener su capacidad innovadora. Los cuatro elementos del diamante, aplicados a la innovación, serían:
  - **Condiciones de los factores:** Recursos para la innovación como talento especializado, infraestructura de I+D y financiación para proyectos innovadores.
  - **Condiciones de la demanda:** Clientes exigentes que impulsan a las empresas a innovar constantemente para satisfacer sus necesidades cambiantes.
  - **Estrategia, estructura y rivalidad:** Un entorno competitivo que estimula la innovación continua y la diferenciación.
  - **Industrias relacionadas y de apoyo:** Ecosistema de proveedores, startups y centros de investigación que fomentan la colaboración y el intercambio de conocimientos.
- **Ejemplo:** La industria tecnológica en Silicon Valley
  Condiciones de los factores: Concentración de talento tecnológico y acceso a capital de riesgo.
  Condiciones de la demanda: Consumidores ávidos de nuevas tecnologías.
  Estrategia y rivalidad: Intensa competencia entre empresas tecnológicas que impulsa la innovación constante.
  Industrias relacionadas: Presencia de universidades de prestigio, incubadoras y aceleradoras que apoyan el desarrollo de nuevas ideas.

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/Lh7dsJ2Vprw?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

- **Innovación sistemática de Peter Druker**: La innovación debe ser un proceso organizado y con un propósito definido, identificando siete fuentes de innovación:
  - Lo inesperado (éxitos o fracasos)
  - Incongruencias en procesos o industrias
  - Necesidades de procesos
  - Cambios en la industria y el mercado
  - Cambios demográficos
  - Cambios en la percepción y significado
  - Nuevos conocimientos

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/uzvvjJNUyec?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

- **La Difusión de la Innovación de Everett Rogers:** Rogers analizó cómo las innovaciones se propagan a través de una sociedad. Identificó diferentes categorías de adoptantes: innovadores, adoptadores tempranos, mayoría temprana, mayoría tardía y rezagados. Para saber más puedes acceder al siguiente enlace: https://economiaconinma.com/1-7-el-ciclo-de-adopcion-de-una-innovacion/
  - **Ejemplo:** La adopción gradual de los teléfonos inteligentes. Inicialmente adoptados por un pequeño grupo de entusiastas tecnológicos, luego por personas influyentes, y finalmente por la gran mayoría de la población.

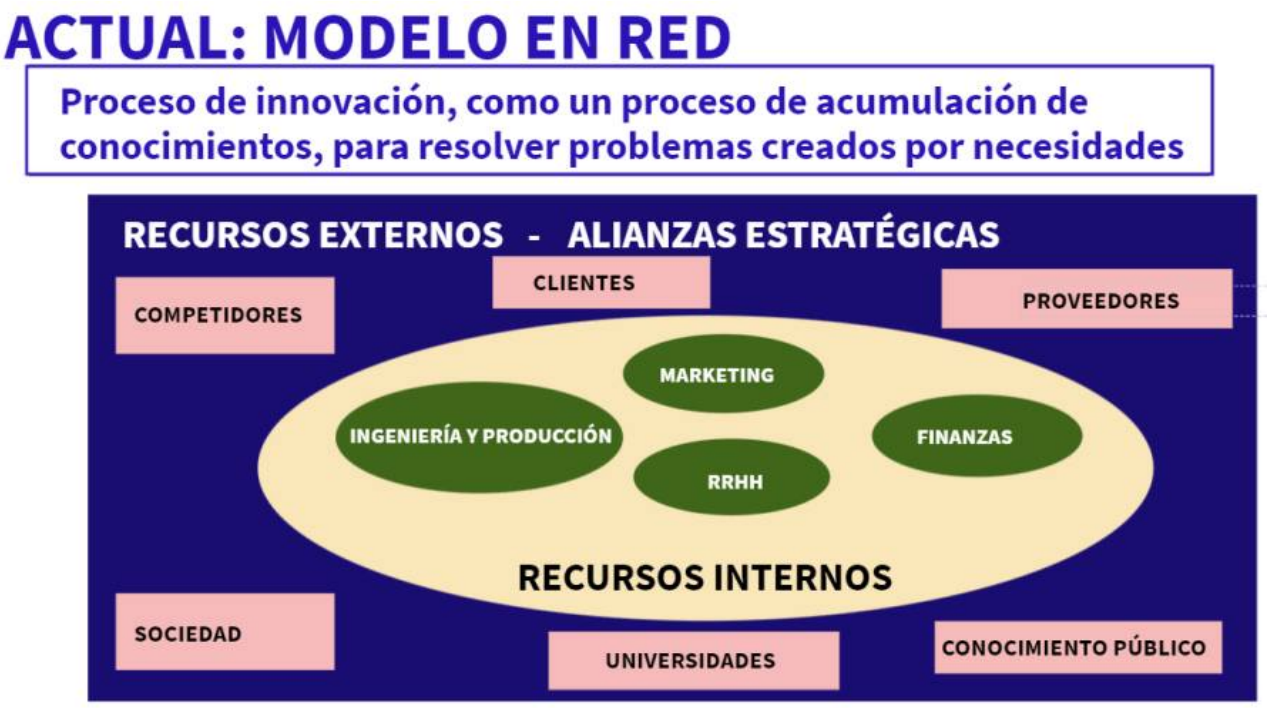


» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/l-EbUiNzxeI?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

- **Teoría de la innovación disruptiva de Christensen:** según esta teoría, las innovaciones disruptivas comienzan en mercados pequeños o desatendidos, ofreciendo productos más simples, baratos o convenientes que los existentes. Inicialmente, estos productos pueden parecer inferiores, pero mejoran con el tiempo y ganan aceptación en el mercado principal. Las empresas establecidas, suelen estar centradas en mejorar sus productos para clientes exigentes, ignorando estas innovaciones hasta que es tarde. L**a clave de la disrupción es crear nuevos mercados y oportunidades de crecimiento, en lugar de solo mejorar lo existente.**
  - **Ejemplos de innovaciones disruptivas** incluyen los smartphones, que transformaron la industria de la telefonía móvil

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/jujxpwKQg4Q?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

- **Teoría de la innovación abierta:** Propuesta por Henry Chesbrough, sostiene que las **empresas deben aprovechar ideas y conocimientos tanto internos como externos para impulsar su innovación.** Este enfoque contrasta con el modelo tradicional de innovación cerrada, donde las empresas dependen únicamente de sus recursos internos. La innovación abierta implica la colaboración con diversos actores externos, como universidades, startups y otras empresas, para acelerar el proceso de innovación y crear soluciones más efectivas. Se caracteriza por la permeabilidad en el flujo de conocimientos, permitiendo que las ideas fluyan hacia dentro y hacia fuera de la organización. Este modelo reconoce que el talento y las ideas valiosas pueden surgir de cualquier parte, no solo dentro de la empresa. La innovación abierta fomenta la co-creación, el intercambio de propiedad intelectual y la exploración de nuevos mercados a través de alianzas estratégicas.
  - **Ejemplo**: Procter & Gamble (P&G) con su programa «Connect + Develop». P&G colabora con investigadores externos, inventores y otras empresas para desarrollar nuevos productos. Esto ha llevado a innovaciones como los paños de limpieza Swiffer, desarrollados en colaboración con una empresa japonesa.



» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/Y01G6fozg58?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

En el siguiente pdf, tienes una serie de ejemplos reales y se explica a qué teoría de la innovación se ajustan mejor:

» **Documento descargable: teorías de la innovación solucionado:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/03/teorias-de-la-innovaci…

1.4. TIPOS DE INNOVACIÓN

Como vimos en el apartado anterior la **innovación** se define según la OCDE y el manual de Oslo como:

"la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), proceso, método de comercialización o modelo organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores"

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

Por ello **vamos a clasificar la innovación** según dos criterios:

SEGÚN EL ÁMBITO O ELEMENTO QUE MODIFICA:

- **Innovación de Producto:** Se centra en la creación o mejora de bienes o servicios.
  - **Ejemplo:** El desarrollo de coches eléctricos con mayor autonomía y tiempos de carga más rápidos.
- **Innovación de Proceso:** Se enfoca en mejorar la eficiencia de los procesos internos de la empresa,

reduciendo costes y aumentando la productividad.
  - **Ejemplo:** La implementación de la metodología Lean Manufacturing para optimizar la producción y reducir el desperdicio.
- **Innovación de Marketing:** Se centra en mejorar la forma en que se comercializan y venden los productos o servicios.
  - **Ejemplo:** El uso de influencers en redes sociales para promocionar productos, creando una conexión más directa con los consumidores.
- **Innovación Organizacional:** Se enfoca en mejorar la estructura interna de la empresa, la gestión del talento y la cultura empresarial.
  - **Ejemplo:** La adopción de modelos de trabajo flexibles, como el teletrabajo, para mejorar la satisfacción y productividad de los empleados.



SEGÚN EL IMPACTO O GRADO DE NOVEDAD

- **Incremental o evolutiva:** supone una mejora de lo que existe en el mercado y se practica de forma habitual en las empresas grandes.
  - **Ejemplo:** Las distintas versiones de Smartphone que salen cada año.
- **Disruptiva:** se refiere a una tecnología o modelo de negocio que provoca un cambio significativo y brusco en la forma en que operan las industrias, empresas y consumidores. Esta innovación no solo mejora productos o servicios existentes, sino que crea nuevos mercados o desplaza a los líderes actuales en el mercado, transformando radicalmente el sector.
  - Ejemplo: Almacenamiento en la nube ha desplazado al USB.
- **Innovación Radical:** Va más allá de la innovación disruptiva. Implica una ruptura total con lo existente, creando industrias completamente nuevas y transformando la sociedad.
  - **Ejemplo:** La invención de la bombilla eléctrica, que revolucionó la iluminación y la forma en que

vivimos y trabajamos.



El siguiente vídeo resume el apartado

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/VD96kkOtg_A?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

Actividad:

» **Documento descargable: tipos de innovación:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/03/tipos-de-innovacion.pdf

---

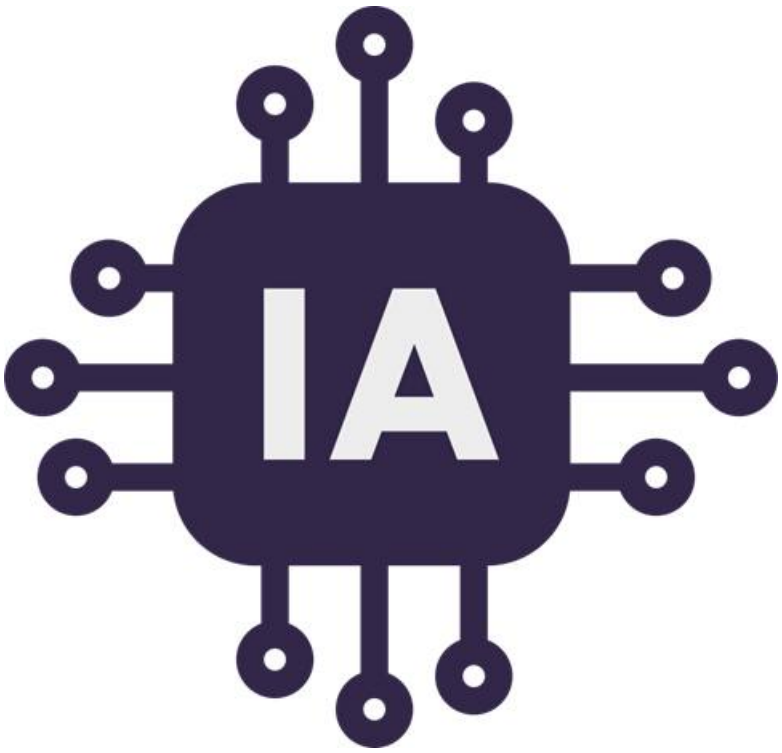
El siguiente pdf tiene las preguntas sobre tipos de innovación que salieron en la PAU de 2025 en Andalucía.

» **Documento descargable: PREGUNTAS COMPETENCIALES-tipos innovación:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/10/preguntas-competencial…

1.5. TENDENCIAS EMERGENTES

En el dinámico panorama empresarial actual, mantenerse al día con las últimas tendencias en innovación es crucial para el éxito a largo plazo. Exploremos las tendencias más destacadas que están transformando la gestión de la innovación y el desarrollo tecnológico.

- **Inteligencia Artificial (IA)**



Catalizador de la Innovación

- La IA se ha convertido en un colaborador esencial en el proceso de innovación. Las empresas están utilizando plataformas impulsadas por IA para:
  - Analizar datos de mercado y feedback de clientes
  - Sugerir nuevas oportunidades de negocio
  - Refinar conceptos y predecir su éxito
- **Impacto**: La IA está democratizando el acceso a la innovación, permitiendo que incluso pequeñas empresas compitan en igualdad de condiciones.

IA Generativa en Empresas

- La IA generativa está impulsando el crecimiento y la productividad empresarial:
  - Automatización de tareas rutinarias
  - Mejora de experiencias de cliente personalizadas
  - Optimización de procesos de I+D
  - **Ejemplo**: Drunk Elephant, marca de cuidado de la piel, implementó un chatbot basado en IA generativa para mejorar la interacción con clientes en China



. **Modelos de IA de Razonamiento**

- Los modelos de IA capaces de simular la toma de decisiones humana están transformando industrias como la manufactura y la logística:
  - Recomendación de decisiones estratégicas
  - Análisis de grandes conjuntos de datos
  - Simulación de escenarios futuros

- **Computación Cuántica:**

- La computación cuántica está revolucionando la resolución de problemas complejos en diversas industrias:
  - **Criptografía**: Desarrollo de métodos de encriptación cuántica
  - **Ciencia de Materiales**: Simulación de interacciones moleculares
  - **Logística**: Optimización de cadenas de suministro y operaciones



- **Blockchain y Transparencia en la Cadena de Suministro**



- La tecnología blockchain está encontrando aplicaciones más allá de las criptomonedas:

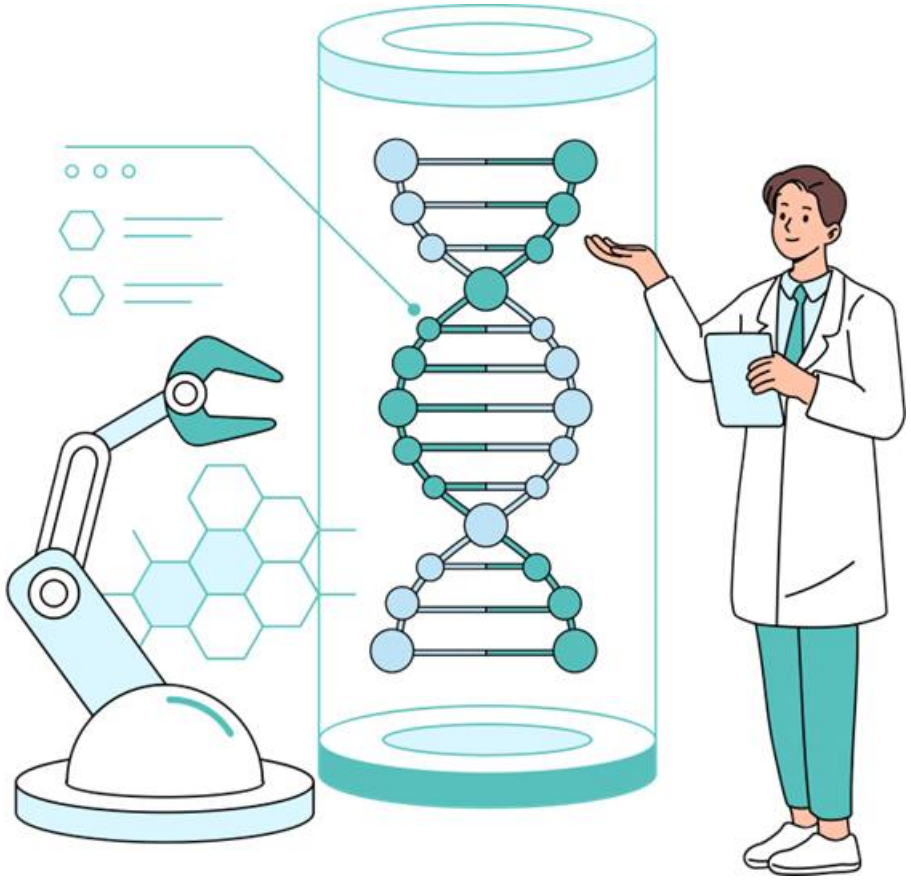
- Trazabilidad de productos desde el origen hasta el consumidor
- Creación de identidades digitales seguras
- Desarrollo de plataformas financieras descentralizadas (DeFi)

- **Tecnologías verdes y sostenibilidad:**

- La innovación sostenible se ha convertido en una prioridad:
  - Avances en energías renovables (solar, eólica, geotérmica)
  - Nuevos métodos de captura y almacenamiento de CO
  - Fabricación inteligente con materiales y procesos más ecológicos



- **Biotecnología y Genómica**:



- **Edición genética**: Tecnologías como CRISPR-Cas9 están permitiendo modificar genes con precisión, con aplicaciones en medicina y agricultura.
- **Terapias génicas**: Tratamientos que modifican o reemplazan genes defectuosos para curar enfermedades genéticas.
- **Biología sintética**: Creación de organismos artificiales o modificados para producir medicamentos, biocombustibles o materiales.
- **Medicina regenerativa**: Uso de células madre y técnicas de ingeniería de tejidos para reparar o reemplazar órganos dañados.

- **Ciberseguridad**



- **Seguridad basada en IA**: Sistemas de detección y respuesta a amenazas que utilizan aprendizaje automático para identificar y neutralizar ataques en tiempo real.
- **Autenticación biométrica avanzada**: Uso de características biológicas únicas como huellas dactilares, reconocimiento facial o patrones de voz para una autenticación más segura.
- **Seguridad en la nube**: Desarrollo de soluciones para proteger datos y aplicaciones en entornos de nube cada vez más complejos.
- **Seguridad del Internet de las Cosas (IoT)**: Creación de protocolos y sistemas para proteger la creciente red de dispositivos conectados.

En este vídeo generado con IA se resume el apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/gRAWW5Uhn8I?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

Ejercicio: Realiza la actividad del pdf :

» **Documento descargable: tendencias en innovación:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/03/tendencias-en-innovaci…

1.6. ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN

Las estrategias de innovación son herramientas fundamentales que permiten a las organizaciones **diferenciarse, responder a las demandas del mercado y anticiparse a las tendencias emergentes**. Estas estrategias abarcan desde la creación de productos disruptivos hasta la implementación de tecnologías avanzadas, pasando por la colaboración con socios externos y el fomento de una cultura interna que promueva la creatividad.

A lo largo de este apartado, exploraremos cómo las empresas pueden diseñar e implementar estrategias de innovación para mantenerse relevantes, generar valor y liderar en sus respectivos sectores.

Vamos a clasificar las estrategias de innovación en los siguientes grupos:

- Estrategias Empresariales.
- Innovación en Modelos de Negocio.
- Estrategias tecnológicas.
- Estrategias creativas.
- Estrategias Basadas en Cultura y Alianzas.

Estrategias de Innovación Empresarial



Estas estrategias se enfocan en cómo una empresa posiciona sus innovaciones en el mercado, ya sea liderando con productos disruptivos, siguiendo tendencias existentes o especializándose en nichos específicos. Permiten a las empresas competir de manera efectiva adaptándose a su entorno y recursos.

Se pueden clasificar en:

Estrategia ofensiva o de líder

- Busca liderar el mercado mediante la introducción continua de productos o procesos innovadores.
  - **Ejemplo:** Apple con el lanzamiento de productos como el iPad.

Estrategia defensiva o de seguidor

- Consiste en seguir las innovaciones del líder, reduciendo riesgos al adoptar ideas ya comprobadas.
  - **Ejemplo:** Samsung en sus primeros años.

Estrategia imitativa

- Basada en copiar productos existentes y ofrecerlos a precios más bajos.
  - **Ejemplo:** Huawei.

Estrategia oportunista o de nicho

- Se enfoca en atender necesidades específicas de un pequeño grupo de consumidores.
  - **Ejemplo:** GoPro con cámaras para deportes extremos.

Estrategia tradicional

- Introduce modificaciones mínimas en productos; ideal para negocios artesanales o artísticos.

Innovación en Modelos de Negocio

Transforman la forma en que una empresa **crea, entrega y captura valor,** introduciendo enfoques como la innovación disruptiva, la colaboración abierta o modelos como el freemium. Estas estrategias redefinen la estructura del negocio para adaptarse a las necesidades del mercado.



Algunas estrategias destacadas son:

Innovación disruptiva

- Introduce productos o servicios que satisfacen necesidades no atendidas anteriormente.
  - **Ejemplo:** Automatización en centros logísticos para mejorar la experiencia del cliente.

Innovación abierta

- Colabora con socios externos (clientes, proveedores) para generar ideas y co-crear soluciones.
  - **Ejemplo:** Empresas que utilizan inteligencia colectiva para desarrollar nuevos productos.

Modelo multilateral

- Crea valor para múltiples partes interesadas, como clientes, proveedores y socios.
  - **Ejemplo: Uber**, que opera bajo un modelo multilateral al conectar conductores (proveedores de servicios) con pasajeros (consumidores) a través de su plataforma digital. Este modelo permite a los conductores ofrecer sus servicios de transporte mientras los pasajeros acceden fácilmente a viajes personalizados, creando valor para ambos grupos mediante una interacción eficiente y transparente.

Modelo Freemium

- Ofrece servicios básicos gratuitos mientras cobra por funciones premium.
  - **Ejemplo:** Spotify, genially.

Modelo Long Tail

- consiste en ofrecer una amplia variedad de productos o servicios de baja demanda individual, pero

que, al agregarse, generan un volumen significativo de ventas. Este modelo aprovecha la digitalización y la reducción de costos de almacenamiento y distribución para atender nichos específicos que no son cubiertos por los productos más populares.

- **Ejemplo:** Amazon.

Estrategias Tecnológicas:



Aprovechan tecnologías emergentes como inteligencia artificial, blockchain o Internet of things (IoT) para mejorar productos, procesos y experiencias del cliente. Estas estrategias impulsan la digitalización y la creación de plataformas digitales para conectar a múltiples actores.

Algunas estrategias incluyen:

Innovación tecnológica

- Aprovecha tecnologías emergentes como inteligencia artificial, blockchain e IoT para mejorar productos o procesos.

Digitalización

- Automatiza procesos internos y mejora la eficiencia operativa mediante herramientas digitales.

Plataformas digitales

- Construye ecosistemas que conectan a múltiples partes interesadas.
- Ejemplo: Airbnb y Uber.

Estrategias Creativas:

Se centran en fomentar la generación de ideas innovadoras mediante métodos como el **brainstorming o el design thinking**. Promueven la experimentación ágil para probar soluciones rápidamente y adaptarse al cambio.



Estrategias Basadas en Cultura y Alianzas:



Buscan construir una cultura organizacional que valore la innovación y fomente la creatividad interna.

Además, incluyen colaboraciones estratégicas con otras empresas para compartir conocimientos y recursos que impulsen el desarrollo conjunto.

TAREA: En el siguiente pdf debes relacionar cada empresa con la estrategia de innovación aplicada:

» **Documento descargable: Estrategias de innovación:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/04/estrategias-de-innovac...

1.7. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.

Se considera que una empresa es socialmente responsable si con sus actos no perjudica a la sociedad, contribuyendo a conseguir una sociedad mejor es decir donde sus habitantes y su entorno tengan una mejor calidad de vida.

Si nos preguntan por qué una empresa ha de ser socialmente responsable, podríamos justificarlo con dos argumentos:

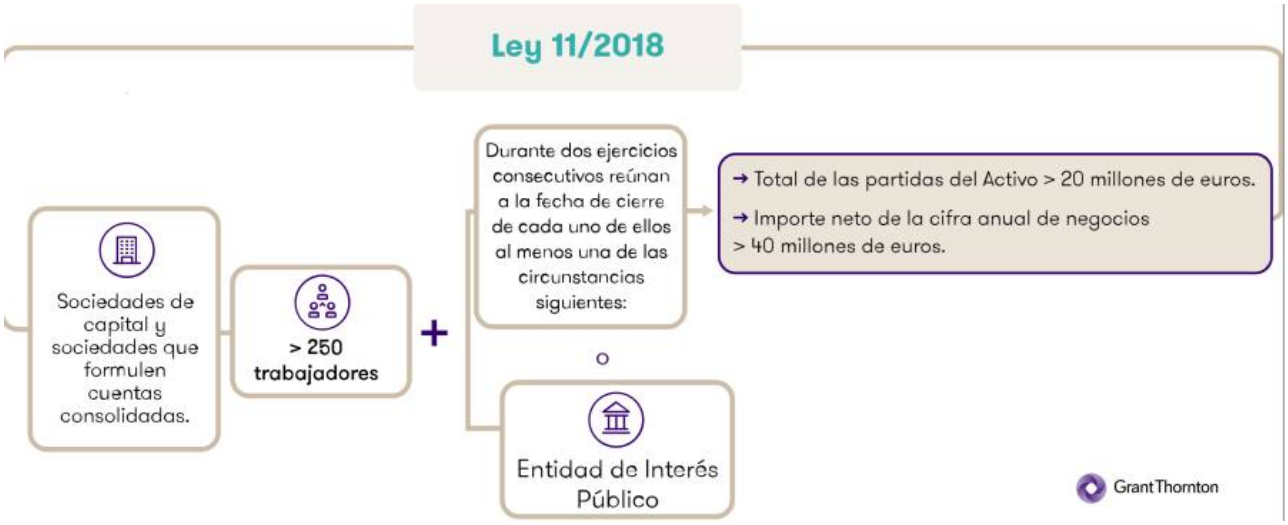
- La empresa **forma parte de la sociedad** y por lo tanto debe contribuir a su mejora.
- Hay empresas que con su actividad generan **costes sociales**, por lo que deberían tomar acciones para eliminar, minimizar o compensar esos costes, como por ejemplo la contaminación o el ruido.

La responsabilidad social tiene que **ir más allá de cumplir la ley**, porque cumplir la ley es obligatorio, por lo que podemos definir la responsabilidad social como:

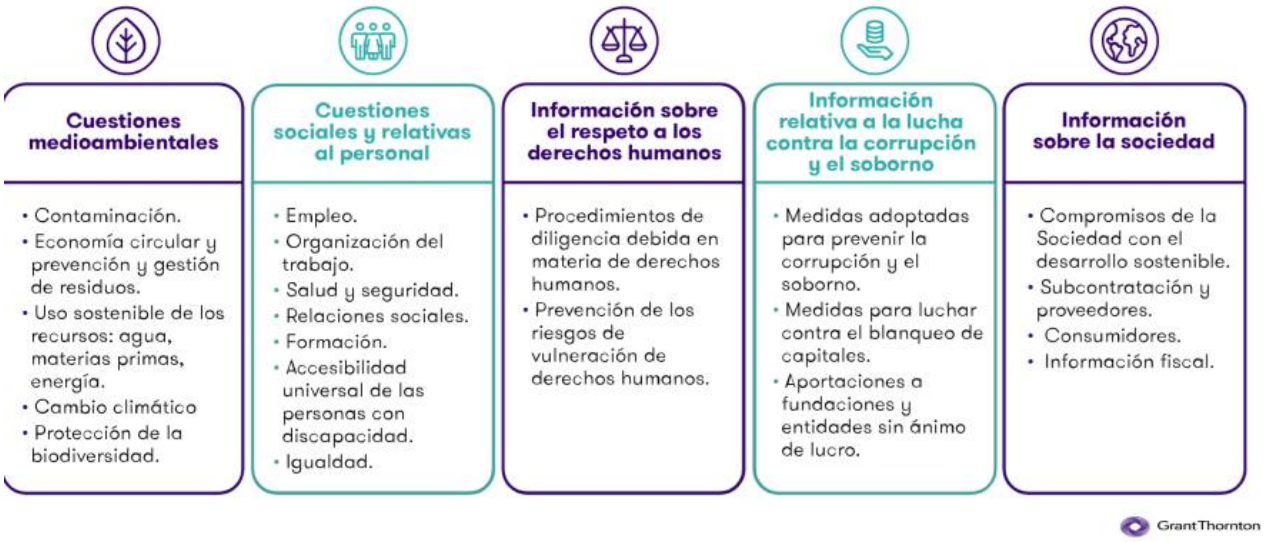
- Acciones que **voluntariamente** realiza la empresa y que contribuyen a mejorar la sociedad.

Además de cumplir la ley, que como antes hemos comentado es obligatorio, ser socialmente responsable implica tener un **comportamiento moralmente correcto** es decir no tratar de engañar a clientes o proveedores, pagar los impuestos que corresponden sin buscar triquiñuelas legales, cumplir con los compromisos adquiridos, pagar salarios justos a los trabajadores etc.

A partir de la ley 11/2018 relativa a la divulgación de información no financiera y diversidad, las sociedades capitalistas con más de 250 trabajadores que sean de interés público o que generen un gran volumen de negocio deben realizar una memoria de información no financiera:



Las medidas o acciones de responsabilidad social que una empresa puede realizar se pueden clasificar en distintas dimensiones:



Una empresa puede contribuir por ejemplo con las siguientes medidas:

- **Medidas enfocadas a mejorar el medioambiente:**
  - Diseño de productos o procesos respetuosos con el medioambiente.
  - Uso eficiente de los recursos.
  - Realización de una “Evaluación ecológica” de los proveedores, respecto a sus estándares medioambientales.
  - Energías limpias.
  - Reciclado. Reutilización de productos. Economía circular.
  - Gestión de residuos, reducción de residuos, polución y contaminación..
  - Concienciación a todas las partes implicadas en la organización. (Proveedores, clientes, trabajadores, etc.) de la importancia del medioambiente para el futuro de las generaciones venideras.

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

- **Medidas enfocadas a las relaciones con nuestra redes comerciales:**
  - Atención al cliente de calidad.
  - Productos ampliados pensando en las necesidades reales de los clientes.
  - Políticas de precio justo.

- Publicidad ética.
- No retraso en los pagos a proveedores, cumpliendo los acuerdos.
- Creación de alianzas.

- **Medidas enfocadas a mejorar el bienestar de la sociedad:**
  - Patrocinio de cultura y deportes.
  - Mejora de infraestructuras locales.
  - Donaciones en metálico o especie a asociaciones, ONGs, hospitales, escuelas, etc,
  - Creación de organizaciones sin ánimo de lucro y fundaciones.
  - Participar en las actividades del entorno cercano.



El llevar a cabo estas medidas tiene ventajas para las empresas:

- **Mejora la imagen de la empresa:** añadiendo valor, diferenciándola de la competencia
- **Genera fidelidad en clientes y proveedores,** por que saben que con su compra dan apoyo a una empresa socialmente responsable y que es una empresa que cumple sus acuerdos.
- **Aumenta la motivación de los trabajadores**, porque saben que están trabajando en una empresa socialmente responsable.

Pero la mejora de la imagen y fidelidad de los clientes tendrá lugar siempre y cuando la política llevada

a cabo por la empresa sea coherente con sus acciones de Responsabilidad social, además si eres una empresa socialmente responsable debes darlo a conocer porque si tus clientes no saben que eres socialmente responsable no aumentarán las ventas, ni obtendrán las ventajas arribas comentadas.

Para medir el impacto social de la empresa se utiliza el **balance social**, que es un documento voluntario que recoge las actividades de la empresa desde una perspectiva social dando información de los **costes y beneficios sociales** que son generados por la empresa.

El balance social va a permitir **medir, comparar, evaluar y controlar** las acciones de Responsabilidad Social llevadas a cabo por la empresa.



Imagen de agrega.juntadeandalucia.es/

Puedes ver el siguiente vídeo sobre la responsabilidad social corporativa:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/40aLyOMYQmw?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

TAREA: En el siguiente pdf tienes que relacionar acciones concretas de RSC con su ámbito de actuación:

» **Documento descargable: Ejercicio_ RSC:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/04/ejercicio_-rsc.pdf

1.8. EMPRENDIMIENTO ANTE LA IGUALDAD Y LA INCLUSIÓN

El **emprendimiento actual** no se limita a generar beneficios económicos, sino que también debe **contribuir a la igualdad y la inclusión social**.

Integrar estos valores en la empresa significa **diseñar productos y servicios accesibles, promover equipos diversos y garantizar trabajo decente.**

Además de mejorar la reputación, estas prácticas abren nuevos mercados y aumentan la innovación.

A través de propuestas de valor inclusivas, alianzas con entidades sociales y estrategias de accesibilidad, las empresas pueden **reducir desigualdades y crear un impacto positivo**. De este modo, el emprendimiento se convierte en una herramienta transformadora al servicio del desarrollo sostenible.

Emprender no consiste únicamente en generar beneficios económicos, sino también en **reducir desigualdades y ampliar oportunidades**. Los modelos de negocio inclusivos integran la igualdad en su propuesta de valor, en la gestión de los equipos y en el impacto que generan en la sociedad. De esta manera, se alinean con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, especialmente con el ODS 5 (Igualdad de género), el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y el ODS 10 (Reducción de las desigualdades).

La **importancia de la igualdad y la inclusión en la empresa se refleja en varios aspectos**:

- Por un lado, **diseñar productos y servicios accesibles y diversos** permite ampliar la base de clientes y llegar a colectivos que suelen estar desatendidos.
- Por otro, los **equipos diversos favorecen la creatividad**, la innovación y una mejor capacidad de adaptación a los cambios.
- Además, una gestión inclusiva **reduce riesgos legales y reputacionales**, fortaleciendo la imagen de la empresa frente a la sociedad. De hecho en las empresas de más de 50 trabajadores se debe reservar un 2% de plazas para personas con discapacidad acreditada.

MEDIDAS DE IGUALDAD E INCLUSIÓN

La **igualdad implica garantizar las mismas oportunidades reales para mujeres y hombres** en el acceso al empleo, la promoción profesional y las condiciones salariales. En la siguiente imagen se pueden ver medidas de igualdad que las empresas suelen aplicar:


MEDIDAS DE IGUALDAD ENTRE EMPRESAS
Acceso al empleo
Uso de curriculums ciegos y lenguaje inclusivo ofertas
Conciliación
Horarios flexibles y permisos de paternidad
Promoción
Planes de carrera con igualdad de oportunidades
Retribución
Auditorias salaríales y brechas de genero
Formación y sensibilización
Talleres sobre igualdad y diversidad



La **inclusión se centra en dar espacio a colectivos infrarrepresentados**, no solo como clientes, sino también como parte de la plantilla o incluso en la gestión empresarial. A ello se suma la necesidad de **promover un trabajo decente,** es decir, empleo con derechos, seguridad y protección social. Un concepto clave es el del diseño universal: crear productos y servicios utilizables por el mayor número de personas posible desde el inicio.

Estos principios se pueden integrar en diferentes áreas del modelo de negocio.

- La **propuesta de valor** debe plantear **soluciones que eliminen barreras**, como interfaces accesibles o un lenguaje claro.
- Los **segmentos de clientes** pueden incluir a personas con discapacidad, jóvenes sin recursos, mayores o habitantes de zonas rurales.

- Los **canales y la relación con el cliente** han de ser accesibles y no discriminatorios.
- Los **recursos y actividades clave,** es necesario revisar los procesos de selección para evitar sesgos, formar al personal en inclusión y optar por proveedores responsables.
- Las **alianzas con ONG, centros especiales de empleo o asociaciones locales** refuerzan el impacto social.
- La **estructura de costes e ingresos** también puede reflejar un compromiso inclusivo mediante **precios justos, tarifas sociales o licencias educativas**.

Para avanzar en este camino, las empresas pueden aplicar estrategias concretas. Entre ellas se encuentran:

- El **design thinking inclusivo**, que consiste en co-crear soluciones con usuarios diversos.
- El **diseño universal desde el inicio**, que asegura accesibilidad en tipografías, contrastes o subtitulado
- La **eliminación de sesgos en la selección y comunicación interna**.

La práctica demuestra que estas medidas generan beneficios reales. Existen microcasos inspiradores como el de:

- **Tech4All**, una aplicación que incorporó un modo de alto contraste y un lector de pantalla, atrayendo a un público mayor.
- **Cafetería Puentes**, que contrató a una plantilla diversa y redujo su rotación de personal gracias a la mejora del clima laboral.
- **RuralLog**, una empresa de reparto que creó empleo local en pueblos pequeños y permitió a los habitantes acceder al comercio electrónico reduciendo además la huella ecológica.

ACTIVIDAD: El siguiente pdf contiene 5 preguntas basadas en las pruebas PEVAU de Andalucía 2025.

» **Documento descargable: Preguntas_Competenciales_Emprendimiento_Inclusion:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/10/preguntas_competencial…

1.9. MUJER Y EMPRENDIMIENTO

En 1.8 viste cómo el emprendimiento puede contribuir a la igualdad y la inclusión. En este apartado nos centramos en el **emprendimiento femenino**: cuántas mujeres emprenden, qué obstáculos encuentran y qué medidas existen para apoyarlas.

LA SITUACIÓN ACTUAL

El número de mujeres que crean empresas ha crecido mucho en las últimas décadas, pero los estudios, como el informe **GEM (Global Entrepreneurship Monitor)**, muestran que en España la tasa de actividad emprendedora de las mujeres sigue siendo algo menor que la de los hombres, aunque la diferencia se ha ido reduciendo. Además:

- Las empresas creadas por mujeres suelen ser **más pequeñas** y estar más concentradas en el **sector servicios** (comercio, educación, salud, estética…).
- Hay menos mujeres en sectores tecnológicos e industriales y en empresas que buscan grandes inversiones.

- Las mujeres están **infrarrepresentadas en los puestos de dirección** y en los consejos de administración.

¿QUÉ OBSTÁCULOS ENCUENTRAN?

- **Acceso a la financiación**: reciben de media menos inversión de bancos e inversores.
- **Conciliación**: el cuidado de hijos y mayores sigue recayendo más en las mujeres y reduce el tiempo para emprender.
- **Estereotipos y falta de referentes**: desde la escuela se asocian algunos sectores y el liderazgo a los hombres.
- **Redes de contactos** más pequeñas en algunos sectores.
- **Miedo al fracaso** y menor confianza en las propias capacidades, que los estudios señalan como más frecuentes entre las mujeres.

MEDIDAS DE APOYO

- **Leyes de igualdad**: la Ley Orgánica 3/2007, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, y la obligación de tener un **plan de igualdad** en las empresas de 50 o más personas trabajadoras.
- **Financiación específica**: líneas de préstamos y programas para emprendedoras, como los de ENISA o los microcréditos.
- **Asesoramiento y formación**: en Andalucía, organismos como **Andalucía Emprende** o el **Instituto Andaluz de la Mujer** ofrecen ayuda para crear y consolidar empresas.
- **Redes y asociaciones de mujeres empresarias**, mentorías y programas de visibilidad de referentes.
- **Medidas de conciliación**: corresponsabilidad, permisos, servicios de cuidado.

Que haya más mujeres emprendiendo no es solo una cuestión de justicia: **aprovecha mejor el talento** de toda la población, crea empleo y aporta nuevas ideas y modelos de negocio.

Veamos un ejemplo (datos ficticios):

En un municipio se crearon el año pasado 80 empresas: 28 por mujeres y 52 por hombres. Las mujeres son el 50 % de la población. Calcula el porcentaje de empresas creadas por mujeres e interpreta el resultado.

Empresas creadas por mujeres = 28 / 80 × 100 = 35 %

Si las mujeres son la mitad de la población pero crean el 35 % de las empresas, hay una brecha de 15 puntos. Para explicarla habría que analizar los obstáculos vistos: financiación, conciliación, sectores, referentes…

Ahora te toca a ti:

1. Busca el último informe GEM España o el de Andalucía y anota la tasa de actividad emprendedora de mujeres y hombres. ¿Cuál es la diferencia?
2. Investiga a una empresaria andaluza y prepara una ficha: qué empresa creó, en qué sector, qué dificultades tuvo y qué la diferencia.
3. Propón tres medidas que podría tomar tu ayuntamiento o tu instituto para animar a las chicas a emprender.

UD 2: LA EMPRESA

En este tema se va a ver el concepto de empresa, sus elementos, objetivos y funciones, para posteriormente ver las características de los principales tipos de empresas. También nos centraremos en elementos clave para la empresa como el entorno, la localización y las estrategias de crecimiento que tiene a su disposición, para terminar con un análisis general del marco jurídico que regula la actividad empresarial.

Saberes básicos y criterios de evaluación de esta unidad

- **Saber básico EYDI.2.A.2.** La empresa: concepto, elementos, objetivos y funciones. Clasificación. Localización y dimensión de la empresa. Estrategias de crecimiento. PYMES y multinacionales: características, estrategias, ventajas e inconvenientes. Marco jurídico que regula la actividad empresarial: el Código de Comercio y leyes sobre sociedades de capital. El Estatuto de los Trabajadores.
- **Saber básico EYDI.2.A.3.** El entorno empresarial.
- **Criterio de evaluación 2.1.** Valorar la capacidad de adaptación ágil, responsable y sostenible de las empresas a los cambios del entorno genérico y a las exigencias del mercado, investigando el entorno económico y social y su influencia en la actividad empresarial.
- **Criterio de evaluación 2.2.** Conocer los distintos tipos de empresa, sus elementos y funciones, así como las formas jurídicas que adoptan, relacionando con cada una de ellas las responsabilidades legales de sus propietarios y gestores y las exigencias de capital.
- **Criterio de evaluación 2.3.** Identificar y analizar las características del entorno competitivo o específico en el que la empresa desarrolla su actividad, analizando su cadena de valor y sus ventajas competitivas, explicando, a partir de ellas, las distintas estrategias y decisiones adoptadas y las posibles implicaciones sociales y medioambientales de su actividad.

Practica y repasa

En el siguiente PDF están las preguntas de la Prueba de Acceso a la Universidad que han salido de este bloque:

» **Documento descargable: PREGUNTAS PAU TEMA 2:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/11/preguntas-pau-tema-2.pdf

2.1. CONCEPTO DE EMPRESA Y FUNCIONES

En este tema se va a introducir el **concepto de empresa** como la unidad económica de producción, que combina los factores productivos para fabricar los bienes y servicios que pone a disposición de los consumidores, todo ello gestionado por la dirección de la empresa que actúa en condiciones de riesgo.



Concepto de Empresa

De la definición podemos deducir algunas de las **funciones de la empresa** como:

- La empresa **coordina la producción** de bienes y servicios
- **Creación de valor y utilidad**, ya que los bienes y servicios producidos tienen mayor valor que cada una de las partes por separado
- La **asunción del riesgo**, ya que se ponen unos recursos y se realizan unas inversiones sin conocer el resultado o si va a haber beneficios

Pero además la empresa tiene una **función social**:

- Crea los bienes y servicios que la sociedad demanda
- Genera trabajo, riqueza y desarrollo en la zona donde se instala
- Invierte en innovación, mejorando la productividad y la calidad de vida de las personas
- Pagan impuestos y cotizaciones sociales contribuyendo a la financiación pública

Como puedes ver en la siguiente imagen interactiva:

» **Recurso interactivo (ver en línea):** https://view.genially.com/609d90f4285f7f0d85ef99f0

La siguiente imagen resume el tema:



Puedes ver el vídeo del apartado en youtube:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/n8Eiyr_lCIM?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

O hacer e edpuzzle con preguntas pero para ello debes estar dado de alta (usuario y contraseña):

LINK EDPUZZLE

2.2. ELEMENTOS DE LA EMPRESA

Los elementos de la empresa están formados por todos los factores que tienen relación con la empresa y son necesarios para funcionar, lo vamos a dividir en cuatro grandes grupos:

FACTOR HUMANO:



El **factor humano** está formado por todas las personas que tienen una vinculación directa con la empresa y que son necesarias para que está funcione, por un lado tenemos el factor productivo mano de obra, formado por todos los trabajadores, y por otro tenemos a los socios, inversores, clientes o proveedores que son necesarios en la empresa.

FACTOR CAPITAL:

El **factor capital** está formado por todos los bienes económicos que necesita la empresa para funcionar, bien sean materiales como los muebles, la maquinaria o el local, o intangibles como las patentes o el software informático.



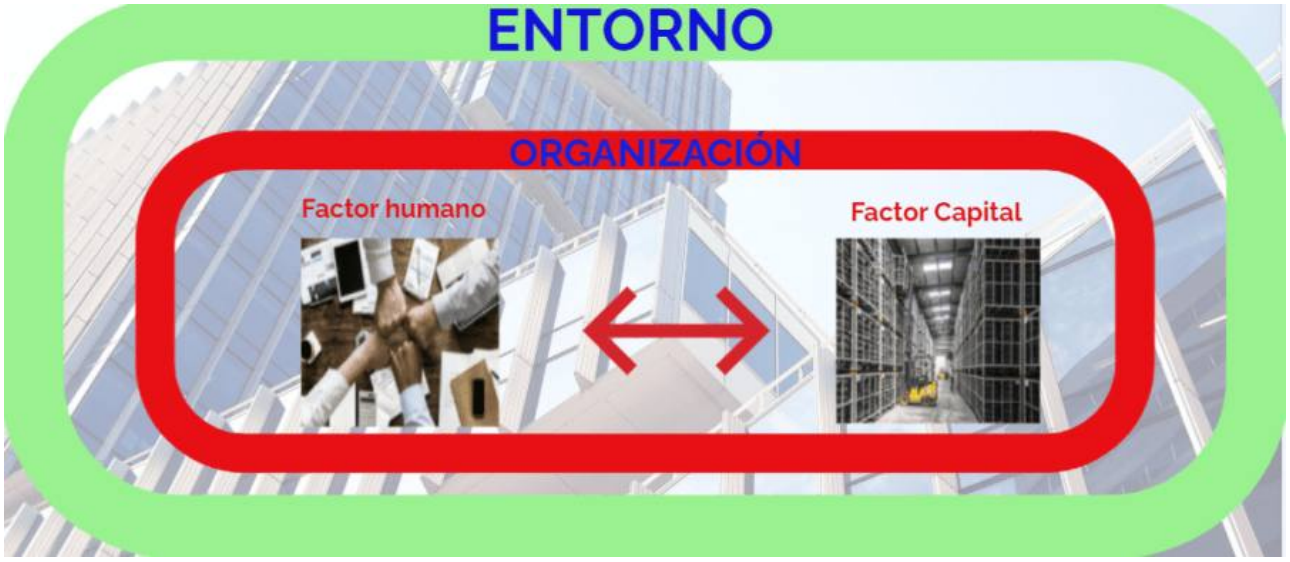
ORGANIZACIÓN:

La **organización** o la forma en que se combinan y se relacionan el factor humano y el factor capital, así como la división del trabajo y la distribución de las distintas tareas es imprescindible para una empresa.



ENTORNO:

El **entorno** está formado por todos los **factores exógenos** a la empresa es decir que la empresa no tiene control sobre ellos pero que afectan a la empresa y le influyen al tomar sus decisiones, por lo que hay que considerarlo un elemento de la empresa. En el tema 3, cuando hablemos del análisis estratégico volveremos a hablar del entorno y de su análisis y veremos cómo se divide en factores **generales** o que afectan a varias empresas que tienen características comunes (mismo país, mismo sector,…) y en factores **específicos** que afectan a la empresa en particular, como los clientes o los proveedores.



Puedes ver el vídeo del apartado en youtube:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/BPfvTpMt1NM?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

O puedes hacer el edpuzzle del apartado, para ello deberás acceder a la plataforma con tu usuario y

contraseña:

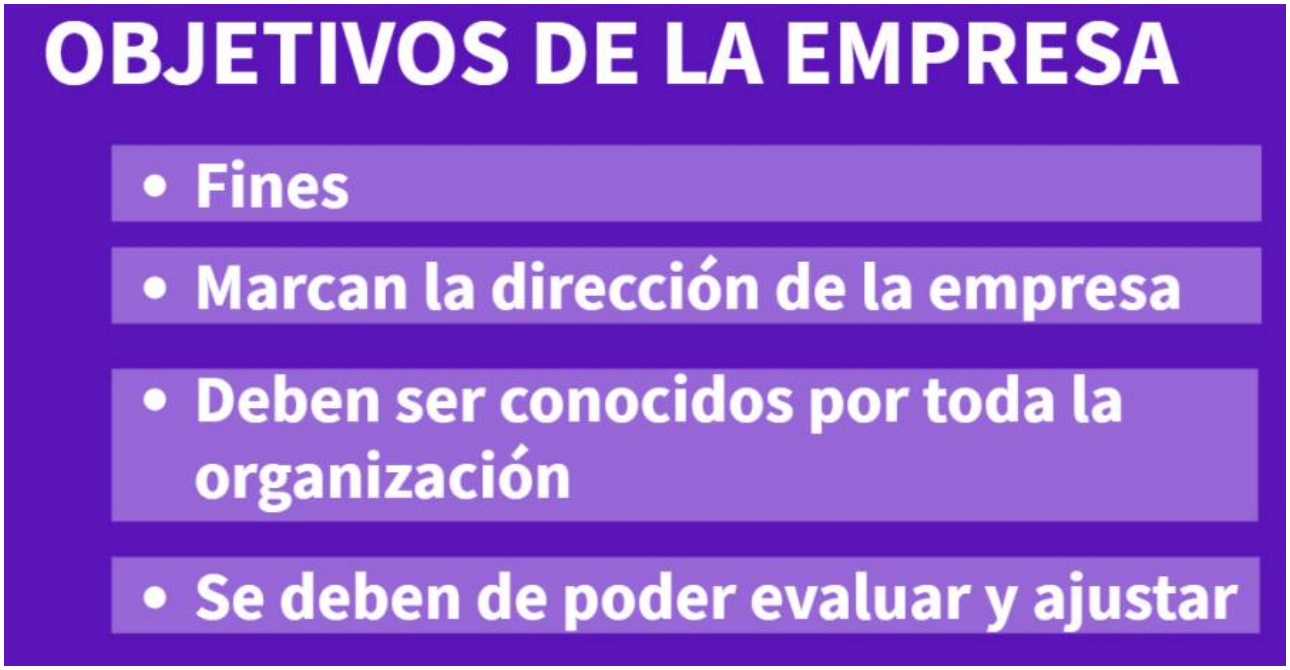
LINK AL EDPUZZLE

2.3. LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Los objetivos de una empresa indican los resultados que una empresa espera conseguir, marcan la dirección que debe tomar una empresa, indicando lo que es importante para la empresa.

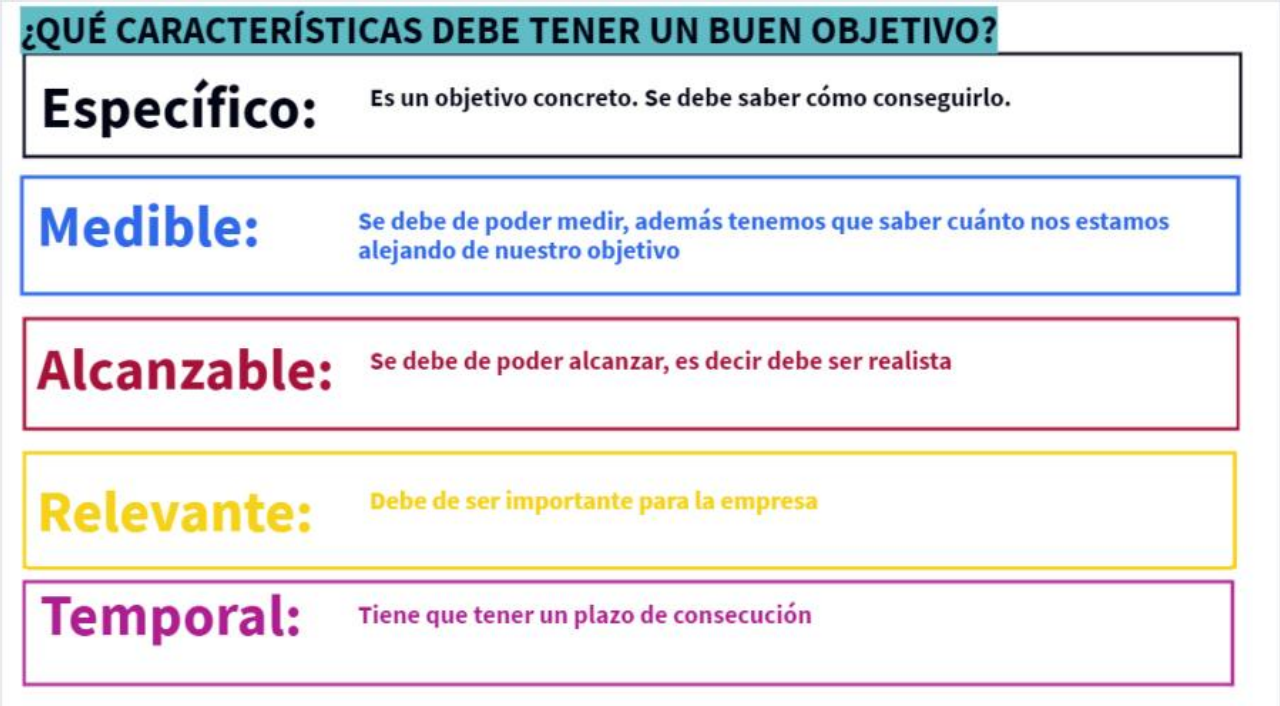
Los objetivos una vez definidos deben ser conocidos por toda la organización, ya que todos los componentes de la empresa deben participar en su consecución.

Además, se deben de poder evaluar, es decir saber su grado e ejecución para así poder ajustarlos.



Un objetivo bien definido debe cumplir una serie de características que se resumen en el acrónimo **SMART**:

- **SPECIFIC**, es decir debe ser específico, claro, concreto
- **MEASURABLE**, es decir se debe poder medir
- **ATTAINABLE**, debe ser alcanzable, es decir se debe de poder conseguir
- **RELEVANT**, debe ser importante, que merezca la pena conseguirlo
- **TIMELY**, tiene que tener un plazo de consecución



Existen dos tipos de objetivos, los objetivos cualitativos y los objetivos cuantitativos.

- **Los objetivos cuantitativos** se pueden medir de forma numérica, por lo que son fáciles de medir y de evaluar su grado de consecución. Un ejemplo de objetivo cuantitativo podría ser maximizar las ventas.
- **Los objetivos cualitativos**: No se pueden medir de forma numérica por lo que son mucho más abstractos y para poder medirlos hay que descomponerlos en subobjetivos numéricos. Un ejemplo de objetivo cualitativo sería maximizar la lealtad de los clientes.

El principal objetivo que persigue una empresa es la **maximización del beneficio**, ya que sin beneficio una empresa no puede sobrevivir.

Pero una empresa puede tener perseguir muchos otros objetivos, como expandirse, crecer, tener el máximo valor de capitalización, generar trabajo para los socios o ser socialmente responsables.



La empresa al tener distintos agentes o stakeholders que intervienen en la empresa y que se relacionan con ella debe intentar llegar a acuerdos para que consensuar objetivos donde todos los agentes implicados estén de acuerdo.

El problema de agencia o de conflicto de objetivos o intereses se da porque en la empresa cada grupo de agente puede tener intereses diferentes y que choquen con los objetivos de otros colectivos.

Por ejemplo los trabajadores quieren ganar el mayor salario posible y tener tiempo libre, este objetivo puede chocar con el objetivo de maximización de beneficios o minimización de costes, por lo que trabajadores y empresa deberán llegar a acuerdos.

El la siguiente imagen se pueden los objetivos que persiguen los distintos agentes que intervienen el la empresa:



Puede ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/Bi8vneVI6ao?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

O puedes hacer el edpuzzle del tema, accediendo previamente a la plataforma:

LINK AL EDPUZZLE

2.4. CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN DE UNA EMPRESA

Existen distintos tipos de empresas, empresas grandes, pequeñas, internacionales, transnacionales, que tienen un solo socio, que cotizan en bolsa, donde los socios responden con sus bienes o solo con lo que han aportado a la empresa, etc.

En este apartado vamos a clasificar a la empresa desde distintos criterios, según su tamaño, según el ámbito geográfico en el que actúan, según la titularidad del capital y según su sector de actividad, pero dejaremos para un capítulo posterior la clasificación de las empresas según su forma jurídica que quizás sea la forma de clasificación más complicada por la cantidad de tipos de sociedades mercantiles que nos podemos encontrar.

TIPOS DE EMPRESA SEGÚN SU TAMAÑO

Según su tamaño las empresas se pueden clasificar en **pequeñas, medianas y grandes**, considerando como un caso particular de las pequeñas, las microempresas:

Para clasificarlas se suele utilizar como criterio el número de trabajadores, pero según **Anexo I del Reglamento de la Unión Europea nº 651/2014** , clasifica a las empresas según el criterio anterior (nº de trabajadores) y al menos uno de los dos criterios siguientes:

- Volumen de facturación, ingresos o ventas.
- Total del activo

En la siguiente tabla vemos **los límites de cada categoría**:

Tamaño	Número de trabajadores	Volúmen de facturación anual	Total activo
Microempresa	menos de 10	menor o igual a 2 millones de Euros	menor o igual a 2 millones de Euros
pequeña	Entre 10 y 49	Entre 2 y 10 millones de euros	Entre 2 y 10 millones de euros
mediana	Entre 50 y 249	Entre 10 y 50 millones de euros	Entre 10 y 43 millones de euros
grande	más de 250	Más de 50 millones de euros	Más de 43 millones de euros

Por ejemplo una empresa con 300 trabajadores y un volumen de ventas de 48 millones de euros y un activo de 40 millones de euros se consideraría mediana. Para ser grande o bien debería superar los 50 millones de facturación o los 43 millones de activo.

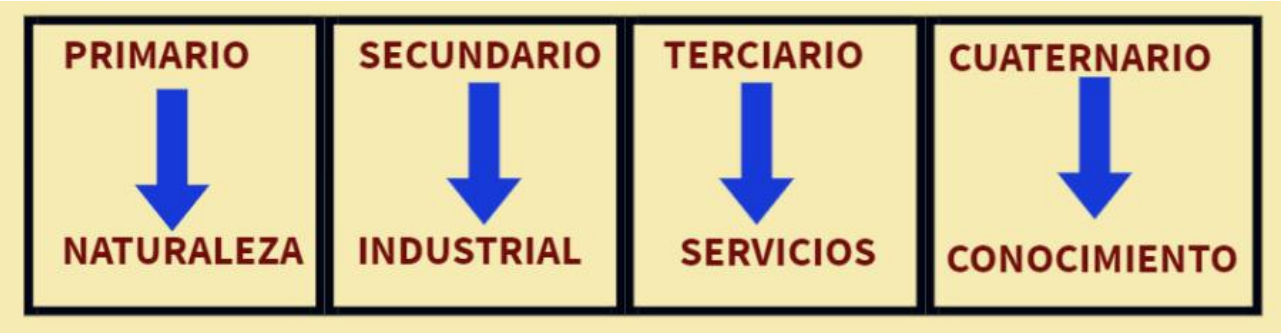
TIPOS DE EMPRESA SEGÚN SU ACTIVIDAD ECONÓMICA

Según la actividad económica que desarrolla podemos distinguir entre:

- **Sector primario**, si se dedica a la extracción de los recursos naturales:
  - Agricultura
  - Ganadería
  - Minería
  - Pesca
  - Actividades forestales
  - Silvicultura…

- **Sector secundario**, manufacturero o industrial: Empresas transformadoras, a partir de unas materias primas y materiales producen bienes o servicios elaborados:
  - Fábricas
  - Producción de Energía
  - Construcción

- Sector Terciario o sector servicios:
  - Sector distribución
  - Sector comercial
  - Servicios bancarios, educativos, médicos, turísticos…
  - Sector cuaternario: Relacionado con la transmisión o con la búsqueda del conocimiento.



Puedes ver el vídeo sobre los sectores económicos:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/Bxhb1wbJ5HI?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

Puedes hacer el siguiente edpuzzle sobre los sectores económicos, accediendo a la plataforma:

LINK AL EDPUZZLE

TIPOS DE EMPRESA SEGÚN SU ÁMBITO DE ACTUACIÓN GEOGRÁFICA

Según su zona de actuación podemos diferenciar entre:

- **Empresas locales:** Su ámbito de actuación es un municipio



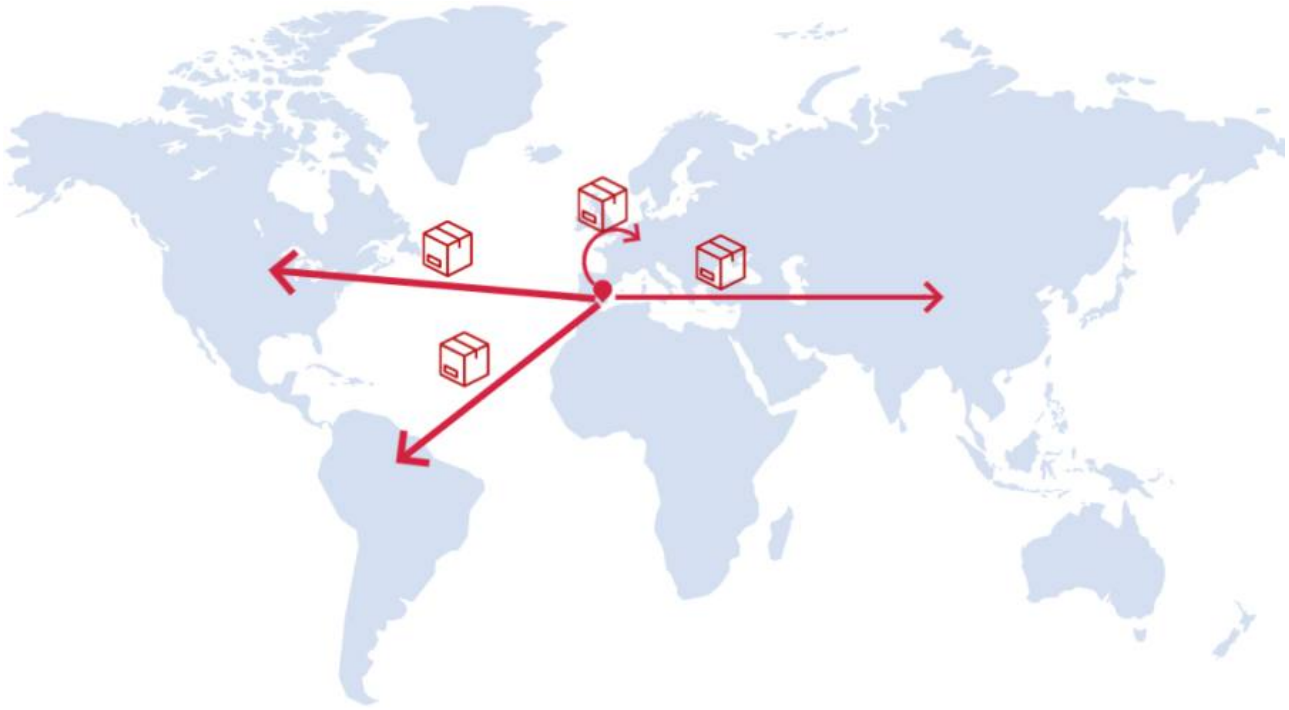
- **Empresas regionales:** Actúan en una región, comarca, o comunidad autónoma



- **Empresas nacionales:** Actúan en todo un país



- **Empresas internacionales**: Comercian entre dos o más países



- **Empresas multinacionales**: Tienen filiales o sucursales (Inversión directa) en dos o más países y suelen comercializar el mismo producto en todos los países.



- **Empresas globales o transnacionales**: Actúa prácticamente en cualquier país del mundo, por lo que para estas empresas el mundo es su mercado. Aun que las decisiones estratégicas básicas están centralizadas, adapta el producto o servicio a la idiosincrasia, cultura o necesidades del país donde se instala.



TIPOS DE EMPRESA SEGÚN LA PROPIEDAD DEL CAPITAL

Según quién tenga el control o la propiedad del capital podemos distinguir entre:

- **Empresas públicas:** Capital 100% público
- **Empresas privadas:** Capital 100% privado
- **Empresas mixtas:** tienen participación en el capital tanto privado como público, aunque se suelen considerar públicas si la participación en el capital del sector público es mayoritario o si tiene el control en la gestión de la empresa.

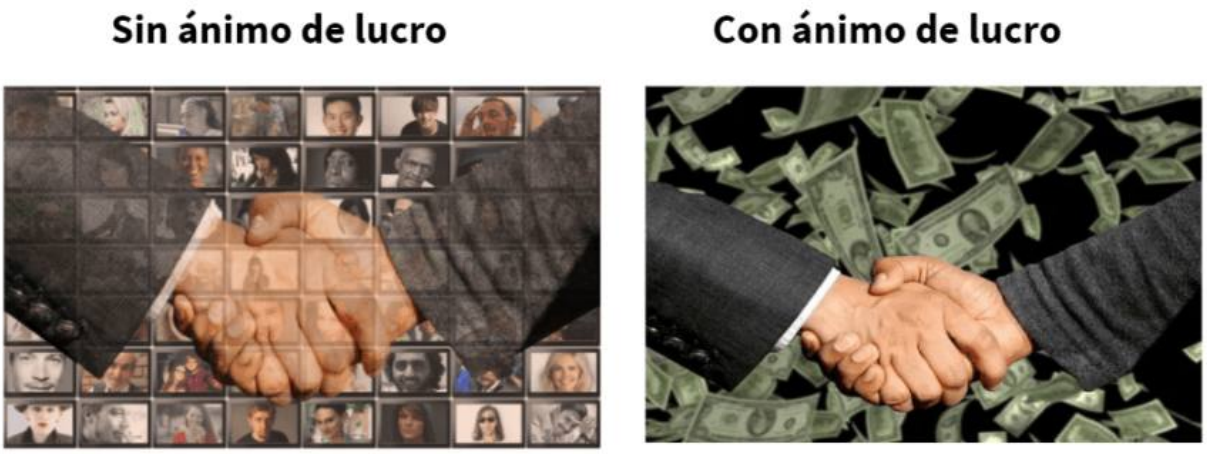


TIPOS DE EMPRESA SEGÚN EL DESTINO DE LOS BENEFICIOS

Si una empresa busca maximizar los beneficios para generar una mayor riqueza y así aumentar el valor de la empresa y el dividendo de los socios, se estaría hablando de una **empresa con ánimo de lucro.**

Sin embargo, si sus objetivos son generar valor a la sociedad, o generar trabajo, se hablaría de

empresas sin ánimo de lucro.



Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/2F7A8Fg71dE?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

O puedes hacer el siguiente edpuzzle, accediendo a la plataforma:

LINK AL EDPUZZLE

2.5. EMPRESAS SEGÚN SU FORMA JURÍDICA

En el apartado anterior hemos clasificado las empresas según distintos criterios, en este apartado vamos a clasificar a las empresas según su personalidad que puede ser física o jurídica:

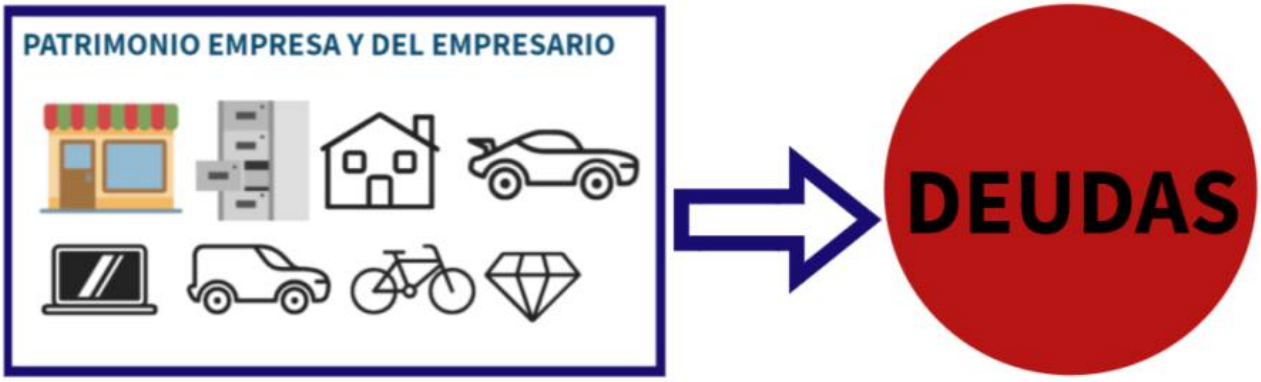
Personalidad física:

Una empresa tiene personalidad física si no está inscrita en el registro mercantil y por lo tanto se regirá en materia de derechos y obligaciones por el código civil.



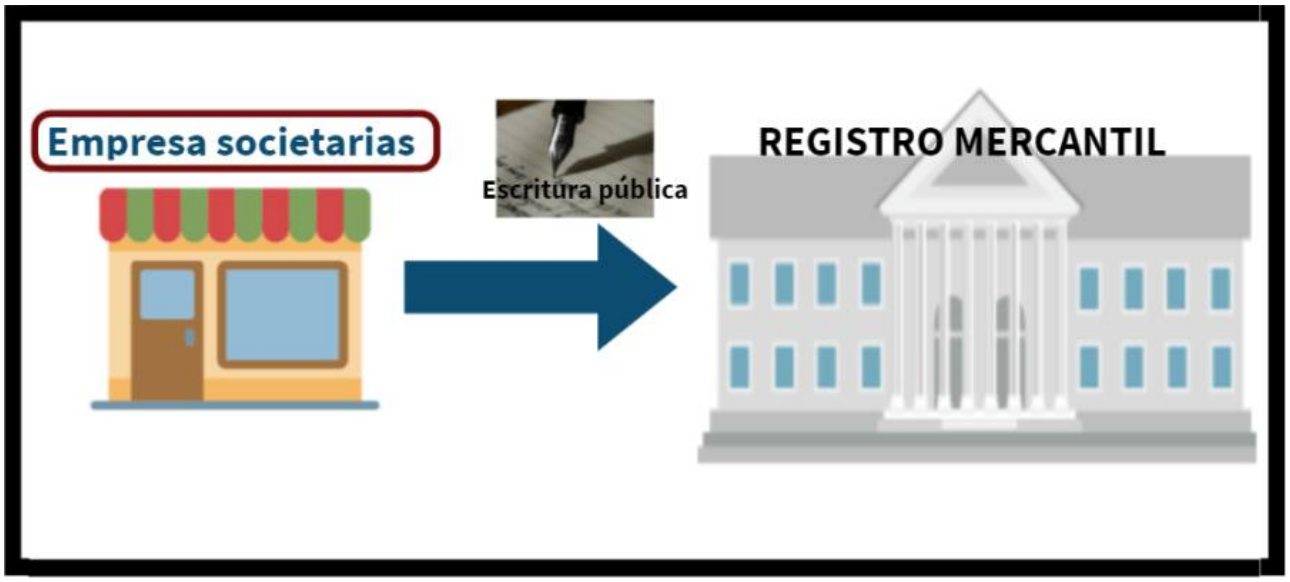
En una empresa con personalidad física no existe diferencia entre el patrimonio (conjunto de bienes, derechos de cobro y obligaciones de pago) de la empresa y el patrimonio del socio o de los socios, aunque la mayoría de las empresas con personalidad física son individuales es decir solo tienen un socio.

Al no haber diferencia responden ante las deudas con terceros con todo el patrimonio del socio tanto presente como futuro hasta cubrir las deudas.



Personalidad jurídica:

Una empresa adquiere su personalidad jurídica al inscribirse en el registro mercantil, para ello debe dar unos pasos previos como son la certificación negativa del nombre, o la firma de escrituras públicas ante notario.

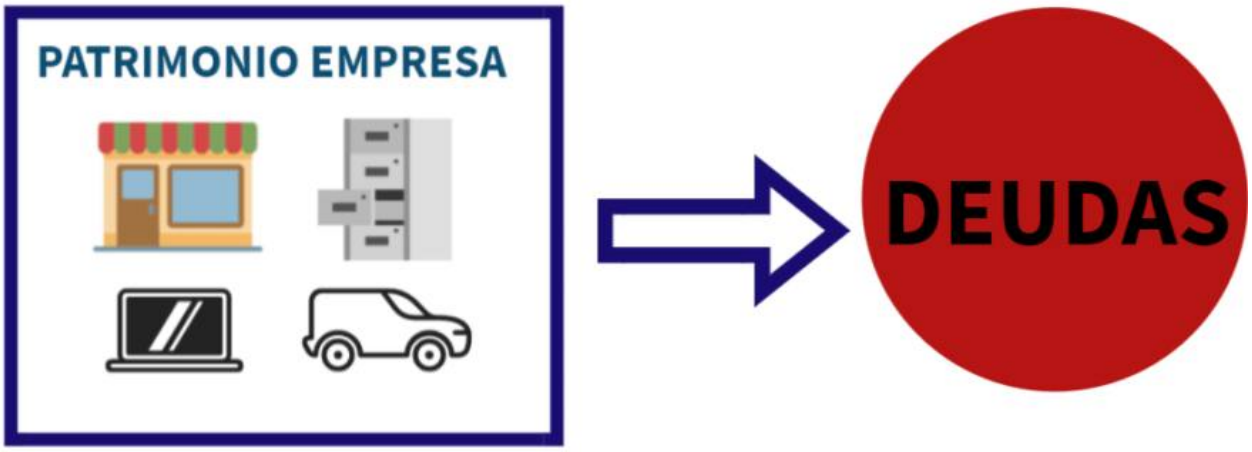


En el caso de empresas societarias, sociedades o empresas con personalidad jurídica, el patrimonio empresarial está completamente separado y es claramente diferenciable del patrimonio de los socios.





Y en la mayoría de las sociedades la responsabilidad de los socios frente a las deudas se limita al capital aportado.



Dentro de las sociedades mercantiles o con personalidad jurídica vamos a diferenciar tres grandes grupos:

- **Sociedades mercantiles personalistas**: Donde se le da importancia a las características de los socios para gestionar la empresa, diferenciando:
  - Sociedad colectiva
  - Sociedad comanditaria simple

- **Sociedades mercantiles Capitalistas**: Los socios no tienen por qué gestionar la empresa, por lo que es más importante que aporten capital:
  - Sociedad comanditaria por acciones
  - Sociedad limitada
  - Sociedad anónima

- **Sociedades mercantiles especiales:** Priman otros aspectos más que la generación del beneficio como puede ser la generación de trabajo o el bienestar de sus socios:
  - Sociedad Laboral
  - Sociedad Cooperativa

Puedes ver el vídeo del apartado:

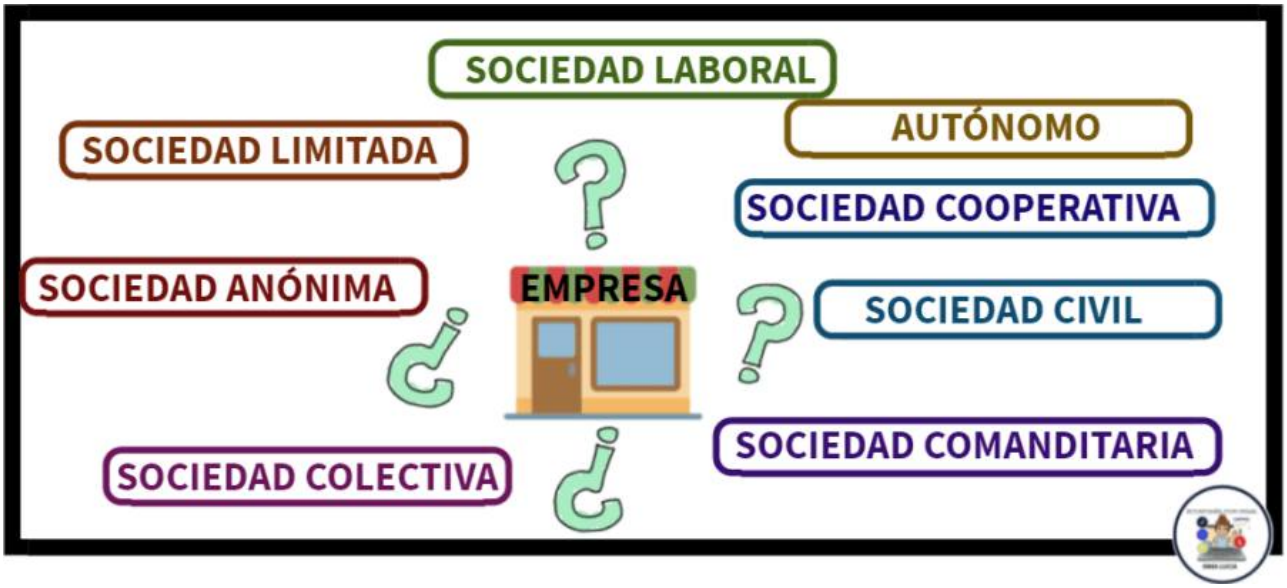
» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/hnQk3-VXPDU?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo...

O puedes realizar el edpuzzle accediendo a la plataforma:

LINK AL EDPUZZLE

2.6. ¿QUÉ TIPO DE EMPRESA ELEGIR?

Como hemos visto en el capítulo anterior las posibilidades para elegir una empresa son múltiples:

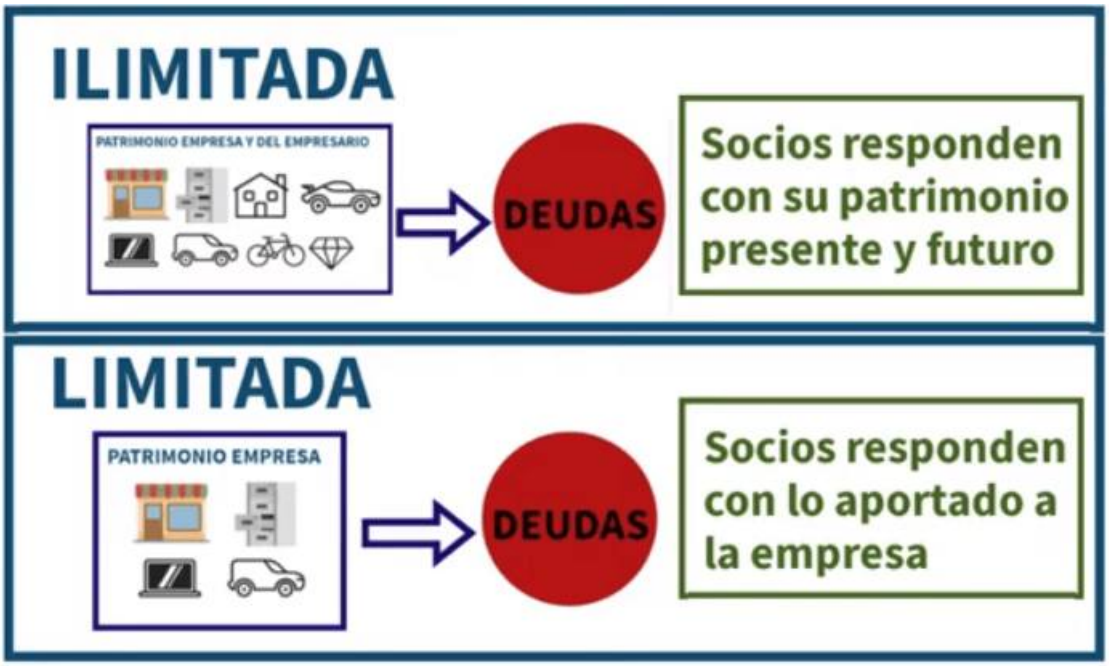


Por lo que es una decisión difícil, las preguntas a las que hay que responder a la hora de elegir el tipo de empresa son:

- **¿Cuántos socios va a haber?**
  - Si solo se es **un socio** las opciones son limitadas: autónomo, sociedad limitada unipersonal o sociedad anónima unipersonal.
  - Si se es **más de un socio**, existen más tipos de sociedades a elegir.

- **¿Qué capital se va a aportar?**
  - **Nada**: Existen empresas que para empezar no requieren inversiones, como por ejemplo un autónomo que vaya a trabajar desde casa.
  - **Poco**: Indicado para empresas que no requieran realizar grandes inversiones para empezar a funcionar y quieran limitar la responsabilidad de los socios al capital aportado.
  - **Mucho:** Empresas que requieren un capital importante para funcionar.

- **¿Qué responsabilidad van a tener los socios frente a las deudas?**
  - **Responsabilidad limitada** al capital aportado a la empresa para los socios, es decir, se responde a las deudas con el patrimonio empresarial.
  - **Responsabilidad ilimitada**, además de responder con el patrimonio empresarial, los socios van a responder con todo su patrimonio presente y futuro, hasta que se salde la deuda o prescriba.



- **¿Un socio puede vender su parte libremente?**
  - **Transmisión libre:** si se puede vender la participación en el capital libremente sin pedir permiso a nadie de la empresa, como ocurre con las acciones.
  - **Transmisión restringida:** Hay limitaciones en la venta de la participación en el capital de los socios, como tener el visto bueno de los demás socios o que los socios restantes tengan preferencia en la compra en caso de transmisi´n de capital.

- **¿Cuántos impuestos hay que pagar?**
  - Esta pregunta se la tendrán que hacer aquellas empresas donde solo hay un socio, ya que todas las demás son sociedades y tributan por el impuesto de sociedades.
    - Si se esperan obtener pocos beneficios, se recomendaría tributar por el impuesto de la renta de personas físicas (IRPF)
    - Si se espera obtener muchos beneficios, sería recomendable tributar por el impuesto de sociedades. (I.S)

- **¿Empresa social?**
  - Si se van a tener en cuenta otros aspectos, como la generación de trabajo o la búsqueda del bienestar de los socios, o que las decisiones sean democráticas, quizás el tipo de sociedad a elegir sea una **sociedad mercantil especial.**

Puedes realizar el siguiente juego para ver qué empresa te conviene con los datos de tu proyecto:

» **Recurso interactivo (ver en línea):** https://view.genially.com/614a30381570b20dcb61df6c

---

Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/qzuqKcJRsQ8?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

o hacer el Edpuzzle, si lo prefieres:

LINK AL EDPUZZLE

2.7. EMPRESARIO INDIVIDUAL O AUTÓNOMO

En este apartado empezamos a hablar de los tipos de empresa y sus características, comenzamos con las empresas con personalidad física y dentro de ellas vamos a hablar del autónomo o empresario individual, su importancia dentro del tejido empresarial español es muy importante ya que suponen más de 3 millones de afiliados a la seguridad social generando mucho trabajo.

El autónomo es una persona física que realiza en nombre propio una actividad económica, el tener personalidad física implica que se rige en materia de derechos y obligaciones por el código civil y en materia mercantil por el código de comercio.

La figura de la empresa y el empresario se suele confundir, coincidiendo ambas figuras en la práctica, esto se debe principalmente a tres motivos:

1. Coincide el **NIF** de la empresa y el NIF del empresario.
2. Coincide el **nombre** de la empresa y el nombre del empresario
3. El **patrimonio** de la empresa coincide con el patrimonio del empresario al responder ante las deudas contraídas con terceros.

En estas empresas el empresario controla y gestiona la empresa, siendo el responsable legal de la empresa.

Son empresas con reducido tamaño y los trámites de constitución son más sencillos y meno que en el caso de las empresas con personalidad jurídica.

Las características de la empresa individual son:

- **Número de socios**: 1 socio
- **Capital mínimo de constitución**: no hay (0€)
- **Razón social:** Nombre y dos apellidos del autónomo
- **Responsabilidad de los socios frente a las deudas:** Ilimitada
- **Tributación:** Impuesto de la renta de personas físicas (IRPF)
- **Transmisión:** No se puede transmitir, habría que cerrar la empresa

---

Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/1sxbGbBQt8E?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

O puedes hacer el siguiente edpuzzle, accediendo a la plataforma:

LINK EDPUZZLE

2.8. SOCIEDAD LIMITADA

la **sociedad limitada** o sociedad de responsabilidad limitada es una **sociedad mercantil capitalista**, es

decir es más importante la aportación de capital que las características de los socios para gestionar la empresa, **los socios deben aportar capital pero pueden no trabajar en la empresa**.

Es una empresa recomendada para empresas con **pocos socios** y que **no requieran un gran capital** para comenzar la actividad, ya que suelen ser empresas donde los socios no quieren perder el control de la empresa, es por ello que a la hora de vender las participaciones, hay que pedir permiso a los socios y estos tienen preferencia en la compra.

Las características más importantes de una **sociedad limitada** son:

- **Número de socios**: uno o más, si es solo uno se llamaría sociedad limitada unipersonal.
- **Capital mínimo de constitución:** Mínimo 1€, divididos en participaciones, capital totalmente suscrito y desembolsado en el momento de la constitución. Mientras el capital de las sociedades de responsabilidad limitada no alcance la cifra de tres mil euros, se aplicarán las siguientes reglas:
  - Deberá destinarse a la reserva legal una cifra al menos igual al 20 por ciento del beneficio hasta que dicha reserva junto con el capital social alcance el importe de tres mil euros.
- **Razón social:** Nombre elegido por los socios seguido de las siglas S.L. o S.R.L., en caso de ser unipersonal las siglas son S.L.U.
- **Responsabilidad de los socios frente a las deudas:** Limitada al capital aportado
  - En caso de liquidación, voluntaria o forzosa, si el patrimonio de la sociedad fuera insuficiente para atender el pago de las obligaciones sociales, los socios responderán solidariamente de la diferencia entre el importe de tres mil euros y la cifra del capital suscrito.
- **Tributación:** Como todas las sociedades mercantiles, tributa por el impuesto de sociedades (I.S.)
- **Transmisión:** Restringida, se ha de pedir permiso a los socios y estos tienen preferencia

---

En la sociedad limitada podemos hablar de **dos órganos de decisión y gestión**:

- **Administradores y consejo de administración**:
  - Gestión y administración de la empresa:
    - No se pueden dedicar a la misma actividad de la empresa por cuenta ajena
    - Elaborar las cuentas anuales
  - No tienen por qué tener la condición de socios
- **Junta general**:
  - Formado por todos los socios.
  - Órgano de decisión y deliberación en la empresa.:
    - Aprobación cuentas anuales
    - Decisiones sobre la aplicación del beneficio del ejercicio
    - Nombramiento y destitución de los administradores
    - Censura de la gestión social
    - Modificación estatutos, capital social, tipo de sociedad

---

Los **derechos de los socios** o participes de una sociedad limitada son:

- Derecho al reparto de beneficios en caso de que haya dividendo
- Derecho al **reparto en la liquidación del patrimonio**, una vez saldadas las deudas, en caso de quiebra o disolución.
- **Derecho a tanteo en la adquisición de participaciones**
- Derecho a participar en las **decisiones** sociales
- derecho a poder ser elegidos como administradores
- Derecho a **información** en los periodos establecidos

Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/6GeaKs1D2tI?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

2.9. SOCIEDAD ANÓNIMA

La sociedad anónima es la sociedad que se conoce como puramente capitalista pues requiere un capital importante para constituirse y la participación en el capital social se puede transmitir libremente sin ninguna restricción, además en el caso de las grandes empresas (mínimo 1.200.000€ de capitalización) existen mercados secundarios conocidos como la bolsa, para facilitar la liquidez de estos títulos, es decir su compra-venta.

Por lo anteriormente comentado, este tipo de sociedad es la que mejor se ajusta a las grandes empresas.

Las características más importantes de una **sociedad limitada** son:

- **Número de socios**: uno o más, si es solo uno se llamaría sociedad anónima unipersonal.
- **Capital mínimo de constitución:** Mínimo 60.000€, divididos en acciones, capital totalmente suscrito y desembolsado en al menos un 25% en el momento de la constitución.
- **Razón social:** Nombre elegido por los socios seguido de las siglas S.A, en caso de ser unipersonal las siglas son S.A.U.
- **Responsabilidad de los socios frente a las deudas:** Limitada al capital aportado
- **Tributación:** Como todas las sociedades mercantiles, tributa por el impuesto de sociedades (I.S.)
- **Transmisión:** Libre, no existe ninguna restricción.

En la sociedad anónimas, los órganos de gobierno son los mismos que en las sociedades limitadas, pudiendo distinguir **dos órganos de decisión y gestión**:

- **Administradores y consejo de administración**:
  - Gestión y administración de la empresa:
    - No se pueden dedicar a la misma actividad de la empresa por cuenta ajena
    - Elaborar las cuentas anuales
  - No tienen por qué tener la condición de socios
- **Junta general**:

Dentro de la junta genera podemos distinguir tres tipos de juntas:

- **Junta general ordinaria:** Se debe celebrar dentro de los seis primeros meses de cada ejercicio económico, convocándose por los administradores.
  - Órgano de decisión y deliberación en la empresa
  - Aprobación cuentas anuales
  - Decisiones sobre la aplicación del resultado del ejercicio
  - Nombramiento y destitución de los administradores
  - Censura de la gestión social
  - Modificación estatutos, capital social, tipo de sociedad

- **Junta universal:** Tiene que estar presente todo el capital social, en las empresas donde cada acción representa un porcentaje muy pequeño de capital, se puede exigir un porcentaje mínimo y varios accionistas se pueden unir (sindicar) para acudir a la junta universal.

Los **derechos de los socios** o accionistas de una sociedad anónima son:

- Derecho al **reparto de beneficios** en caso de que haya dividendo
- Derecho al **reparto en la liquidación del patrimonio**, una vez saldadas las deudas, en caso de quiebra o disolución.
- **Derecho preferente de suscripción** de las nuevas acciones en caso de ampliación de capital
- Derecho de **asistencia y voto** en las juntas
- derecho a **impugnar** los acuerdos sociales
- Derecho a **información** en los periodos establecidos

Puedes ver el vídeo el apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/Mvh9sEeeV_E?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

O puedes hacer el siguiente edpuzzle, accediendo a la plataforma:

LINK AL EDPUZZLE

2.10. SOCIEDAD LABORAL

En este apartado vamos a empezar a hablar de las sociedades mercantiles especiales, es decir sociedades donde el principal objetivo no es la maximización del beneficio, sino tienen otra serie de objetivos más sociales como la generación de trabajo o mejorar el bienestar de los socios.

La primera de estas sociedades mercantiles especiales es la sociedad laboral, que busca la generación de trabajo entre sus socios, la principal característica de este tipo de sociedad es que la mayoría de los socios **(al menos el 51%)** son trabajadores con contrato indefinido y a tiempo completo en la empresa.

Existen dos tipos de sociedades laborales:

- **Sociedad limitada laboral**
- **Sociedad anónima laboral**

Los requisitos en cuanto a constitución de capital son los correspondientes a la sociedad limitada o a la sociedad anónima.

Las sociedades laborales además de necesitar escritura pública ante notario e inscribirse en el registro mercantil deben inscribirse en el **registro de sociedades laborales**.

Las características más importantes de una **sociedad laboral** son:

- **Número de socios**: dos o más, en el momento de la constitución pero en un plazo de 36 meses han de ser 3 socios, ya que ningún socio puede poseer más del 33% del capital social, salvo que se trate de entidades sin ánimos de lucro, entidades de economía colaborativa o entidades públicas, en estos casos podrían poseer hasta el 50% del capital social.
- **Capital mínimo de constitución**:
  - Si es **Sociedad Limitada Laboral**, mínimo 1€ dividido en participaciones, totalmente suscrito y desembolsado en el momento de la constitución. Aplicando las mismas reglas que en la Sociedad Limitada mientras no se alcancen los 3.000€ de Capital Social.
  - Si es **Sociedad Anónima Laboral**, mínimo 60.000€, dividido en acciones nominativas en títulos, totalmente suscrito y desembolsado en al menos un 25%.
  - Existen dos clases de aportación al capital social (acciones o participaciones), las de clase laboral que pertenecen a los socios trabajadores y las de clase general que pertenecen a los socios no trabajadores.
- **Razón social**: Nombre elegido por los socios seguido de las siglas **S.L.L.** si es sociedad limitada laboral y **S.A.L.** si es sociedad anónima laboral.
- **Responsabilidad de los socios frente a las deudas:** Limitada al capital aportado
- **Contratación de trabajadores indefinidos**: Limitada al 49% de las horas trabajadas por los socios trabajadores.
- **Tributación:** Como todas las sociedades mercantiles, tributa por el impuesto de sociedades (I.S.)
- **Transmisión:**
  - **Libre**, si se transmiten entre socios trabajadores o trabajadores indefinidos.
  - **Restringida**, con preferencia de los socios trabajadores y los trabajadores indefinidos, si se transmite a personas que no sean trabajadores indefinidos o socios

---

La siguiente imagen resume el apartado:



Puedes ver el vídeo del apartado, aunque comentar que los requisitos de capital están sin actualizar y son los mismos que en una sociedad limitada 1€.:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/tuJ6zUKgD7U?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo...

O puedes hacer el siguiente edpuzzle, accediendo a la plataforma:

LINK AL EDPUZZLE

2.11. SOCIEDAD COOPERATIVA

la sociedad cooperativa es una sociedad mercantil especial, puesto que su principal objetivo en vez de

la maximización del beneficio, es la generación de bienestar entre sus socios, generando sinergias a través de la unión, es decir va a unir a personas físicas o jurídicas que tengan intereses o necesidades comunes.

Por ejemplo una cooperativa agrícola que sea una almazara de aceituna va a permitir a los cooperativistas contar con una maquinaria común o unas estrategias de comercialización comunes que de forma separada, cada agricultor no podrían acceder a ellas, es decir que la unión hace la fuerza.

En las cooperativas de trabajo, los socios cooperativistas han de ser personas físicas que forman la cooperativa para trabajar en ella, considerando la empresa como una oportunidad de trabajo, no como una inversión que me va a generar el máximo beneficio.

Las sociedades cooperativas se rigen por principios democráticos, es decir cada socio tiene un voto independientemente del capital y por ejemplo en el caso de cooperativas de trabajo o todos están contratados por el régimen general o todos están contratados como autónomos, además el reparto del beneficio no se hace por el capital aportado sino por otra serie de criterios como puede ser la productividad.

Las características más importantes de una **sociedad cooperativa** son:

- **Número de socios**: Depende de la comunidad autónoma, en Andalucía es 2 o más. Existen distintos grados de cooperativas:
  - **Primer grado**: dos o más personas físicas o jurídicas que no sean cooperativas, si es una cooperativa de trabajo tienen que ser 2 o más personas físicas.
  - **Segundo grado o ulterior grado:** Dos o más cooperativas de grado inferior. Por ejemplo las cooperativas de segundo grado estarían formadas por dos o más cooperativas de primer grado, las cooperativas de tercer grado estarían formadas por al menos una de segundo grado y las demás de primer grado y así sucesivamente.
- **Capital mínimo de constitución:** No hay un mínimo pero en los escritura de constitución hay que indicar cuál va a ser el capital aportado y que aportación van a tener que hacer los distintos socios que se vayan incorporando a la cooperativa.
- **Razón social:** Nombre elegido por los socios seguido de las siglas S.COOP., seguido por la comunidad autónoma por ejemplo en Andalucía S.COOP. AND y además si la responsabilidad es limitada debe añadir LTDA.
- **Responsabilidad de los socios frente a las deudas:** Limitada al capital aportado, salvo que en los estatutos se indique lo contrario.
- **Tributación:** Impuesto de sociedades pero con un tipo especial del 20%
- **Reservas obligatorias:** 20% del resultado del ejercicio al fondo de reserva obligatorio y un 5% del resultado al fondo de educación y promoción.
- **Transmisión:** Restringida, no se puede vender la condición de socio pero cualquier socio puede debe entrar o abandonar la cooperativa por el procedimiento que se describa en los estatutos.

En la sociedad Cooperativa podemos hablar de **los siguientes órganos de decisión y gestión**:

- **Consejo rector**:
  - Órgano de gobierno, gestión y representación.
- **Asamblea general**:

- Reunión de todos los socios.
- Órgano de decisión y deliberación en la empresa.:
  - Aprobación cuentas anuales
  - Decisiones sobre la aplicación del excedente del ejercicio (beneficio)
  - Establecer la política general de la empresa

- **Comité de recursos:**
  - Tramitar y resolver los recursos contra las sanciones de los socios.
- **Interventores:**
  - Censurar las cuentas anuales (verificación de las cuentas)

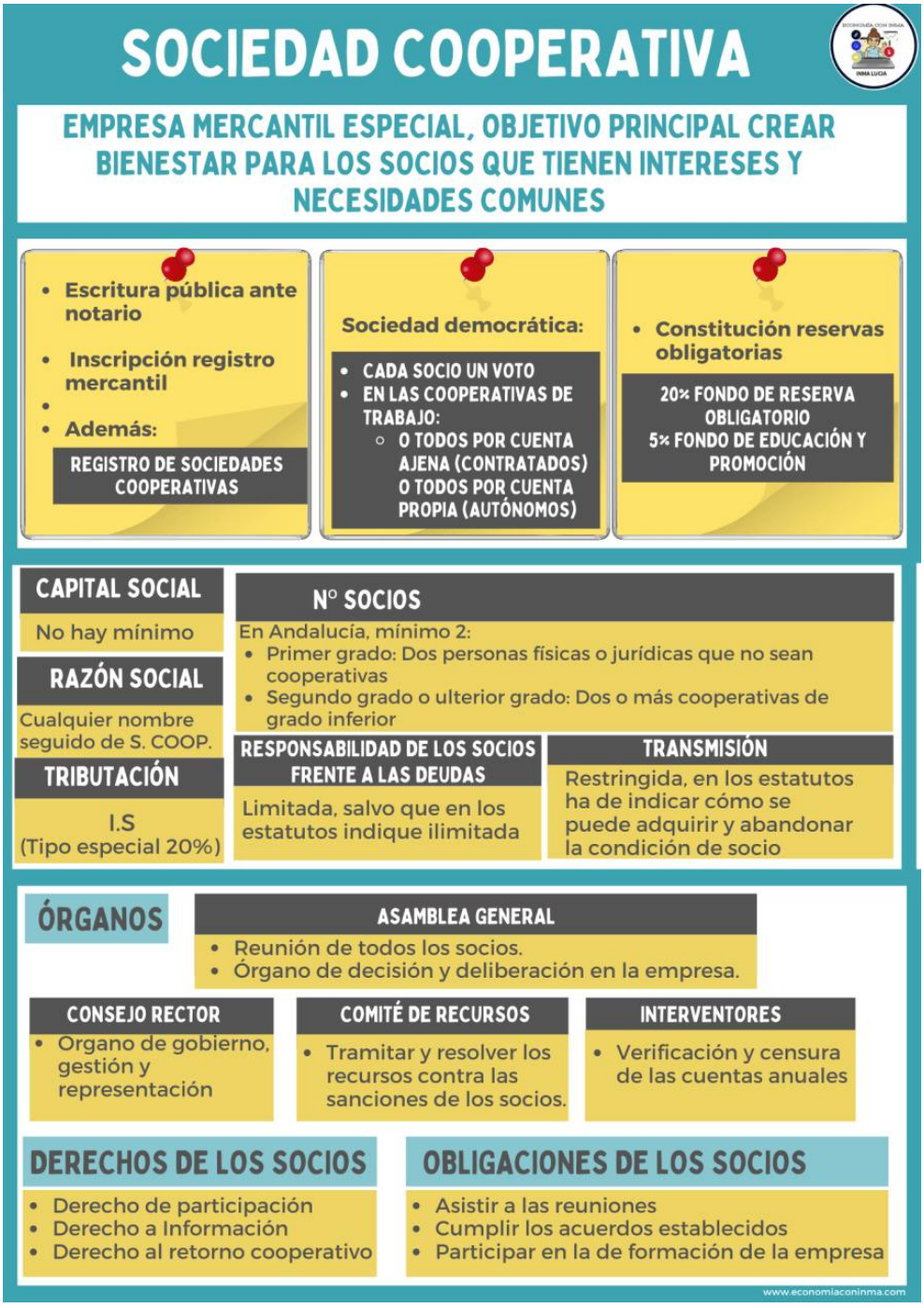
Los **derechos de los socios** de una sociedad cooperativa son:

- Derecho a participar en las actividades de la cooperativa.
- Derecho a Información
- Derecho al **retorno cooperativo** o el reparto del excedente.

Además, tienen las siguientes **obligaciones**:

- Asistir a las reuniones de los órganos de los que forma parte.
- Cumplir con los acuerdos establecidos.
- Participar en las actividades de formación de la empresa.

En la siguiente imagen se resume el apartado:



Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/6tr7NY0pmJM?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

O puedes hacer el siguiente edpuzzle, accediendo a la plataforma:

LINK AL EDPUZZLE

2.12. EL ENTORNO DE UNA EMPRESA

Para realizar el análisis externo de una empresa, hay que analizar todos los factores externos que afectan a la empresa pero que al ser exógenos a la empresa no se pueden modificar, estos factores

forman lo que se conoce como **entorno de la empresa**.

Al ser un conjunto de factores que afectan a la empresa, hay que tenerlos en cuenta a la hora de tomar decisiones, ya que pueden constituir **fuentes de oportunidades o amenazas** que la empresa tendrá que aprovechar o afrontar.

El entorno se puede dividir en:

- **Entorno general** o que afecta a todas las empresas en general que cumplan unas características comunes: (zona geográfica, sector,…)
- **Entornos específico** que afecta a la empresa analizada en particular, cada empresa tiene un entorno específico diferente

---

Para analizar el entorno general se puede utilizar el acrónimo PESTEL que divide los factores en:

- **P**olíticos: Decisiones políticas, Inestabilidad política, Ideología del gobierno…
- **E**conómicos: Fase del ciclo económico, Situación Mercado laboral, IPC, Tipo de interés…
- **S**ocioculturales: Tradiciones, cultura, Modas, Comportamientos sociales,…
- **T**ecnológicos: Nuevas Tecnologías de un determinado sector, Subvenciones a la innovación
- **E**cológicos o medioambientales: Tasas a la contaminación, Energías renovables,…
- **L**egales: Normativa del sector, Normativa laboral,…



Por otro lado, **el entorno específico** está formado por factores que afectan a la empresa en particular y que se puede poner delante la palabra «mi» para detectarlos, entre otros podemos distinguir:

- **Los clientes de una empresa** (Mis clientes): Qué características tienen, son muchos o pocos,…
- **Los proveedores de la empresa** (Mis proveedores): Son muchos o pocos, tienen influencia en el precio, podrían convertirse en competencia.
- **Los distribuidores de la empresa** (Mis Distribuidores): Son muchos o pocos, qué margen se llevan, cómo tratan al producto en el lugar de venta…

- **La competencia de la empresa:** (Mi competencia): Quiénes son, cuántos son, qué hacen bien o mal, cuál es su precio,…
- **Los acreedores de la empresa:** (Mis acreedores): Quiénes son, dónde están, qué condiciones me ofrecen,…



Como hemos dicho anteriormente analizar el entorno nos va a permitir ver que factores exógenos tenemos que tener en cuenta en la empresa y cómo nos afecta para poder diseñar la estrategia adecuada.

Puedes ver el vídeo del epígrafe:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/h3j_hWJ2Kfc?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

O puedes hacer el siguiente **edpuzzle** del apartado, accediendo a la plataforma:

LINK AL EDPUZZLE

2.13. DIMENSIÓN Y LOCALIZACIÓN

La **dimensión o la capacidad productiva de una empresa** y la **localización o dónde se va a instalar una empresa** son dos decisiones estratégicas que la empresa debe tomar al comenzar su actividad y que vana a comprometer a la empresa en el **largo plazo**.

En el corto plazo es complicado cambiar la dimensión de la empresa pues requeriría grandes inversiones de inmovilizado si estamos hablando de aun aumento de la dimensión, o por ejemplo cambiar la localización de la empresa podría afectar a la relación que tengamos con nuestros clientes.

Los **factores** de los que van a depender elegir la dimensión y la localización Comenzaremos son variados y dependen de cada tipo de empresa pero en este apartado vamos a ver los principales.

Dimensión

Comenzaremos con la **dimensión o la capacidad productiva** de la empresa es decir la máxima producción que una empresa puede conseguir utilizando los recursos disponibles en un plazo de tiempo.

Los factores de los que depende la dimensión de una empresa son principalmente:

- **Los recursos disponibles**
- **Demanda y beneficios esperados**
- **Datos históricos**

Una empresa puede aumentar su dimensión bien a través de nuevas inversiones o lo que se conoce como **crecimiento interno** o bien a través de alianzas o compras de otras empresas, es decir con **crecimiento externo**.

Pero también puede **reducir su dimensión**, si la empresa va perdiendo ventas y no espera que mejoren en el tiempo podría reducir los recursos disponibles y por tanto su capacidad productiva, a través de despidos, o de venta de locales o maquinaria por ejemplo.

Localización

La localización es el lugar donde vamos a localizar a empresa, dependiendo del tipo de empresa se necesitará un local u otro, por ejemplo no es lo mismo un e-commerce que necesitará un gran almacén pero una oficina pequeña y da igual que esté cerca de la demanda, que una tienda comercial que debe estar en un sitio céntrico, accesible y cercano a la demanda.

Vamos a distinguir entre empresas comerciales e industriales para ver los factores que hay que tener en cuenta al tomar esta decisión, aunque puede ser que existan otros factores distintos a los aquí nombrados:

EMPRESAS COMERCIALES O/Y DE SERVICIOS

- **Proximidad a la demanda** es decir cercano a los clientes potenciales.
- **Visibilidad del local** es decir si los clientes van a pasar y ver nuestra empresa
- **Coste del local:** tenemos que alquilar o comprar un local que se ajuste a nuestro presupuesto y que nos permita cubrir costes.
- **Facilidad de comunicaciones y de acceso:** Es fácil llegar porque tiene buenas comunicaciones (transporte público, autovía, buenas carreteras), es fácil acceder (ascensor, escaleras mecánicas, zonas de aparcamiento,…)
- **Complementariedad de actividades:** tiene cerca otras tiendas que hagan que los clientes me compren, por ejemplo en un centro comercial
- **Mano de obra disponible:** sobre todo en empresas de servicios especializadas, consultoras, servicios financieros, bancarios, etc.

EMPRESAS INDUSTRIAL

- **Coste local, terreno e instalaciones:** una fábrica necesita suele necesitar un local de gran tamaño.
- **Nivel tecnológico y de infraestructuras:** por ejemplo si se tiene buena cobertura, o si se cuenta con infraestructura necesaria por ejemplo una red de envíos cercana.

- **Facilidad de acceso a las materias primas y a la red comercial:** cercanía a proveedores y distribuidores, por ejemplo si se exporta tener cerca un puerto para el envío por contenedores.
- **Mano de obra cualificada** como ingenieros industriales, expertos en electrónica o robótica, entre otros.
- **Legislación y ayudas:** por ejemplo si nos deslocalizamos normativa laboral o contaminante menos restrictivas o ayudas si te instalas en una determinada zona.

Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/cKTcKNd5404?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

O puedes realizar el siguiente edpuzzle, accediendo a la plataforma:

LINK AL EDPUZZLE

2.14. PYMES. CARACTERÍSTICAS

Las **PYMEs** son pequeñas y medianas empresas, como vimos en la unidad 2 de tipos de sociedades el criterio para clasificar una empresa como PYME es:

- Tenga menos de 250 trabajadores.
- Cumpla al menos una de las dos siguientes condiciones:
  - Un volumen de facturación inferior a 50.000.000€
  - Un valor del activo menor a 43.000.000€



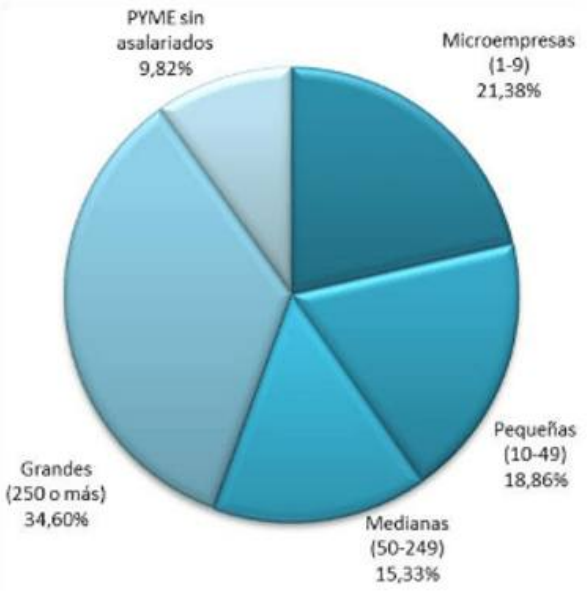
Las **características de las PYMES** las vamos a clasificar en características positivas o ventajas y características negativas o desventajas frente a las grandes empresas.

Comenzamos con **las ventajas**:

- **Mayor cercanía a los clientes:** se sitúan más próximos a su cliente potencial, esto es una gran ventaja si el producto o servicio que venden requiere consejo y personalización, por lo que es muy importante tener una buena atención al cliente.
- **Organización más flexible y con mayor comunicación**: Al tener menos trabajadores, las estructuras organizativas son mucho más sencillas y flexibles por lo que es más fácil adaptarse a los cambios, además comunicarse entre los empleados es mucho más fácil, así como que la comunicación llegue a todos los implicados.
- **Mayor integración del personal**: Al ser menos, es más fácil de evaluar la integración de los trabajadores, y por tanto es más fácil fomentar un buen clima laboral.
- **Desarrollo en mercados especializados e instersticiales:** Las PYMEs van a poder acceder a mercados que a las grandes empresas no les interesan, bien porque no tienen una gran demanda, porque son difíciles de escalar a gran escala o porque no pueden conseguir economías de escala. Por ejemplo una empresa de limpieza de coches que abre al lado de una fábrica de coches.
- **Son creadoras de empleo.** Más del 50% del empleo en España es generado por PYMEs, como se puede ver en la siguiente gráfica obtenida del portal IPYME.

Empresas por tamaño	Empleo	Tasa de variación %	
		mensual	anual
PYME (0-249 asalariados)	**10.456.276**	**-1,09**	**3,36**
PYME sin asalariados (0 asalariados) [3]	**1.569.992**	**1,97**	**0,65**
PYME con asalariados (1-249 asalariados)	**8.886.284**	**-1,52**	**0,40**
Microempresas (1-9 asalariados)[4]	3.419.021	-2,56	-0,97
Pequeñas (10-49 asalariados)	3.015.961	-1,09	0,61
Medianas (50-249 asalariados)	2.451.302	-0,59	2,13
Grandes (250 o más asalariados)	5.532.150	-1,61	3,36
Total Empleo	**15.988.426**	-1,22	**1,43**

Gráfico 3.
Distribución del empleo por tamaño.



Fuente: IPYME
Datos Enero 2020

Entre las **desventajas** de las PYMEs frente a las grandes empresas tenemos:

- **Mayores costes medio o unitarios:** Al no poder acceder a las economías de escala, les es muy difícil competir con las grandes en precios.
- **Menor formación empresarial:** Muchos empresarios han aprendido a gestionar la empresa a través de la experiencia, pero sin formación, las grandes empresas tienen gestores profesionales y cualificados
- **Poca capacidad financiera:** no pueden acceder a los mercados financieros establecidos (Bolsa de valores) y muchas veces tampoco pueden acceder a financiación que no sea propia, es por ello que muchas PYMES comienzan con financiación propia o recursos aportados por los socios.
- **Mayor obsolescencia tecnológica:** Al disponer de menos capital tienen más difícil acceder a las nuevas tecnologías, por lo que corren el riesgo de quedarse obsoletos antes.
- **Poco poder de negociación con proveedores y clientes:** Al no tener un gran volumen de ventas o de producción tienen difícil poder fijar condiciones con su red comercial.



Puedes ver el vídeo del epígrafe:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/GWTpEw0ECQQ?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

O puedes hacer el edpuzzle, accediendo a la plataforma:

LINK AL EDPUZZLE

2.15. MULTINACIONALES. CARACTERÍSTICAS.

Como vimos en el apartado anterior, las **empresas multinacionales** son empresas que tienen filiales o sucursales en dos o más países, es decir empresas que se han internacionalizado mediante inversión directa en el exterior.

Las multinacionales son **empresas mercantiles**, podemos ir más allá y decir que normalmente suelen ser sociedades anónimas.

Las filiales pueden ser:

De distribución, filiales o sucursales en otros países para comercializar el producto, como por ejemplo

Inditex (Zara) que tiene tiendas en todo el mundo.

De producción: Filiales en otros países donde suelen deslocalizar la producción. Por ejemplo la mayoría de las textiles (Inditex también) que fabrican sus productos en países emergentes.

Estratégicas: Se establecen en otros países para aprovechar algún factor estratégico. (Fiscalidad, conocimiento, materias primas,…)

Son empresas grandes y por lo tanto tienen una **gran capacidad productiva**, normalmente para conseguir costes de escala y producir a bajo coste han de producir grandes cantidades de productos homogéneos por lo que tienen que ampliar mercados para vender todas su producción.

Entre las características de las multinacionales están:

- **Pueden compensar resultados entre distintos países o zonas.** Es decir si pierden en un país, esas pérdidas pueden ser compensadas por los beneficios en otros países. Como podemos ver en el siguiente titular con la empresa Teléfonica. Puedes hacer click en el titular para ver la noticia.


Bolsamanía

¿Cómo han sido las cifras de Telefónica?

11 may, 2012 11:30

Si le preguntamos al mercado sobre los resultados que ha publicado **Telefónica** antes de la apertura, la respuesta es en forma de caídas de más del 2% (hasta los 11,0900 euros). Si miramos los titulares que informan sobre esas cifras, unanimidad: El **beneficio cae pero Latinoamérica salva unas cuentas afectadas negativamente por Italia y España**.

- **Invierten en tecnología.** Esto les hace ser empresas mucho más eficientes y empresas que innovan tanto en procesos como en productos. en la siguiente imagen podemos ver las 20 empresas más innovadoras de 2020.

		Compañía	Variación respecto a 2019
1		Apple	+2
2		Alphabet	-1
3		Amazon	-1
4		Microsoft	+0
5		Samsung	+0
6		Huawei	+42
7		Alibaba	+16
8		IBM	-1
9		Sony	Regresa
10		Facebook	-2
11		Tesla	-2
12		Cisco	+5
13		Walmart	+29
14		Tencent	Regresa
15		HP	+29
16		Nike	Regresa
17		Netflix	-11
18		LG Electronics	+0
19		Intel	Regresa
20		Dell	+21

Fuente: BCG Global Innovation Survey

- Existe una empresa matriz que planifica y diseña la estrategia del grupo y controla a las filiales. En el ejemplo se puede ver como la matriz del grupo INDITEX está en A Coruña, y haciendo click sobre la imagen puedes ver todo el grupo empresarial.

ANEXO I - COMPOSICIÓN DEL GRUPO INDITEX

Sociedad	Participación efectiva	Domicilio	Método de consolidación	Fecha de cierre	Cadena	Actividad
Sociedades dependientes:						
Industria de Diseño Textil, S.A.	Matriz	A Coruña - España	I. Global	31-ene	-	Matriz
Comditel, S.A.	100,00%	Barcelona - España	I. Global	31-ene	Zara	Compras
Zara Asia, Ltd.	100,00%	Hong Kong - China	I. Global	31-ene	Zara	Venta al público
Choolet, S.A.	100,00%	A Coruña - España	I. Global	31-ene	Zara	Fabricación Textil
Confecciones Fíos, S.A.	100,00%	A Coruña - España	I. Global	31-ene	Zara	Fabricación Textil

- **Economías de escala:** Como son empresas que pueden trasladarse a otros países a producir aprovechando costes laborales más bajos, son muy eficientes y productivas porque disponen de la última tecnología y trabajadores formados y tienen un mercado muy amplio que les permite producir y vender grandes cantidades de productos, pueden conseguir unos costes medios muy bajos y por lo tanto vender a precios bajos.
- **Líderes del sector:** Son empresas con una gran cuota de mercado, debido a los costes bajos que le permite cobrar precios bajos y a su gran capacidad productiva. Por ejemplo en la siguiente imagen Inditex es la segunda a nivel mundial de venta de ropa online, puedes hacer click para ver la noticia.


elEconomista.es 15 Años

Inditex llega al 2,5% de cuota mundial tras doblar la venta online en tres años

* *El grupo se distancia de sus rivales y solo queda por detrás de la americana TJX*
* *La dueña de Zara llegará este año con todas sus marcas a 200 mercados de forma digital*

Javier Romera

Madrid • 7:08 - 19/10/2020

Puedes ver el vídeo del epígrafe:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/MMktQ1FAxrg?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo...

O puedes hacer el **edpuzzle** del apartado, accediendo a la plataforma:

LINK AL EDPUZZLE

2.16. CRECIMIENTO INTERNO

Cuando una empresa decide crecer, es decir ampliar su capacidad productiva lo puede hacer de dos formas:

- **Crecimiento interno:** va a crecer por ella misma mediante nuevas inversiones. (nuevos locales, nueva maquinaria, más trabajadores,…)
- **Crecimiento externo:** va a crecer a través de otras empresas mediante la compra o con alianzas.



En este apartado nos vamos a centrar en el crecimiento interno, es decir crecimiento mediante nuevas inversiones.

Una empresa puede crecer internamente bien para vender más, o bien para entrar en nuevos mercados o bien para vender nuevos productos, según si vende un producto nuevo o actual o vende en un mercado nuevo o actual, podemos dividir el crecimiento interno en cuatro tipos y representarlos en una matriz conocida como matriz de Ansoff:



- **Penetración de mercados:** Busca vender más, vendiendo los mismos productos que vendía en el mismo mercado, es decir a su clientela potencial, por lo que o vende más cantidad a sus clientes actuales o consigue captar clientes de la competencia. Por ejemplo un restaurante que amplía el negocio comprando el local de al lado.
- **Desarrollo de mercado:** Busca vender el mismo producto en nuevos mercados, bien buscando nuevos nichos o bien a través de mercados exteriores. Por ejemplo: Una empresa que empieza a exportar su producto.
- **Desarrollo de productos:** Busca vender un nuevo producto en el mismo mercado, por lo que si está enfocado a los mismos clientes el producto será una renovación del anterior. Por ejemplo las nuevas versiones del Iphone que salen cada año.
- **Diversificación:** Busca nuevos mercados con productos nuevos, a su vez la diversificación la podemos clasificar en:
  - **Diversificación relacionada o concéntrica:** Si los productos son nuevos pero relacionados con los anteriores productos que fabricaba, pudiendo hablar de:
    - **Diversificación relacionada horizontal:** Si se fabrican productos complementarios o sustitutivos de los ya existentes, en este caso se puede aprovechar el conocimiento y la maquinaria ya existente en la empresa. Una empresa que fabricaba leche y ahora empieza a fabricar yogures.
    - **Diversificación relacionada vertical:** Si se integran actividades de la cadena productiva:
      - **Hacia atrás:** empiezan a fabricar productos que hacían nuestros proveedores, por ejemplo una empresa que fabrica leche y monta una granja de vacas
      - **Hacia adelante:** empiezan a realizar lo que hacen nuestros clientes si son empresas o distribuidores. Por ejemplo: una fábrica de leche que monta una lechería para vender leche a las familias.

  - **Diversificación no relacionada, heterogénea o conglomeral:** Si los productos no tienen nada que ver con los productos que antes fabricaba. Por ejemplo una empresa que fabrica leche y ahora empieza a fabricar ordenadores.

Puedes ver el vídeo del apartado:

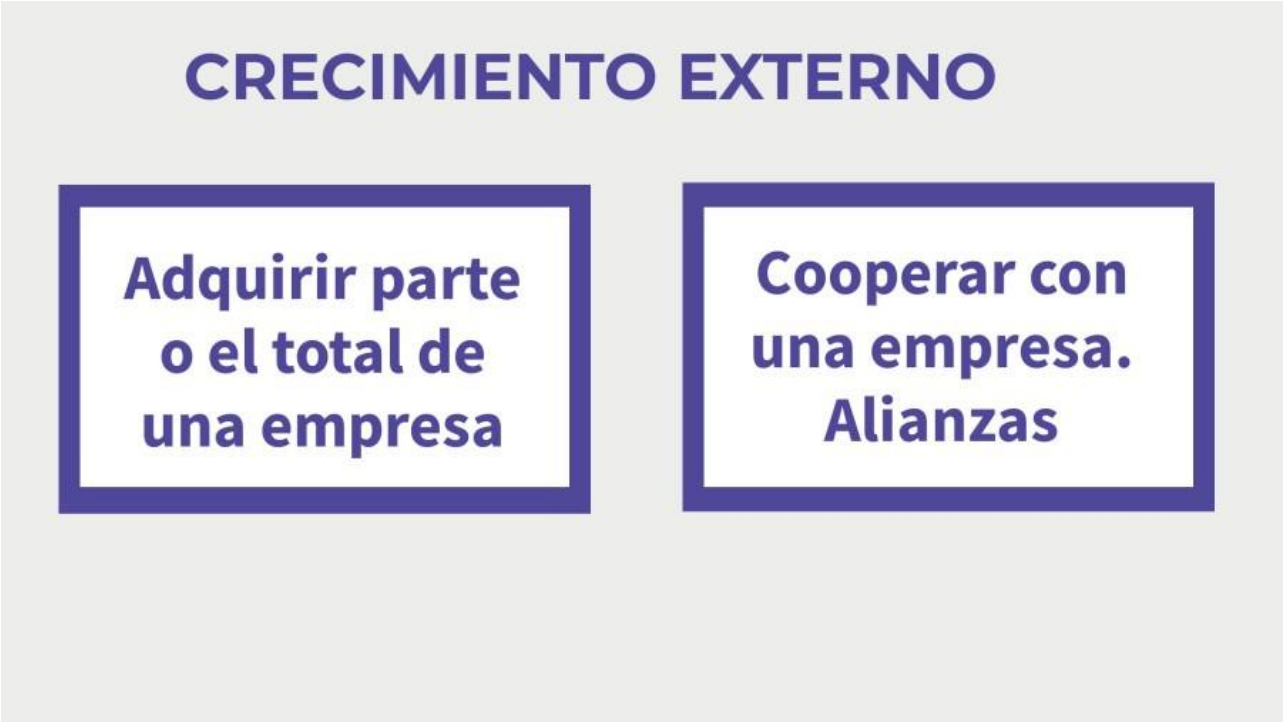
» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/dd1CRcy63iw?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

O puedes hacer el siguiente edpuzzle, accediendo a la plataforma:

LINK AL EDPUZZLE

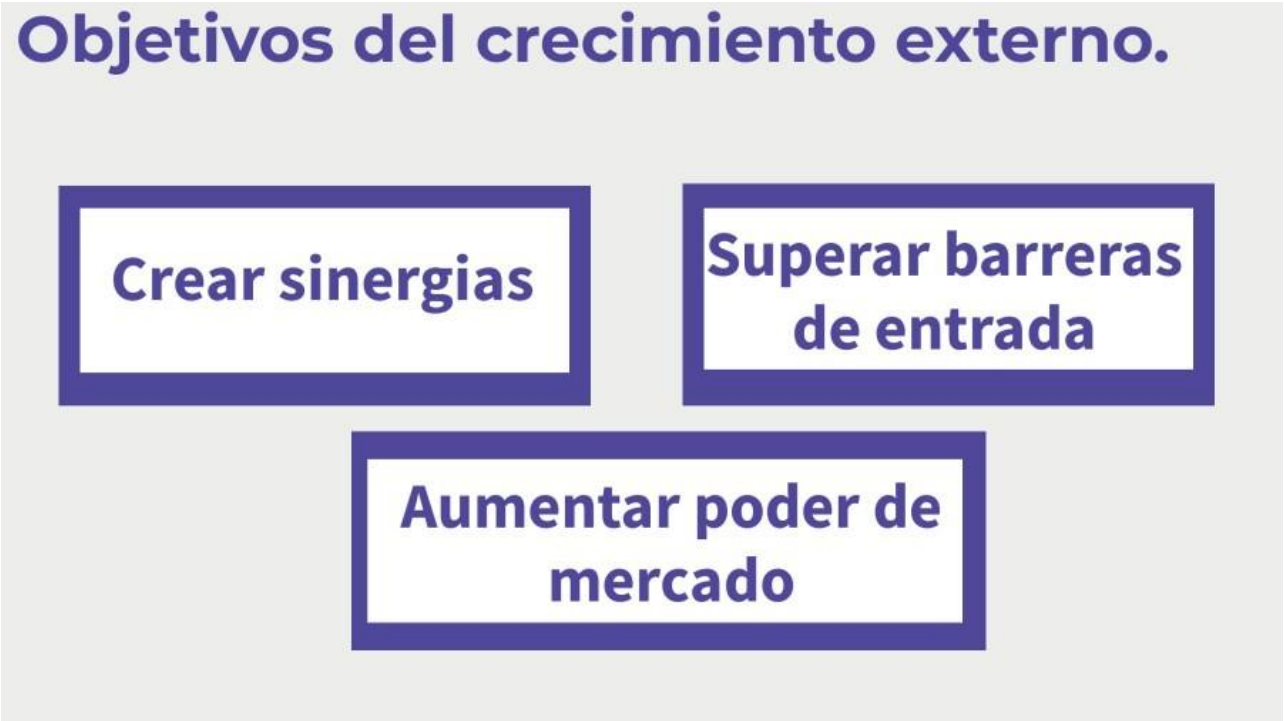
2.17. CRECIMIENTO EXTERNO

En el capítulo anterior se habló del crecimiento interno de una empresa, aquí se va a hablar del crecimiento externo de una empresa, o cómo una empresa amplía su capacidad productiva a través de otras empresas, bien mediante compra de su capital social o bien mediante alianzas estratégicas.



Una empresa puede crecer externamente por los siguientes motivos:

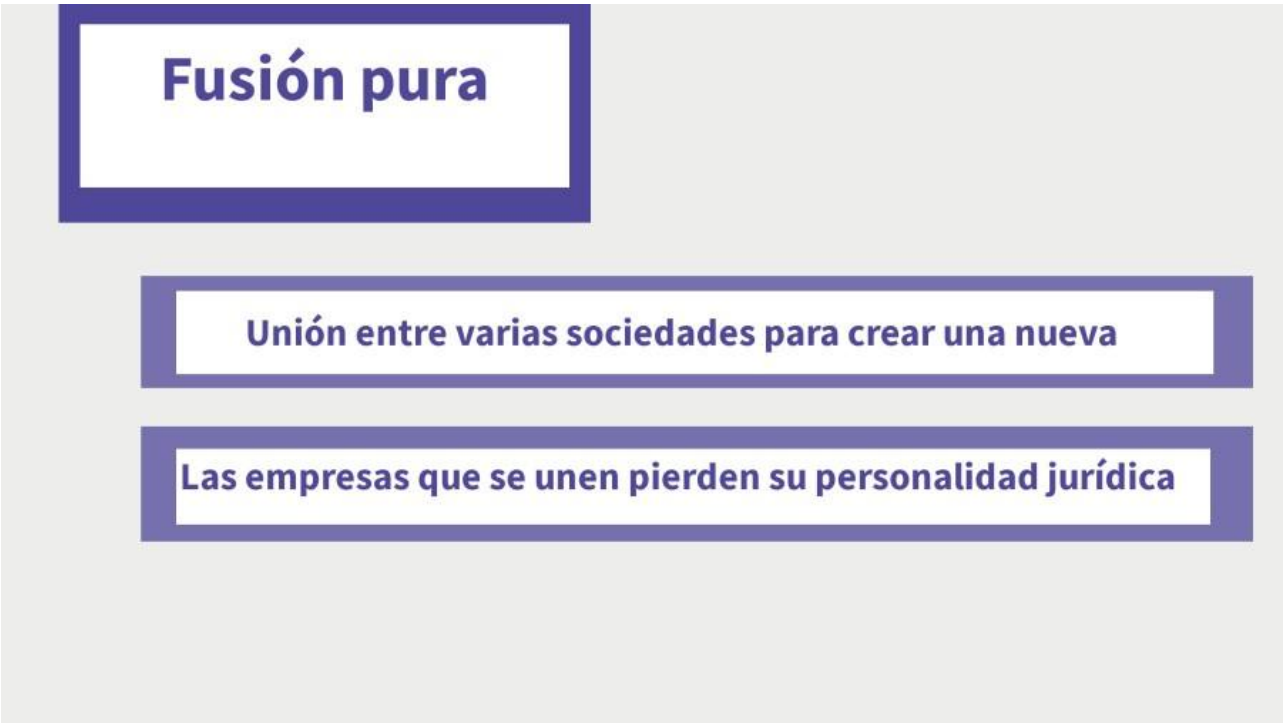
- **Crear Sinergias:** Aprovechando las capacidades y recursos de otras empresas para complementar los de la empresa que crece, aprovechando su conocimiento, o permitiéndole entrar en nuevos mercados o conseguir economías de escala.
- **Superar barreras de entrada:** Para poder entrar en ciertos países o en ciertos mercados una empresa puede tener que superar barreras legales o barreras culturales por lo que al comprar o asociarse con una empresa local se pueden superar esos obstáculos.
- **Aumentar el poder de mercado:** Siendo capaces de acceder a un mercado mayor y global aprovechando el poder que da tener un gran tamaño.



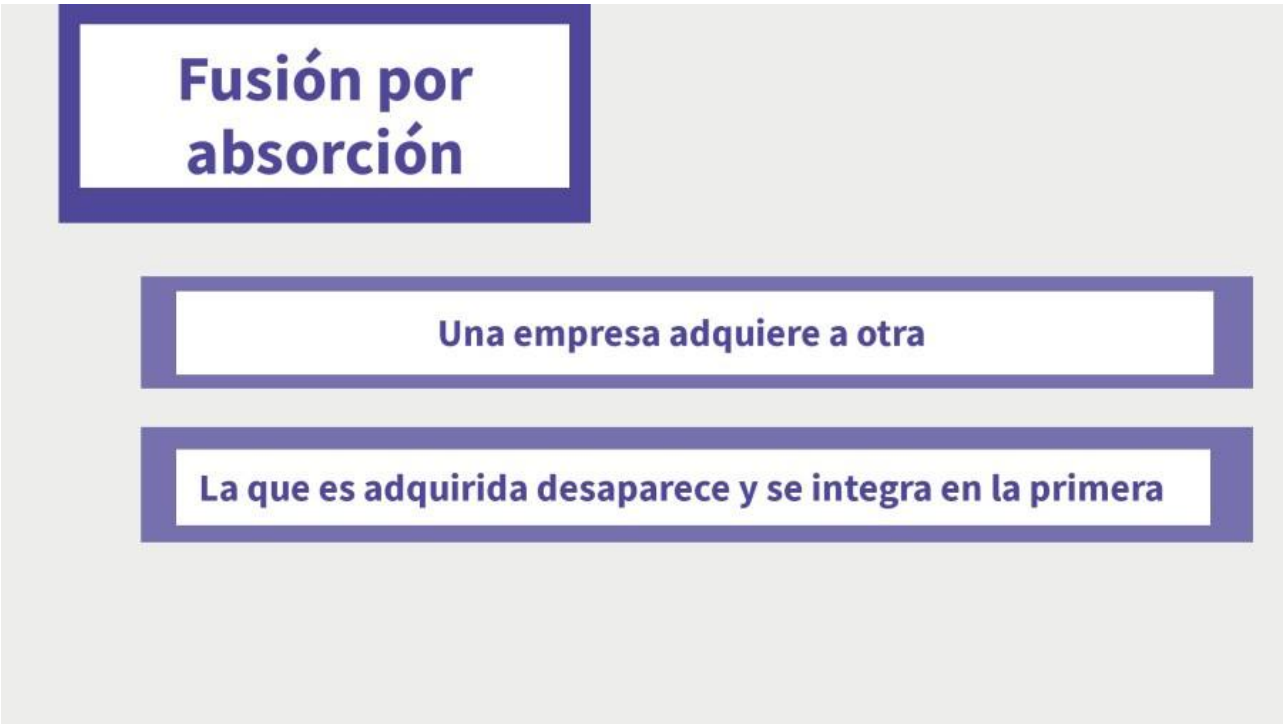
COMPRA DE CAPITAL SOCIAL DE OTRAS EMPRESAS

Existen tres formas de adquirir capital social de una empresa:

- **Fusión pura:** Se unen dos o más empresas para crear una nueva. Las empresas que se unen pierden su personalidad jurídica, apareciendo una personalidad jurídica nueva para la nueva empresa creada



- **Fusión por absorción o absorción:** Una empresa adquiere a otra. La empresa adquirida pierde su personalidad jurídica y el patrimonio adquirido se integra en el de la empresa que absorbe.



- **Participación en la empresa**: Una empresa compra una parte de capital social de otra con intención

de dominarla, pero ninguna de las empresas pierde su personalidad jurídica, Se puede hablar de tres tipos de participación:

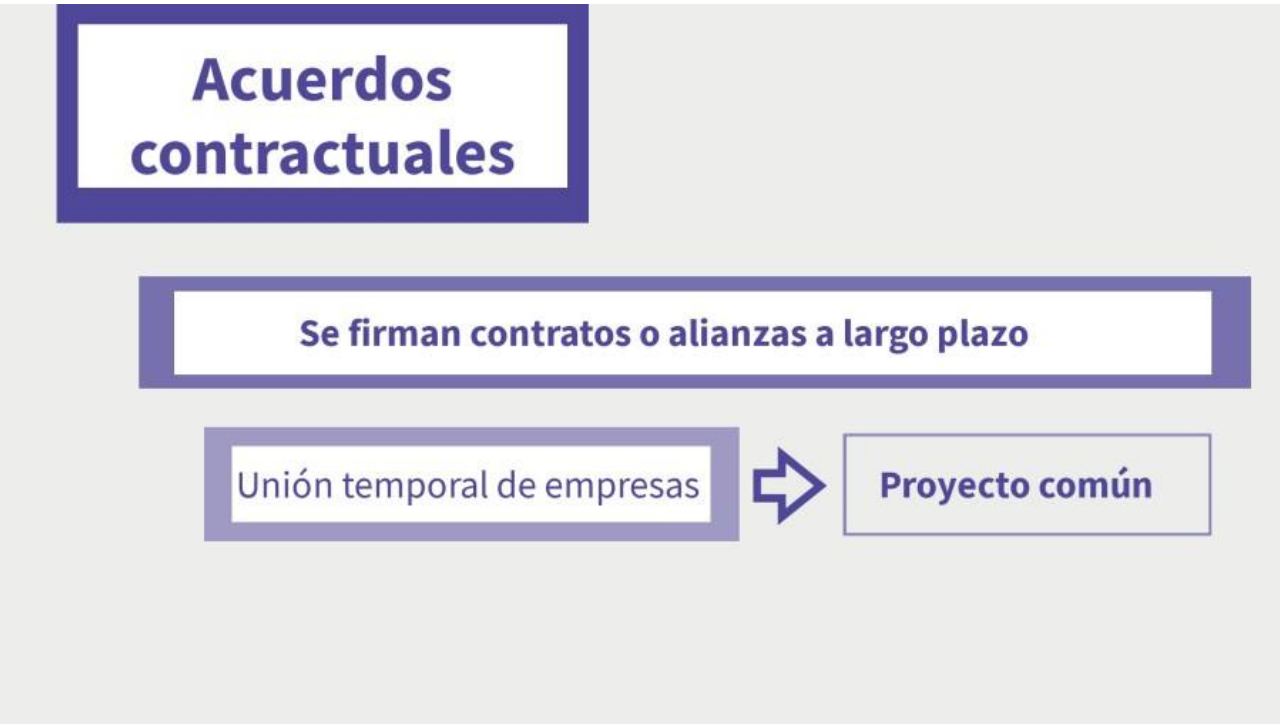
- **Control total:** Si la parte del capital social que se compra supera el 80% del capital social de la empresa que vende.
- **Control mayoritario:** Si se compra entre un 50% y un 80%.
- **Control minoritario:** Si se compra menos del 50%



COOPERACIÓN CON OTRAS EMPRESAS O ALIANZAS

las alianzas las vamos a clasificar en tres grandes grupos:

- **Acuerdos contractuales:** Se firman contratos o alianzas a largo plazo. El tipo más importante de acuerdo contractual son los **consorcios o Uniones Temporales de Empresas** que son empresas que acuerdan llevar a cabo un proyecto común que suele ser de gran envergadura y que dificilmente cualquiera de las empresas del acuerdo por separado podría llevarlo a cabo.



- **Acuerdos accionariales:** Se unen varias empresas para crear una empresa conjunta nueva o bien una empresa participa minoritariamente en el capital social de la otra pero sin intención de dominarla. El caso más común es el primero y se conoce como **Joint-Venture o Empresa Conjunta**, donde dos empresas crean (a parte de las suyas) una nueva empresa, por ejemplo si una empresa se quiere establecer en un país donde no cuenta con redes comerciales, acuerda con una empresa local crear una nueva empresa y por ejemplo la empresa extranjera aportaría la infraestructura y la tecnología y la empresa local aportaría el conocimiento de la zona y sus redes comenrciales.



- **Redes interorganizativas**: Son acuerdos de cooperación con múltiples participantes como empresas, instituciones públicas, universidades o inversores formando múltiples relaciones entre ellos. Un

ejemplo de red interorganizativa son los **Cluster o Conglomerados Geográficos**, donde en un mismo lugar se establecen todo tipo de organizaciones enfocadas en un solo sector para llegar a acuerdos.



CONCENTRACIÓN EMPRESARIAL

Otra forma de clasificar el crecimiento externo en según el tipo de concentración empresarial que se da, es decir cómo se van a agrupar las empresas para aumentar el capital y el poder, aumentando también su tamaño, vamos a hablar de cuatro tipos de concentración empresarial:

- **Concentración vertical o Trust:** Varias empresas de la misma cadena productiva se unen, para poder integrar en una sola empresa todo el proceso productivo y tener menos dependencia del exterior.
  - **Concentración vertical hacia atrás:** Se integran en la empresa a los proveedores
  - **Concentración vertical hacia adelante:** se integran en la empresa los distribuidores



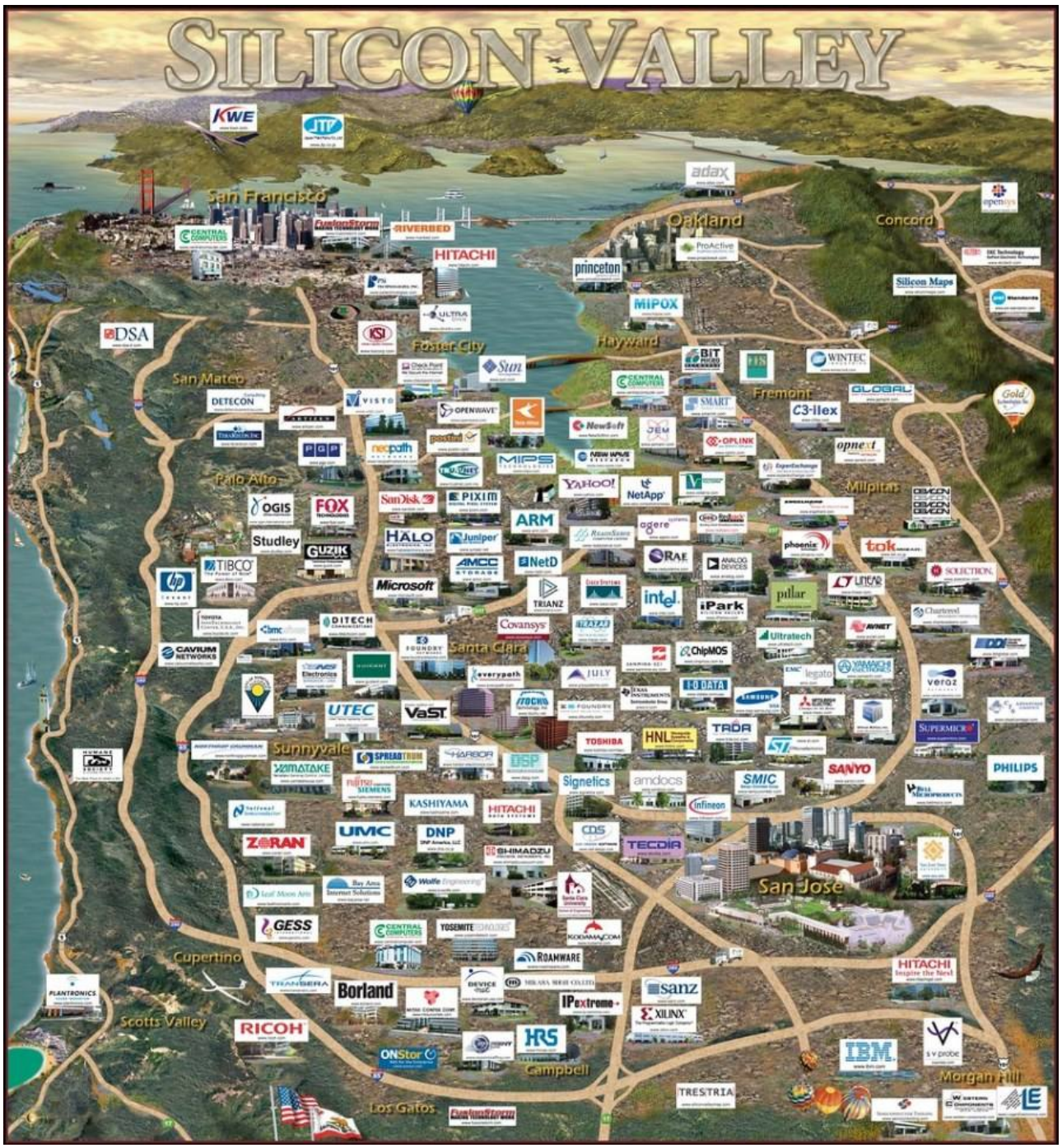
- **Concentración horizontal o cartel:** Varias empresas del mismo sector llegan a acuerdos para eliminar a la competencia, o bien fijando precios, o bien fijando cantidades o repartiéndose el mercado. Suele ocurrir en sectores oligopolistas con muy pocos oferentes.



- **Concentración geográfica o Cluster**: Como antes hemos comentado al hablar de las redes interorganizativas, Los Cluster son acuerdos de cooperación con múltiples participantes como empresas, instituciones públicas, universidades o inversores formando múltiples relaciones entre ellos. Se da en un solo sector y en una misma localización creándose multitud de sinergias como crear un mercado de trabajo especializado en el sector.



El ejemplo más famoso de cluster es Sillicon Valley que es un cluster tecnológico, donde se agrupan las grandes tecnológicas del mundo, las universidades se enfocan en esas tecnologías y los inversores están interesados en el campo tecnológico.


SILICON VALLEY
San Francisco
Oakland
Concord
Foster City
Hayward
San Mateo
Fremont
Palo Alto
Milpitas
Santa Clara
Sunnyvale
San Jose
Cupertino
Scotts Valley
Campbell
Los Gatos
Morgan Hill
KWE
adax
HITACHI
princeton
MIPOX
DSA
Sun
DETECON
OPENWAVE
NetApp
YAHOO!
ARM
Juniper
NetD
Microsoft
TRIANZ
intel
iPark
pillar
Covansys
ChipMOS
Ultratech
UTEC
VaST
TOSHIBA
HNL
TRDA
SANYO
PHILIPS
Signetics
amdocs
SMIC
infineon
KASHIYAMA
HITACHI
UMC
DNP
ZORAN
SHIMADZU
TECDIA
GESS
ROADWARE
Borland
sanz
XILINX
IPextreme
RICOH
HRS
ONStor
IBM
TRESTRIA
HITACHI
Silicon Maps
C3-ilex
GLOBAL
SOLECTRON
AVNET
SUPERMICRO
veroz
I-O DATA
FOX
Studley
GUZUK
TIBCO
OGIS
PIXIM
SanDisk
HALO
AMCC
RAE
ANALOG DEVICES
phoenix
tok
CAVIUM NETWORKS
DITECH
SPREADTRUM
HARBOR
USP
everypath
JULY
FOUNDRY
ROADWARE
TRANSERA
PLANTRONICS
YOSEMITE
KODAMA.COM
CDS
Wolfe Engineering
Bay Area Internet Solutions
Leaf Moon Arts
National
Fujitsu Siemens
YAMATAKE
PGP
opnext
OPLINK
SMART
BIT
WINTEC
CENTRAL COMPUTERS
RIVERBED
ProActive
ULTRA
KSI
Check Point
VISTO
SYNTEX
Silicon Valley Bank
Gold
Chartered
Ultratech
legato
YAMAICHI
Mitsubishi
Santa Clara University
Wachovia
Bill Microsystems
Humane Society
Yamaha
Oracle
Sybase
Informix
Cisco
Juniper
Nortel
Lucent
Alcatel
Ericsson
Motorola
Qualcomm
Broadcom
Marvell
Xilinx
Altera
Agilent
Keysight
Tektronix
Fluke
Keithley
Rohde & Schwarz
Anritsu
Yokogawa
Hioki
Omron
Panasonic
Sharp
Toshiba
Hitachi
Fujitsu
NEC
Mitsubishi
Renesas
Infineon
STMicroelectronics
NXP
Texas Instruments
Analog Devices
Maxim
Linear Technology
Microchip
Atmel
Cypress
Lattice
Xilinx
Altera
Intel
AMD
NVIDIA
ARM
Qualcomm
Broadcom
Marvell
Samsung
LG
SK Hynix
Micron
Western Digital
Seagate
Toshiba
Kioxia
Kingston
Corsair
Crucial
G.Skill
Patriot
Team Group
ADATA
Transcend
Silicon Power
Verbatim
Sandisk
Lexar
Imation
Iomega
Maxtor
Quantum
Hewlett Packard
Dell
Lenovo
Acer
Asus
MSI
Gigabyte
Biostar
ECS
Foxconn
Pegatron
Wistron
Compal
Quanta
Inventec
Arima
Tatung
Asustek
Acer
Gateway
eMachines
Packard Bell
Compaq
Digital
Silicon Graphics
Sun Microsystems
Apollo
Cray
Control Data
Univac
Honeywell
Burroughs
NCR
Wang
Data General
Prime
Tandem
Stratus
Amdahl
Fujitsu
Hitachi
NEC
Unisys
Bull
ICL
Olivetti
Siemens
Nixdorf
Wang
Digital
Compaq
Hewlett Packard
IBM



En la siguiente imagen se puede ver una infografía que resumen el tema:



Puedes ver el vídeo del epígrafe:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/LJgYuX2uL00?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

O puedes hacer el **edpuzzle** del apartado, accediendo a la plataforma:

LINK AL EDPUZZLE

2.18. MARCO JURÍDICO EMPRESARIAL

Toda actividad económica se desarrolla dentro de unas **normas legales** que garantizan la seguridad jurídica, la competencia leal y la protección de los derechos de empresarios, trabajadores y

consumidores.
El **Derecho Mercantil y Laboral** son las dos ramas principales que regulan el funcionamiento de las empresas en España.

El marco jurídico empresarial garantiza que la actividad económica se desarrolle con **equidad, transparencia y seguridad**.

El Derecho Mercantil y el Código de Comercio

El **Derecho Mercantil** es la rama del Derecho que regula los actos de comercio y la actividad de los empresarios. Su objetivo es ordenar el funcionamiento del mercado y las relaciones entre empresas, consumidores y otros agentes económicos.

La **norma básica del Derecho Mercantil español**, es el **código de comercio** que regula principalmente:



- La figura del **empresario** (persona física o jurídica que realiza actividades comerciales).

- Los **actos de comercio**, es decir, las operaciones mercantiles (compra y venta, transporte, seguros, intermediación…).
- Los **contratos mercantiles** (como el contrato de compraventa, depósito, comisión, etc.).
- Los **registros mercantiles**, donde se inscriben las empresas para adquirir personalidad jurídica.

Ejemplo:
Una empresa societaria debe inscribirse en el Registro Mercantil para tener plena validez legal y poder operar con seguridad jurídica.

Las leyes sobre Sociedades de Capital

Como hemos visto las **sociedades de capital** son formas jurídicas en las que **el capital aportado por los socios es lo que determina su responsabilidad** (limitada al dinero o bienes que invierten) y los **socios capitalistas financian la empresa** pero no tienen por qué gestionarla, ni trabajar en ellas.

Estas sociedades se regulan por la **Ley de Sociedades de Capital (Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio)**.

Principios básicos de la Ley de Sociedades de Capital:



Como también se ha estudiado al ver las sociedades capitalistas, Sociedad Anónima y Limitada

- **Personalidad jurídica propia**: la sociedad es distinta de sus socios.
- **Responsabilidad limitada**: los socios solo pierden lo que invierten.
- **Órganos sociales**:
  - **Junta General de socios** (toma decisiones importantes).
  - **Administrador o Consejo de Administración** (gestiona la empresa).
  - **Auditor** (revisa cuentas, si procede).
- **Transparencia y control**: obligación de formular y depositar las **cuentas anuales** en el Registro Mercantil.

El Estatuto de los Trabajadores (ET)



El **Estatuto de los Trabajadores** (Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre) es la **norma básica que regula las relaciones laborales en España**.
Su finalidad es **proteger los derechos de los trabajadores** y **establecer las obligaciones de los empresarios**.

Contenido fundamental del Estatuto:

1. **Derechos y deberes de los trabajadores**
   - Derecho al trabajo y a la libre elección de profesión.
   - Derecho a la formación, promoción profesional y no discriminación.
   - Derecho a la integridad física, intimidad y seguridad en el trabajo.
   - Deber de cumplir las órdenes del empresario y cuidar los medios de producción.

2. **Contratos de trabajo**
   - **Forma escrita o verbal**, según el tipo.
   - Puede ser **indefinido o temporal**, **a jornada completa o parcial**.

- Regula los **periodos de prueba**, la **duración**, las **causas de despido** y la **indemnización**.

3. **Salario y jornada laboral**
   - Salario mínimo interprofesional (SMI).
   - Jornada máxima de **40 horas semanales**.
   - Descansos, vacaciones (mínimo **30 días naturales anuales**).

4. **Poder de dirección y sanción del empresario**
   - El empresario puede organizar y controlar el trabajo, dentro del respeto a los derechos laborales.

5. **Representación de los trabajadores**
   - A través de **delegados de personal** o **comités de empresa**.
   - Se garantiza el derecho a la **negociación colectiva** mediante **convenios colectivos**.

6. **Seguridad y salud laboral**
   - Obliga a la empresa a garantizar la **prevención de riesgos laborales**, según la Ley 31/1995.

La siguiente tabla resume las tres normas:

Norma	Ámbito que regula	Principales protagonistas	Finalidad
Código de Comercio	Actividad mercantil y empresario individual	Empresarios, comerciantes	Regular el comercio y garantizar seguridad jurídica
Ley de Sociedades de Capital	Sociedades mercantiles con capital social	Socios, administradores, sociedad	Establecer el funcionamiento interno y la responsabilidad de las empresas
Estatuto de los Trabajadores	Relaciones laborales dentro de la empresa	Trabajadores y empresarios	Proteger derechos laborales y garantizar relaciones justas

---

TAREA: **"El marco jurídico empresarial busca equilibrar la libertad de empresa con la protección de los derechos laborales."**
Comenta esta afirmación, explicando cómo las tres normas estudiadas (**Código de Comercio, Ley de Sociedades de Capital y Estatuto de los Trabajadores**) contribuyen conjuntamente a ese equilibrio.

UD 3: ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA Y MODELO DE NEGOCIO

En esta unidad se explicará qué es un modelo de negocio y su importancia para la empresa, la importancia de una buena planificación de cara a la estrategia de la empresa, las diferentes estructuras organizativas que puede haber en una empresa, la importancia de la dirección, el liderazgo y la cultura empresarial, así como de una buena comunicación. Por último, trataremos la resolución de conflictos en la empresa.

Saberes básicos y criterios de evaluación de esta unidad

- **Saber básico EYDI.2.B.1.** Empresa y modelo de negocio. Planificación estratégica. Dirección y liderazgo. Estructuras organizativas. Comunicación: modalidades y recursos digitales. Cultura de empresa. Resolución de conflictos.
- **Criterio de evaluación 3.2.** Analizar las características organizativas y funcionales de la empresa, analizando, a partir de ellas, las decisiones de planificación, organización, gestión, control y optimización de actividades de todas sus áreas funcionales, recursos y asociaciones clave de un modelo de negocio innovador.

Practica y repasa

En el siguiente PDF están las preguntas de la Prueba de Acceso a la Universidad que han salido de este bloque:

» **Documento descargable: PREGUNTAS PAU TEMA 3:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/10/preguntas-pau-tema-3.pdf

3.1. EMPRESA Y MODELO DE NEGOCIO

Como vimos en la unidad anterior, **una empresa** se puede definir como la unidad económica de producción, que combina los factores productivos para fabricar los bienes y servicios que pone a disposición de los consumidores, satisfaciendo las necesidades del mercado, todo ello gestionado por la dirección de la empresa que actúa en condiciones de riesgo, buscando un beneficio.



MODELO DE NEGOCIO

Sin embargo el Modelo de Negocio es la forma en que la empresa crea, entrega y captura valor. Explica **qué ofrece**, **a quién**, **cómo lo hace** y **por qué es rentable**.

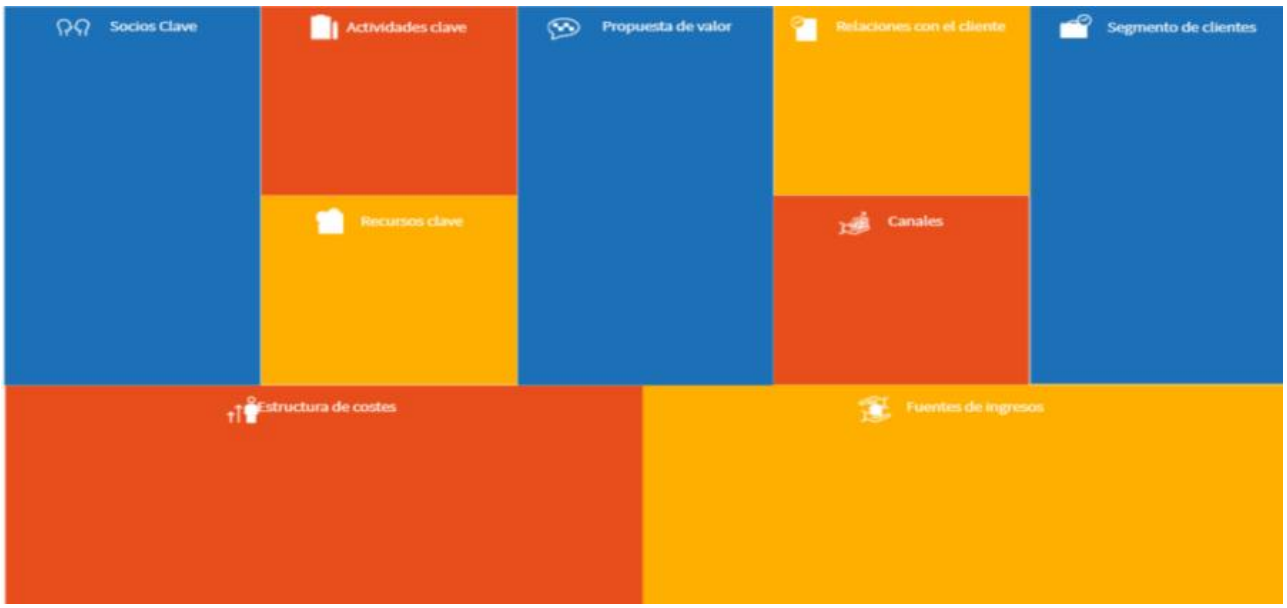
Por ejemplo:
Netflix propone entretenimiento personalizado online, se dirige a usuarios digitales, usa tecnología streaming, cobra por suscripción y reinvierte en producción propia.

Para representar un modelo de negocio se utiliza una plantilla conocida como **CANVAS o Lienzo de modelo de negocio** que es una plantilla esquemática, donde se puede ver de forma resumida todos los puntos claves de una empresa y que permite añadir modificaciones e ideas rápidamente.

En el libro «Generación de Modelos de Negocio» de Alex Osterwalder & Yves Pigneur indica:

> *El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.»*

Se estructura en nueve bloques bien diferenciados, donde se sitúa a la derecha la estructura comercial de la empresa y a la izquierda la estructura de producción. La veremos en detalle en la Unidad Didáctica 8.



3.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual una organización define su **misión, visión, valores y objetivos**, y diseña un plan de acción para alcanzarlos a medio y largo plazo.

Comenzaremos definiendo brevemente los conceptos de misión, visión, valores y objetivos:

Misión

Define **la razón de ser de la empresa**, su fin último, es decir, **qué hace, para quién y cómo lo hace**.
Describe su actividad actual y su propósito principal en el mercado.
Ejemplo: "Ofrecer alimentos saludables elaborados con ingredientes locales y sostenibles."

Visión

Expresa **hacia dónde quiere llegar la empresa en el futuro**, su **meta a largo plazo** o sueño inspirador.
Guía la dirección y las decisiones estratégicas.
Ejemplo: "Ser la marca líder en alimentación ecológica en Europa."

Valores

Son los **principios éticos y creencias** que orientan la conducta de la empresa y de sus miembros.
Reflejan su cultura corporativa y forma de actuar.
Ejemplo: sostenibilidad, innovación, honestidad, respeto, compromiso social.

Objetivos

Son los **resultados concretos que la empresa pretende alcanzar** en un plazo determinado.
Deben ser **claros, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido (criterios SMART)**, como vimos en la unidad anterior.

Ejemplo: “Incrementar las ventas un 10 % en el próximo año.”



PLANIFICACIÓN Y FASES

Planificar consiste en **elaborar un plan de acción** partiendo del análisis de la situación de partida de la empresa y del entorno, **estableciendo una serie de objetivos**, eligiendo la **estrategia adecuada y controlando su cumplimiento.**

De la definición podemos deducir las **fases de la función de planificac**ión que son:

1. **Analizar la situación de partida:** como se ha dicho en la definición analizar la situación de partida de la empresa y el entorno, obteniendo información acerca de las fortalezas, las debilidades , las oportunidades y las amenazas de la empresa.
2. **Fijar los objetivos:** ¿Qué buscamos con el proyecto?, ?qué queremos conseguir?, ¿Con qué valores?

¿Qué resultados esperamos? Los objetivos nos permitirán diseñar la estrategia y ver su grado de consecución.

3. **Ver alternativas y analizarlas:** Existen distintas formas de conseguir los objetivos establecidos, por ello hay que analizar todas las posibilidades.
4. **Decidir la alternativa:** Una vez analizadas todas las alternativas, elegiremos la que mejor se adapta a la empresa y a los objetivos que queremos conseguir.
5. **Controlar y retroalimentar:** Una vez que la estrategia se ha puesto en marcha hay que controlar el resultado y evaluar lo que ha ocurrido, es decir **verificar o comprobar** que todo ha salido cómo se había previsto, si se han cumplido los objetivos planificados, y si no se han cumplido hay que analizar el por qué no se han cumplido, llevando a cabo mejoras que permitan alcanzar los objetivos no cumplidos o diseñando nuevas metas a cumplir.



Puedes ver un vídeo donde se explica la función de Planificación:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/FkXUYYP_AtE?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

En el siguiente pdf tienes 3 preguntas tipo la Prueba de Acceso a la Universidad (PAU):

» **Documento descargable: PREGUNTAS COMPETENCIALES planificación:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/10/preguntas-competencial…

3.3. ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL

Una vez que la empresa ha llevado a cabo la planificación es hora de pasar a **la función de organizar.**

Se tiene que decidir cómo se van a organizar los distintos recursos de la empresa y sobre todo los recursos humanos, se debe definir lo qué va a realizar cada uno de los trabajadores, la jerarquía o el nivel de mando y responsabilidad, así como la forma de comunicarse dentro de la empresa:



Por lo que podemos definir la **función de organización** como la función encargada de diseñar la **estructura formal de la empresa**, en la que quedan definidas todas las tareas que se van a realizar, así como la responsabilidad, autoridad y la forma de comunicarse.

Cada empresa va a tener unas necesidades distintas de organización, ya que cuenta con distintos recursos, entre ellos los humanos.

No es lo mismo hablar de una **empresa pequeña** con pocos trabajadores y por lo tanto una gestión sencilla, sin necesitar un reparto formal de tareas o unos canales de comunicación establecidos, porque las comunicaciones son muchos más ágiles, que hablar de una **empresa grande** donde hay una gran cantidad de recursos y trabajadores, necesitando una estructura formal donde queden claramente delimitadas las funciones de cada trabajador, la jerarquía y los canales de comunicación.



- La organización formal de la empresa se puede definir como **la estructura de la empresa**, cumpliendo

tres características:

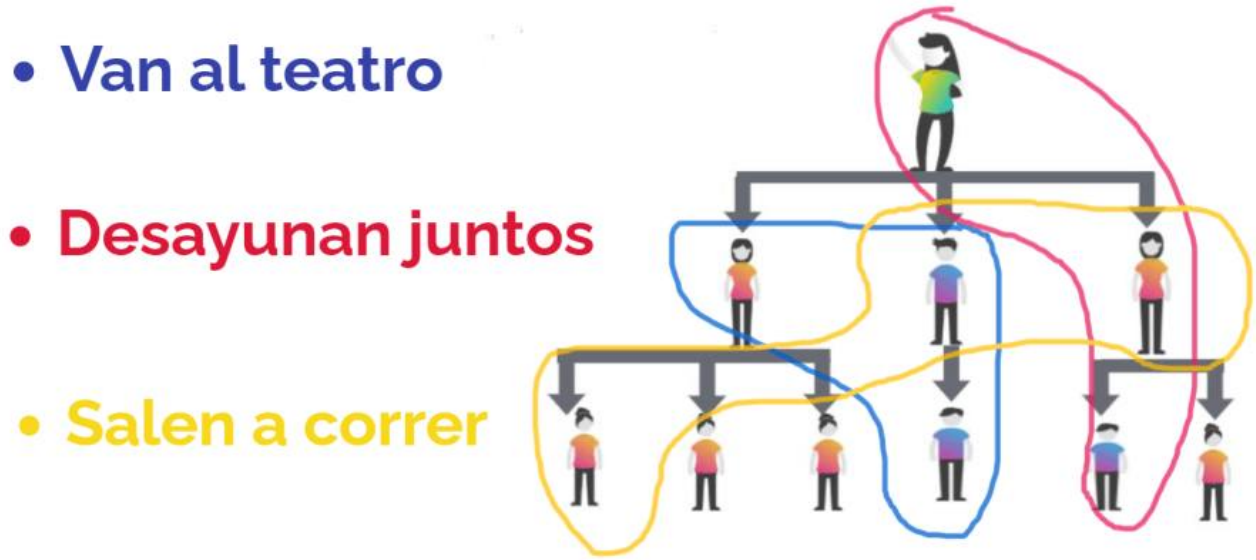
- **Intencional:** La empresa la está diseñando tomando decisiones con un propósito, es decir para alcanzar los objetivos definidos.
- **Definida:** Tiene que explicar bien, de forma clara y específica cómo se organizan los recursos.
- **Identificada:** Todos los componentes de la empresa deben de saber cuáles son sus funciones, ante quién responden y cuáles son los cauces de comunicación.

Esta estructura que debe quedar claramente delimitada, ha de tener un cierto margen de **flexibilidad**, es decir que puede haber momentos puntuales en que a lo mejor una persona debe trabajar en otro departamento o asumir más responsabilidad de lo que le corresponde o quizás se tenga que saltar algún canal de comunicación.

Sin embargo, en una empresa también se puede hablar de una **organización informal** como todas aquellas **relaciones personales y sociales que surgen de forma espontánea** en la empresa, sin estar preestablecidas, pero sin embargo existiendo y teniendo una gran importancia en todas las empresas.

Las relaciones informales o la organización informal surgen de:

- **Relaciones de amistad o de antagonismo.**
- Por la **existencia de intereses comunes**, que pueden ser aficiones o reivindicaciones.
- Por la **aparición de líderes espontáneos**, personas con mucha carisma que se llevan muy bien con los compañeros y suelen organizar actividades paralelas a la organización.



La empresa debe de conocer las relaciones informales de la empresa, principalmente por dos motivos:

- **Aprovechar las relaciones positivas**, para colaborar entre departamentos, o asignar a personas a distintos equipos de trabajo, ya que cuando la relación es positiva se trabaja mejor, además si se conocen las relaciones negativas, se pueden evitar conflictos en la empresa.
- **Conocer la información no oficial** que se mueve en la empresa, es decir los rumores, con ellos se puede detectar el ambiente que existe en la empresa y la opinión por ejemplo que los trabajadores tienen de los jefes,

---

ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

Los distintos tipos de estructura organizativa que nos podemos encontrar en una empresa son:

MODELO LÍNEAL O JERÁRQUICO

Es aquel modelo donde se cumple la **unidad de mando**, es decir cada trabajador de la empresa tiene un único superior que es ante el que responde y del que recibe órdenes.

Es una estructura rígida que se suele dar en PYMEs o en empresas que no requieran de gran complejidad.

Entre sus **ventajas** podemos hablar de:

- **Simplicidad:** es fácil saber de quién depende cada trabajador y de quién recibe ordenes.
- **Claro:** Están claramente identificadas las relaciones de jerarquía y la comunicación.
- **Rapidez en la toma de decisiones:** Son tomadas por un único jefe.

Los **inconvenientes** son:

- **La comunicación es lenta**: una orden puede pasar a través de varios jefes para llegar a un subordinado.
- **Poca especialización:** Una persona puede tener funciones muy diferentes en la empresa.
- **Excesiva concentración de autoridad:** Un jefe toma todas las decisiones.
- **Rigidez:** es difícil cambiar la estructura
- **Poca motivación en los subordinados** de la parte baja de la jerarquía, ya que es complicado que sus ideas aporten valor a la empresa y además porque las responsabilidades que suelen tener son casi siempre las mismas.



MODELO FUNCIONAL

En este modelo, los trabajadores responden **ante más de un jefe** que son un equipo de **especialistas** que asignarán a los trabajadores donde mas falta hagan

Entre sus **ventajas** podemos hablar de:

- **Existencia de especialistas:** Los que están a cargo están cualificados y especializados en un trabajo específico.
- **Asignan trabajadores por tareas y especialidad**: Dependiendo de la tarea a realizar se les asignará a un jefe distinto.

El **principal inconveniente** de este modelo es:

- **Al haber más de un jefe puede haber conflictos**



MODELO EN LÍNEA Y STAFF

Este modelo intenta resolver los inconvenientes de los dos modelos anteriores, parte de una estructura lineal, pero tiene **un órgano independiente de asesoramiento** (STAFF) que solo depende de la alta dirección y que sirve para aconsejar a la empresa, pero no tiene ningún tipo de autoridad en la organización. Por ejemplo un órgano staff sería el orientador de un centro escolar.

Entre sus **ventajas** podemos hablar de:

- **Existencia de especialistas que asesoran**
- **Se sigue la unidad de mando, con sus ventajas: Simplicidad, claridad y rapidez en la toma de decisiones**

Los **inconvenientes** de este modelo son:

- Las **comunicaciones son lentas**, desde que se toman hasta que llegan a quién las ejecuta pueden pasar varias fases.
- **Conflictos con el staff** por no estar de acuerdo con las orientaciones
- Los órganos de asesoramiento suponen un **coste extra**



MODELO MATRICIAL

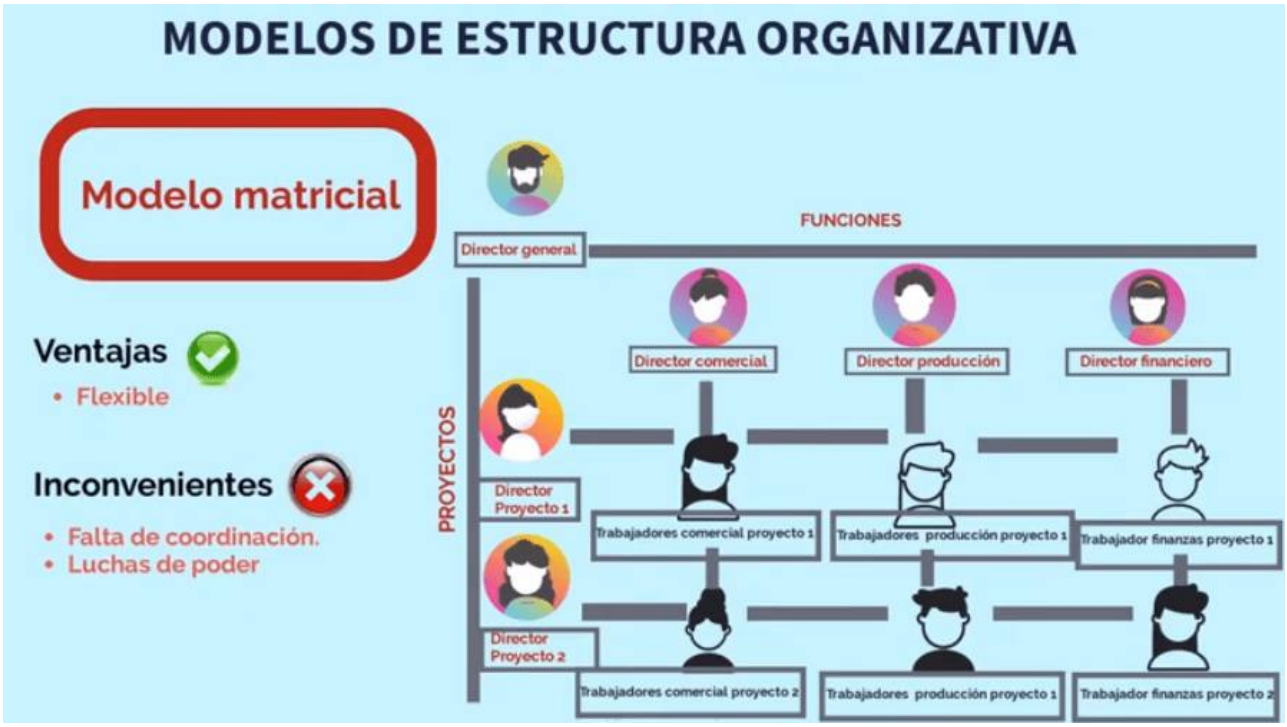
En el modelo matricial se van a combinar como mínimo dos variables organizativas, es decir que los trabajadores tienen como mínimo tantos jefes como variables se hayan tenido en cuenta, por ejemplo una consultora que realiza proyectos a empresas, los trabajadores estarán asignados a un departamento aunque luego estén trabajando en un proyecto. Cuando cambian de proyecto, cambian de jefe de proyecto que suele ser el que mayor autoridad tiene de los dos sobre el trabajador.

Entre sus **ventajas** podemos hablar de:

- **Estructura flexible**: ya que se adapta a cada tipo de proyecto.
- **Claridad en la jerarquía.**

Los **inconvenientes** de este modelo son:

- **Falta de coordinación** entre trabajadores de distintos departamentos y que en cada proyecto cambian.
- **Luchas de poder** entre los dos directivos.



COMITÉ

El comité no es un modelo de estructura organizativa propiamente dicho, en muchas reuniones hay reuniones entre trabajadores o directivos del mismo nivel para tomar decisiones conjuntas. se basa en el trabajo en equipo y en la colaboración mutua.

Entre sus **ventajas** podemos hablar de:

- **Permite escuchar la decisión de muchos.**
- Se aprovechan **las sinergias** que ofrece el trabajo colaborativo

Los **inconvenientes** de este modelo son:

- **Decisiones lentas:** llegar a acuerdos entre muchos
- **Tendencia a negociar y no ceder:** Se busca conseguir algo a cambio de apoyo en una decisión
- **Falta de iniciativa de algunos directivos:** como hay otros que van a aportar, algunos prefieren no trabajar

Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/NIrT-OvxBnU?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

ORGANIGRAMAS

Un **organigrama** es una **representación grafica de la estructura organizativa** de la empresa, teniendo las siguientes características:

- Permite diferenciar los **distintos elementos que componen la empresa**, como los distintos departamentos en los que está dividida o las distintas personas que trabajan en la empresa.

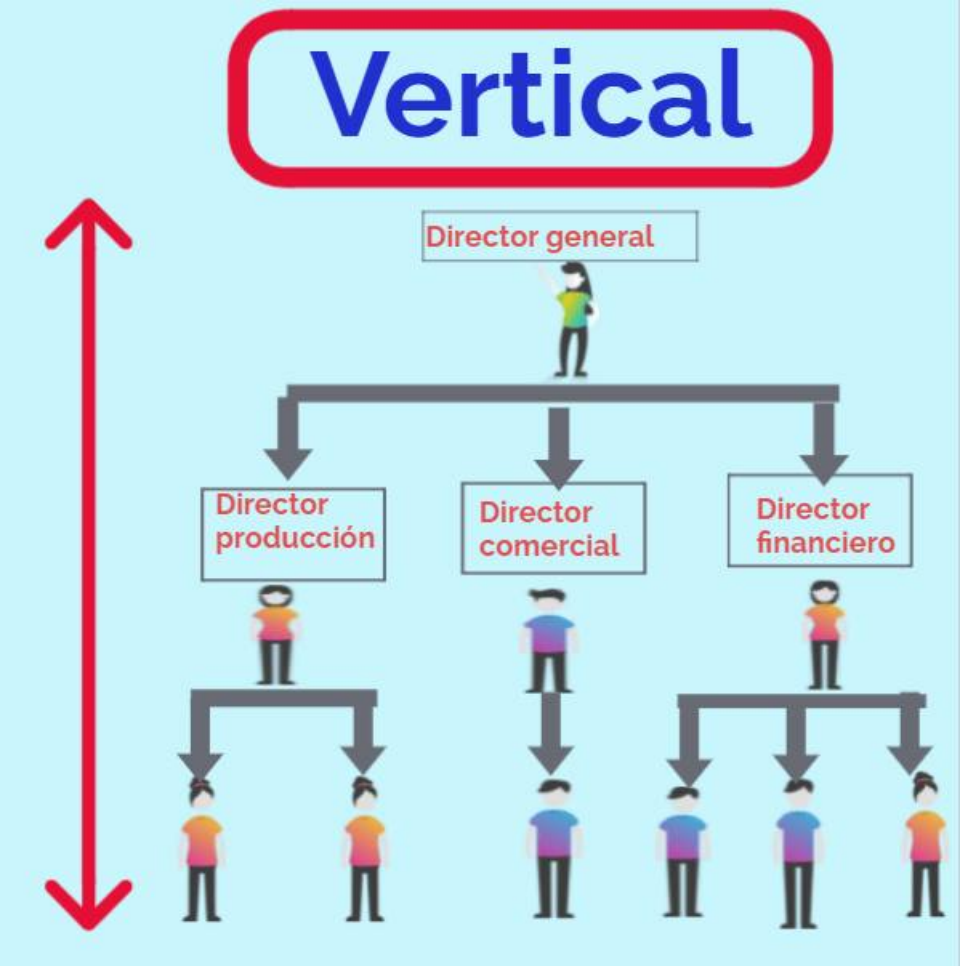
- Permite diferenciar **los distintos niveles y posiciones de autoridad**
- Son **sencillos y fáciles de comprender**, porque de un solo vistazo permiten entender la estructura de la empresa.

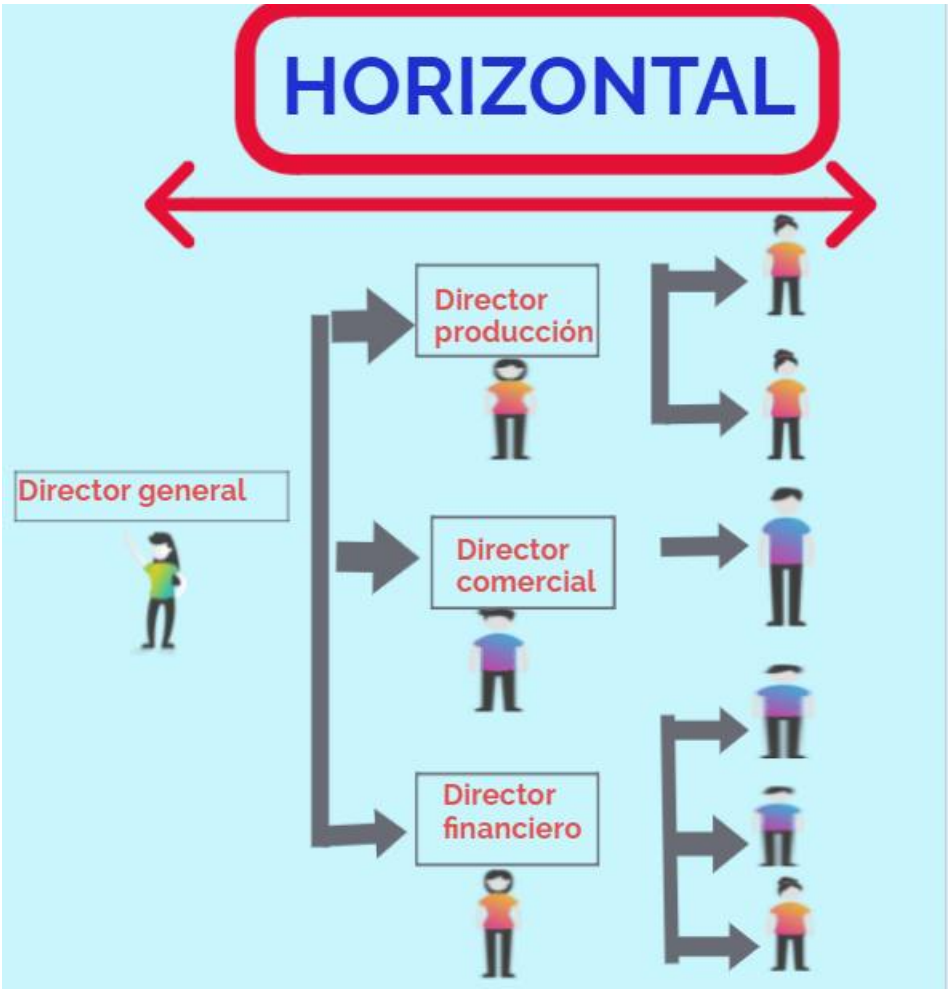
Los organigramas se va a clasificar atendiendo a cuatro criterios:

- Según su **forma**
- Según su **finalidad**
- según su **extensión**
- Según su **contenido**

SEGÚN SU FORMA:

distinguiremos entre **organigrama vertical**, **organigrama horizontal** y **organigrama radial**:




HORIZONTAL
Director general
Director producción
Director comercial
Director financiero



En el **organigrama vertical** pretende destacar la jerarquía, es decir las relaciones de autoridad, situando más arriba a los que más autoridad tienen en la empresa.

En un **organigrama horizontal** pretende destacar las funciones que se llevan a cabo en la empresa, situando las relaciones de autoridad de izquierda a derecha.

Sin embargo, con **un organigrama radial**, se pretende generar un impacto visual, se situarán las relaciones de autoridad de dentro a afuera, en la imagen superior se puede ver en amarillo el departamento comercial, formado a su vez por tres subdepartamentos y el departamento de producción en verde formado a su vez por otros tres subdepartamentos.

SEGÚN SU FINALIDAD:

Según el objetivo que quieren conseguir se vana a dividir en **organigramas informativos** y **organigramas de análisis**.

Los **organigramas informativos** pretenden ser accesibles y entendibles por personas ajenas a la empresa y personas que no están especializadas, por lo que deben ser muy sencillos, los tres anteriores, representados en las imágenes son organigramas informativos.

Los **organigramas de análisis** son detallados, que van enfocado a personas que conocen muy bien la organización y se diseñan con fines específicos que puedan servir a los gestores, cómo por ejemplo si se necesita reasignar a un trabajador a otro departamento, se debe conocer muy bien toda la estructura

de la empresa, para saber qué trabajador es el idóneo.

SEGÚN SU EXTENSIÓN:

Según la extensión se va a poder hablar de **organigramas generales** y **organigramas detallados**.

Los **organigramas generales** dan una visión general de la estructura organizativa de la empresa, normalmente se organiza por departamentos, los organigramas de las imágenes son generales.

Sin embargo, los **organigramas detallados**, muestran una parte de la empresa, por ejemplo un departamento al detalle, también puede mostrar la empresa de forma global pero de forma detallada, los organigramas de análisis suelen ser detallados.

SEGÚN SU CONTENIDO:

Según su contenido se dividirán en organigramas **estructurales, de personal y funcionales.**

Lon **organigramas estructurales**, representan las unidades que forman parte de la empresa y sus relaciones, sería semejante a un organigrama general.

Los **organigramas de personal**, nos indican cuáles son los cargos y qué personas los ocupan, es decir es un organigrama con nombres.

Los **organigramas funcionales**, incluyen los cargos junto con las funciones que tiene que desempeñar en el cargo, siendo un organigrama muy útil para el departamento de recursos humanos.

Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/O6kKZQ-N1f0?feature=oembed&version=3&rel=1&showsearch=0&s…

En el siguiente pdf puedes encontrar preguntas competenciales tipo PAU sobre este apartado:

» **Documento descargable: PREGUNTAS COMPETENCIALES organización:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/10/preguntas-competencial…

3.4. DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

FUNCIÓN DE GESTIÓN. NIVELES DE DIRECCIÓN.

Después de la planificación y la organización de la empresa, llega la hora de poner en marcha lo diseñado y tomar decisiones para que se cumplan los objetivos, es decir, es momento de **Gestionar**.

Podríamos definir gestionar como conseguir que se cumpla lo planificado, logrando que cada persona realice sus funciones, siempre con la mente puesta en la consecución de los objetivos.

A la hora de gestionar, podemos hablar de **tres niveles de dirección**:

- La **alta dirección**: En este nivel se sitúan los altos cargos de la empresa, a este nivel se fijan las directrices de la empresa, cuáles son los fines últimos que se pretenden conseguir y cuál es la visión

de la empresa en el largo plazo, es decir dónde queremos estar de aquí a 5 o 10 años. es en la alta dirección donde se diseñan las estrategias corporativas de la empresa siendo los responsables del cumplimiento de los objetivos y supervisando el funcionamiento global de la empresa.

- **La dirección intermedia:** en este nivel se sitúan los jefes de departamento o de las áreas funcionales de la empresa. En este nivel se va a ejecutar y controlar la planificación de la empresa, siendo los responsable de una unidad organizativa, sirviendo de enlace entre la alta dirección y los niveles inferiores.
- **Dirección operativa:** a este nivel se suelen ejecutar los planes de la empresa y aquí se toman las decisiones que afectan a los trabajadores, realizando la asignación de tareas a cada empleado.



Si nos centramos en el director operativo, debemos indicar que debe llevar a cabo las siguientes funciones:

- Elegir **qué** tareas se van a realizar y **quién** las va a realizar.
- **Dar instrucciones, ayudar y asesorar** para que las tareas se realicen correctamente.
- Generar un **buen clima de trabajo**

LIDERAZGO

Un **líder** es una persona que con sus acciones y comportamientos es capaz de influir en los demás y hacer que se comporten de una manera adecuada. Es una persona admirada y respetada por sus compañeros.

Entre las características que suelen definir a una persona líder están:

- El **Carisma:** capacidad de atraer, cautivar e influir en las personas que nos rodean.
  - Una persona carismática es una persona sociable que muestra tener confianza en si mismo
  - La expresión no verbal es muy importante en una persona carismática:
    - La postura del cuerpo debe ser recta pero relajada, con las manos sin cruzar y fuera de los

bolsillos.
    - La mirada es importante que sea amable y se debe mirar directamente a los ojos, intentando no tener tics nerviosos
    - Es importante sonreír, pero sin forzar o exagerar.

- La **Honestidad y el respeto**, para poder inspirar hay que generar confianza y eso se gana con estas dos características.
- **Inteligencia Emocional:**
    - **Empatía**, es decir saber ponerse en el lugar del otro y entender lo que siente
    - **Asertividad**, es decir ser sincero sin dañar al que está escuchando
    - **Saber escuchar o escucha activa**, es decir prestar atención y comprender lo que el otro está comunicando.
- Ser **Responsable**
    - Toma decisiones y se hace cargo de las consecuencias de sus actos
- Sabe **Trabajar en equipo:**
    - Sabe cooperar en la generación de resultados y sabe delegar
- **Organizado y trabajador**



Puedes ver el vídeo con los contenidos anteriores:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/MiqkScanosQ?feature=oembed&version=3&rel=1&showsearch=0&s…

ESTILOS DE DIRECCIÓN. TEORÍA X-Y DE MCGREGOR

El director ejecutivo u operativo de la empresa debe conseguir que los trabajadores realicen las tareas que tienen asignadas, en el plazo estipulado con el fin de conseguir los objetivos marcados.

Existen distintas formas de dirigir y va a depender en gran medida del tipo de trabajadores que se tenga como luego veremos, por lo que se pueden distinguir tres estilos de dirección.

- **Estilo autoritario:** la persona que está a cargo, toma todas las decisiones, sin tener en cuenta la opinión de los trabajadores, sin tener que justificar el por qué de sus decisiones, supervisa todo el trabajo, pidiendo a los trabajadores que realicen las tareas según su método y sin lugar a la improvisación, suele ser una persona dominante y que le gusta controlar.
- **Estilo democrático:** El director busca el trabajo en equipo, buscando ser un miembro más, las decisiones se toman de forma colaborativa pero con la supervisión del que dirige, que es el que guía, aconseja y finalmente autoriza. Escucha a todos los miembros del equipo y suele intentar que todos los trabajadores participen.
- **Estilo liberal**: El director participa lo mínimo en las decisiones que hay que tomar, dejando a los trabajadores tener iniciativa y tomar sus propias decisiones, aporta ideas de lo que hay que realizar pero permite que los trabajadores lo realicen a su manera, por lo que no interviene si no se le pide.



Según el estilo de dirección que se elija se puede aumentar la productividad y el rendimiento de los trabajadores.

Normalmente en una empresa se van a dar los tres tipos de dirección e incluso un mismo director tenga que aplicar un estilo u otro dependiendo de los trabajadores que tenga a su cargo y del proyecto que se esté llevando a cabo.

La **Teoría X e Y de MCgregor** clasifica los trabajadores en dos grupos, los que no les gusta trabajar y se escaquean y los que les gusta su trabajo, asumiendo responsabilidades, a los primeros los encuadro en la teoría X y a los segundos en la teoría Y.

- **Teoría X:** Los trabajadores de la teoría X cumplen las siguientes características:
  - Los trabajadores tienen aversión al trabajo.

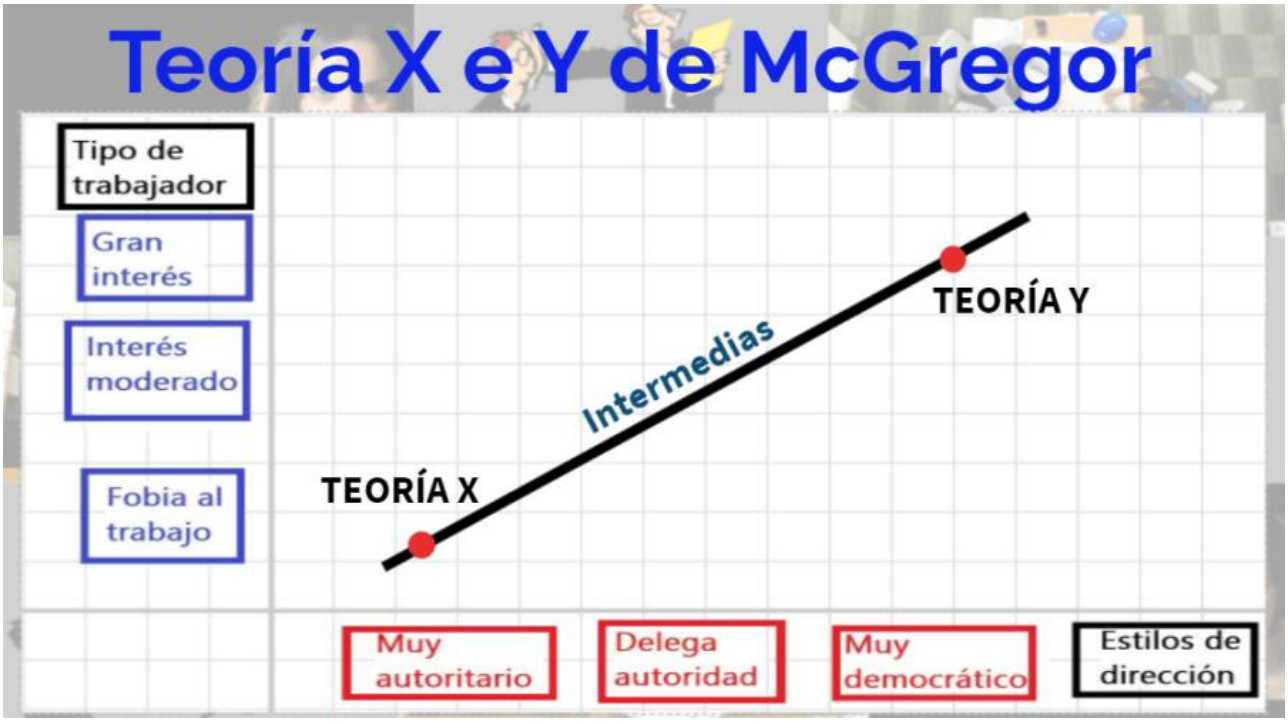
- Trabajan lo mínimo posible.
- No tienen ambición y no quieren responsabilidades.
- Prefieren que les manden
- No les gustan los cambios.

A este tipo de trabajadores les viene bien un jefe autoritario que les diga lo que hay que hacer y tome las decisiones, supervisando todo el trabajo.

- **Teoría Y:** Los trabajadores de la teoría Y tienen las siguientes características:
  - Les estimula el trabajo.
  - El trabajo les ayuda a realizarse.
  - El trabajo es algo que forma parte de su vida.
  - Son responsables con sus obligaciones.
  - Tienen ambición, creatividad e iniciativa.
  - Quieren asumir responsabilidades.
  - Quieren que su trabajo sea reconocido.
  - Tienen interés en hacer bien el trabajo.

Para este tipo de trabajadores se aconseja un jefe democrático, que les permita aportar ideas, tomar decisiones, asumir responsabilidades.

Estas dos teoría son teorías puras, pero entre ellas hay una gran combinación de trabajadores y estilos directivos, como se puede ver gráficamente:



Para acabar el apartado, vamos a acabar hablando de la **Teoría Z** o también conocida como **estilo Japonés.**

Esta teoría debida a **William Ouchi**, se basa en la forma de trabajar de las empresas japonesas y cómo esta cultura de empresa se puede exportar a oros lugares.

Esta teoría se basa en los siguientes principios:

- Existe una **estrecha relación entre el trabajador y la empresa**.
- La empresa tiene **confianza plena en el trabajador**.
- Se **valoran las opiniones e iniciativas** de los trabajadores.
- Se valora y se **reconocen a los trabajadores**.
- **Trabajo conjunto**. Es decir todos los trabajadores de la empresa forman un gran equipo.

Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/-OW_OSVWr9s?feature=oembed&version=3&rel=1&showsearch=0&s…

En el siguiente pdf puedes encontrar preguntas competenciales tipo PAU sobre el contenido del apartado:

» **Documento descargable: preguntas competenciales dirección:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/10/preguntas-competencial…

3.5. COMUNICACIÓN: MODALIDADES Y RECURSOS DIGITALES.

La **comunicación en la empresa** es el **proceso mediante el cual se transmite y se comparte información** entre los distintos miembros de la organización —y entre esta y su entorno— con el fin de **coordinar actividades, tomar decisiones, motivar, resolver problemas y alcanzar los objetivos comunes**.

La comunicación es Bidireccional, es decir implica emisión y recepción de mensajes. Requiere **claridad, coherencia y retroalimentación (feedback)**. Pudiendo ser **formal o informal**, **verbal o no verbal**, y hoy día también **digital** como veremos más adelante. (correos, intranet, plataformas colaborativas, redes sociales corporativas…).

Una comunicación eficaz mejora la **coordinación**, la **motivación**, la **imagen corporativa** y el **clima laboral**, y es una herramienta clave del **liderazgo y la dirección empresarial**.

TIPOS DE COMUNICACIÓN

la comunicación en la empresa se va a dividir en dos tipos: Interna y externa.

COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

COMUNICACIÓN INTERNA

Define las comunicaciones que se dan **dentro de la empresa**, entre sus distintos niveles jerárquicos, departamentos y personas trabajadoras. Pretende:

- Favorecer la coordinación de tareas y el trabajo en equipo.
- Transmitir objetivos, decisiones y resultados.
- Mejorar la motivación, la implicación y el sentido de pertenencia.

Canales más habituales:

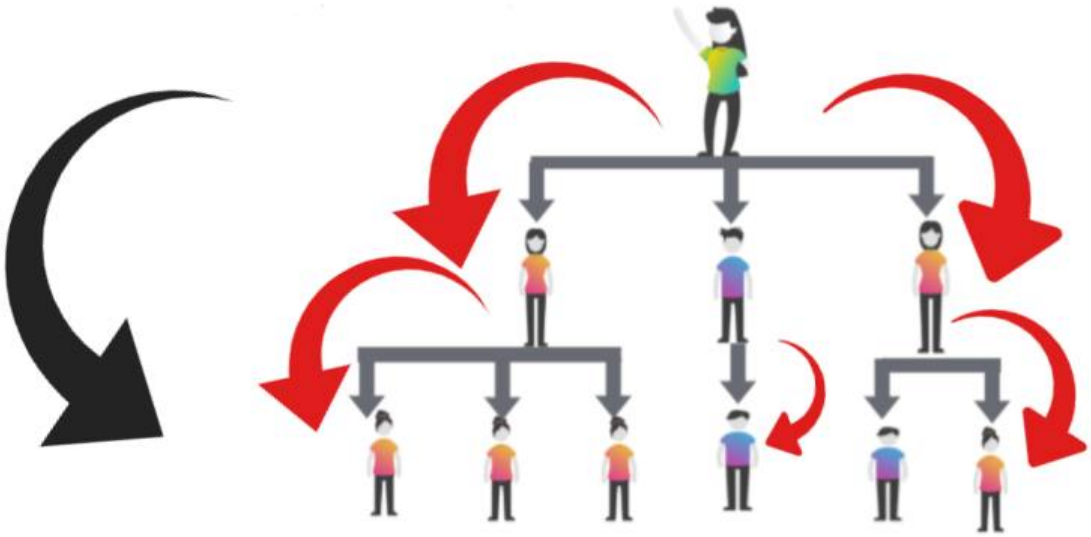
- **Reuniones presenciales o virtuales** entre directivos y personal.
- **Intranet corporativa**: portal interno con noticias, documentos, calendarios o avisos.
- **Correos electrónicos o boletines internos.**
- **Chats corporativos o mensajería instantánea** (Teams, Slack, Google Chat).
- **Tablones digitales o físicos de anuncios.**

MODALIDADES DE COMUNICACIÓN INTERNA

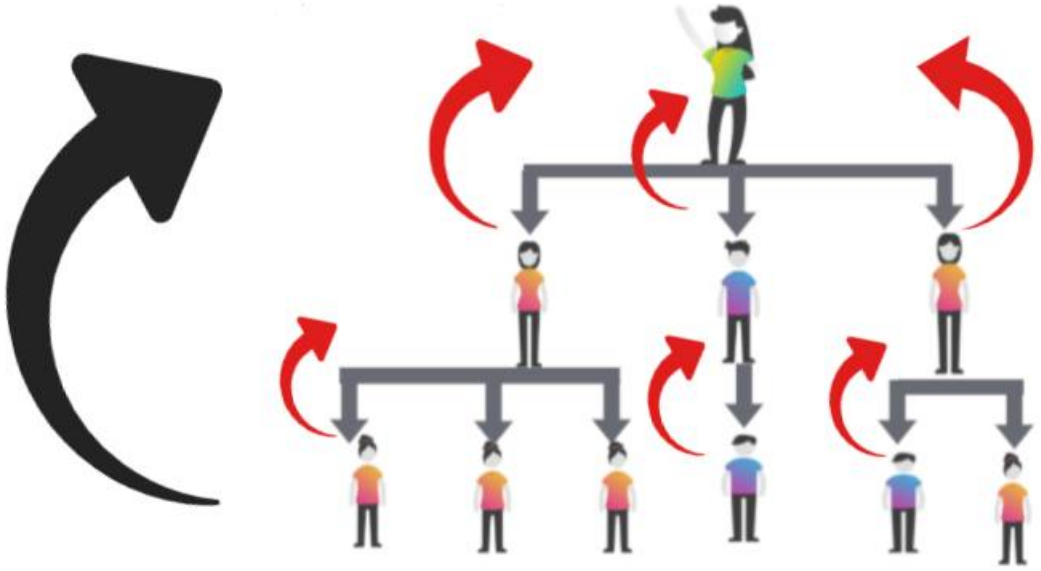
Dentro de la **comunicación interna** podemos distinguir:

Comunicación vertical: Comunicación entre miembros con distinto nivel en la jerarquía de la empresa, pudiendo ser:

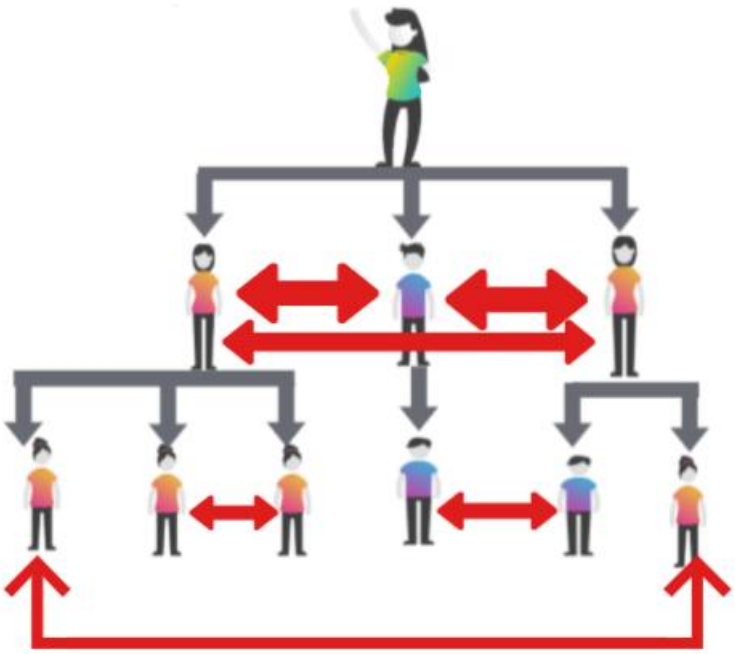
- **Descendente**: Va de arriba a abajo, suelen ser ordenes de superiores a subordinados.



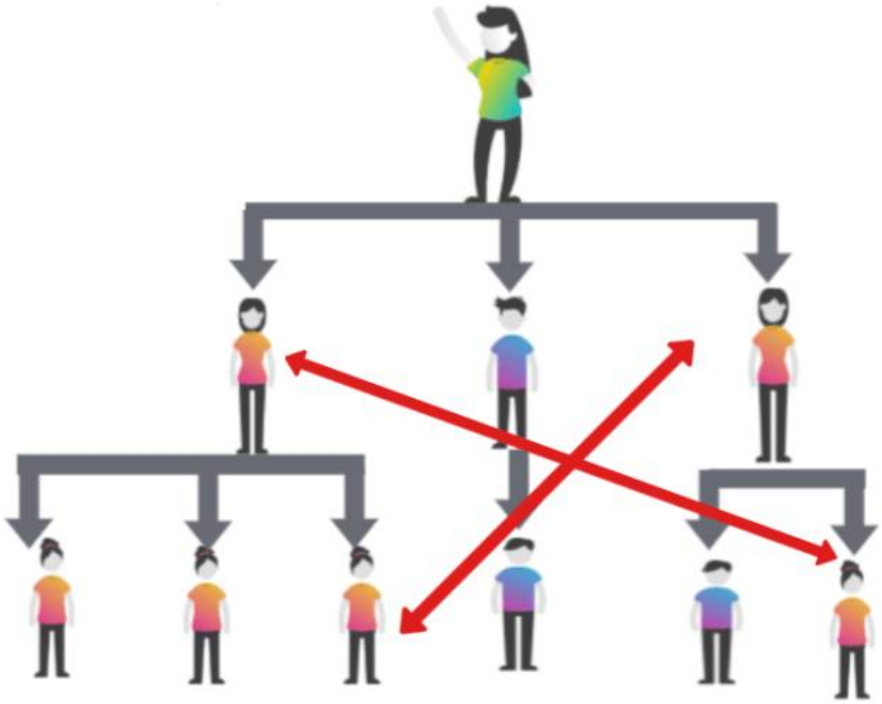
- **Ascendente**: Va de abajo a arriba, suelen ser sugerencias, quejas,… de subordinados a superiores.



Comunicación horizontal: Comunicación que se da entre miembros en el mismo nivel jerárquico, por ejemplo entre jefes de departamentos.



Comunicación diagonal: Comunicación que se da entre miembros de distintos departamentos y niveles jerárquicos; agiliza la coordinación transversal.



COMUNICACIÓN EXTERNA

Es la que la empresa mantiene con su **entorno externo**: clientes, proveedores, medios de comunicación, instituciones, comunidad local y sociedad en general.

Objetivos principales:

- Crear y mantener una buena **imagen de marca**.
- Informar sobre productos, servicios o novedades.
- Gestionar relaciones con medios y agentes externos.
- Escuchar y responder a las demandas del público.

Canales más comunes:

- **Página web corporativa y blogs.**
- **Redes sociales** (Instagram, LinkedIn, X, TikTok, etc.).
- **Notas y ruedas de prensa.**
- **Email marketing o newsletters.**
- **Eventos, ferias, patrocinios o campañas publicitarias.**

COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL

COMUNICACIÓN FORMAL

Sigue los canales oficiales y jerárquicos establecidos por la empresa. Se documenta y es verificable. Por ejemplo, instrucciones por correo oficial o informes internos.

COMUNICACIÓN INFORMAL

Surge de manera espontánea entre miembros de la empresa, fuera de los canales oficiales. Por ejemplo, Conversaciones en pasillos o grupos de WhatsApp entre compañeros.

Ambas son necesarias: la formal asegura orden y coherencia; la informal favorece la confianza y el flujo natural de información.

COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL

COMUNICACIÓN SINCRÓNICA

Se produce **en tiempo real**, con interacción inmediata entre emisor y receptor. Favorece la inmediatez, la toma rápida de decisiones y la colaboración. Por ejemplo, Reuniones presenciales o virtuales, videollamadas, llamadas telefónicas, chat en vivo.

COMUNICACIÓN ASINCRÓNICA

No requiere coincidencia temporal entre emisor y receptor. Correos electrónicos, foros internos, tablones, aplicaciones con mensajes diferidos. Por ejemplo, Permite reflexionar antes de responder y organiza mejor la información.

RECURSOS DIGITALES

En la actualidad, la **transformación digital** ha cambiado profundamente la forma en que las empresas se comunican tanto **interna** como **externamente**.
Las herramientas digitales permiten una comunicación **más rápida, colaborativa, accesible y eficiente**, favoreciendo el **teletrabajo**, la **coordinación de equipos internacionales** y la **toma de decisiones en tiempo real**.

Además, Los recursos digitales:

- Rompen las **barreras geográficas y temporales**.
- Favorecen la **transparencia** y la **retroalimentación**.
- Facilitan la **gestión documental** y la trazabilidad de la información.
- Contribuyen al **liderazgo colaborativo**, más horizontal y participativo.
- Impulsan la **sostenibilidad**, al reducir papel, desplazamientos y tiempos improductivos.

Podemos clasificar los **principales recursos digitales** en cuatro grandes grupos:

Plataformas colaborativas

Son entornos digitales que permiten que los equipos trabajen conjuntamente, compartan documentos, planifiquen tareas y se comuniquen sin necesidad de coincidir físicamente.

- **Microsoft Teams:** integra chat, videollamadas, gestión de archivos, tareas y canales temáticos. Ideal para coordinar proyectos y clases online.
- **Google Workspace (antiguo G Suite):** combina Gmail, Drive, Docs, Calendar y Meet para gestionar toda la comunicación y documentación desde la nube.
- **Slack:** organiza conversaciones por canales, integra aplicaciones (Trello, Asana, Google Drive) y permite bots de automatización.

Ventajas: Favorecen el trabajo en equipo, reducen el uso del correo electrónico, mejoran la productividad y almacenan todo en un entorno seguro y accesible desde cualquier dispositivo.

Herramientas de videoconferencia

Permiten mantener **reuniones sincrónicas** en tiempo real, con interacción visual y auditiva entre personas que pueden estar en lugares distintos.

Ejemplos:

- **Zoom**, **Google Meet**, **Microsoft Teams** o **Skype** son las más utilizadas por empresas y centros educativos.
- Permiten grabar reuniones, compartir pantalla, usar pizarras digitales y crear salas de trabajo en grupo.

Ventajas:
Reducen costes de desplazamiento, facilitan la formación y fomentan la comunicación visual, clave para el liderazgo y la coordinación remota.

-

Sistemas empresariales integrados

Son herramientas tecnológicas más complejas, orientadas a la **gestión global** de la información de la empresa.

- **CRM (Customer Relationship Management):**
  Software que gestiona las relaciones con los clientes.
  Permite registrar contactos, historial de compras, preferencias y grado de satisfacción.
  Ejemplos: Salesforce, HubSpot, Zoho CRM.
  Ventajas: mejora la fidelización del cliente, personaliza ofertas y facilita el seguimiento comercial.
- **ERP (Enterprise Resource Planning):**
  Integra toda la información de los distintos departamentos (producción, compras, contabilidad, RR. HH., inventarios).
  Ejemplos: SAP, Odoo, Oracle, Microsoft Dynamics.
  Ventajas: evita duplicidades, mejora el control financiero y optimiza la toma de decisiones estratégicas.

Canales digitales externos y Redes Sociales

Son las herramientas de comunicación **hacia el exterior**, esenciales para la **imagen de marca**, la **atención al cliente** y la **proyección corporativa**.

Principales recursos:

- **Página web corporativa:** carta de presentación oficial de la empresa. Permite ofrecer información, productos o servicios, contacto y contenidos.
- **Redes sociales corporativas:** (LinkedIn, Instagram, Facebook, X, TikTok). Fomentan la visibilidad, la cercanía con el público y el marketing relacional.

- **Email marketing y newsletters:** permiten enviar campañas o boletines a clientes de forma personalizada.
- **Blogs y podcasts corporativos:** difunden conocimiento, valores e innovación, posicionando a la empresa como referente del sector.

Ventajas:
Fortalecen la reputación digital, permiten medir el impacto con analíticas (engagement, clics, conversiones) y crean comunidad alrededor de la marca.

La siguiente imagen resume el apartado:



El siguiente vídeo resume el appartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/OMEtpyvy1Hk?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

En el siguiente pdf puedes encontrar preguntas competenciales tipo PAU sobre el contenido del apartado:

» **Documento descargable: preguntas competenciales comunicación:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/10/preguntas-competencial…

3.6. CULTURA DE LA EMPRESA

La cultura de la empresa es el **conjunto de valores, creencias, normas, símbolos y hábitos** compartidos que orientan **cómo se piensa, se decide y se actúa** en una organización. Funciona como el **"sistema operativo"** de la empresa: no siempre se ve, pero condiciona todo.

La **cultura de la empresa** no es un elemento decorativo o teórico, sino un **factor decisivo en el rendimiento y sostenibilidad** de cualquier organización. Su influencia se extiende a tres grandes dimensiones: **las personas, la estrategia y los resultados.**

Personas: motivación, compromiso y clima laboral

Una cultura sólida y coherente **da sentido al trabajo diario**.
Cuando las personas conocen los valores de la organización y se sienten identificadas con ellos, aumenta su **motivación intrínseca** (trabajar no solo por el salario, sino por el propósito).

- **Motivación:** los empleados se implican más cuando perciben que su esfuerzo contribuye a un objetivo común y que sus ideas son escuchadas.
- **Compromiso:** una cultura basada en la confianza y el reconocimiento genera lealtad y reduce la rotación del personal.
- **Clima laboral:** los valores compartidos , como el respeto, la cooperación o la equidad, crean un ambiente positivo, con relaciones más sanas y menos conflictos.

Ejemplo: en una empresa donde el liderazgo es participativo y la comunicación fluida, los equipos trabajan con entusiasmo y se sienten parte del proyecto.

Estrategia: velocidad de ejecución y adaptación al cambio

La cultura actúa como un **acelerador o freno** de la estrategia.
No basta con diseñar un buen plan en papel: la manera en que las personas **piensan, deciden y se coordinan** determina la capacidad real de ejecución.

- Una cultura **flexible y colaborativa** favorece la **agilidad organizativa**, permitiendo responder con rapidez a los cambios del mercado.
- En cambio, una cultura **rígida y jerárquica** puede frenar la innovación y generar resistencia ante nuevas ideas o procesos.
- Las organizaciones con una cultura **orientada al aprendizaje** (que analizan los errores y los transforman en mejora continua) logran adaptarse mejor a los entornos inciertos.

Ejemplo: empresas como Google o Inditex se caracterizan por culturas que promueven la experimentación, la autonomía y la toma rápida de decisiones.

3. Resultados: calidad, innovación, servicio y reputación

La cultura también impacta directamente en los **resultados tangibles** y en la **imagen externa** de la empresa.
Cuando los valores están alineados con la estrategia, se genera un círculo virtuoso entre desempeño y reputación.

- **Calidad:** una cultura que fomenta la responsabilidad y la mejora continua garantiza productos y servicios más consistentes.
- **Innovación:** si se valora la creatividad y se tolera el error, surgen nuevas ideas y soluciones competitivas.
- **Servicio:** una cultura centrada en el cliente impulsa la empatía y la excelencia en la atención.
- **Reputación:** las empresas coherentes entre lo que dicen y lo que hacen ganan credibilidad y confianza social.

Ejemplo: Mercadona o Toyota son referentes porque su cultura orientada a la eficiencia y satisfacción del cliente se traduce en fidelidad, calidad y rentabilidad sostenida.

Capas de la cultura (modelo de Schein)

La **cultura empresarial** es un fenómeno complejo y, en muchos casos, **invisible a simple vista**, pero fundamental para entender cómo funciona realmente una organización.
A menudo se compara con un **iceberg**: la parte visible representa lo que se puede observar (símbolos, lenguaje, rutinas), mientras que **bajo la superficie** se encuentran los valores y creencias profundas que explican el comportamiento de las personas dentro de la empresa.



Este enfoque fue descrito por **Edgar H. Schein**, uno de los principales teóricos de la cultura organizativa, quien propone que toda cultura empresarial se estructura en **tres niveles o capas** que se influyen entre sí: **artefactos**, **valores declarados** y **supuestos básicos**.

Cada capa representa un grado distinto de **visibilidad** y **profundidad** de la cultura:

Artefactos: lo visible, lo que se ve y se oye

Son los **elementos externos y observables** que reflejan cómo es la organización. Incluyen todo aquello que cualquier visitante o empleado puede percibir con los sentidos al entrar en la empresa: su diseño, su comunicación, su forma de trabajar o su comportamiento cotidiano.

- **Ejemplos:** el diseño de las oficinas (abiertas o cerradas), los uniformes, los logotipos, los eslóganes,

el tono del lenguaje en los correos, la disposición jerárquica, los rituales (reuniones semanales, reconocimientos, celebraciones), o incluso el ambiente de trabajo.

Aunque son la parte más visible, **no siempre revelan la verdadera esencia cultural**. Una empresa puede tener un eslogan sobre "trabajo en equipo" y, sin embargo, funcionar con una cultura individualista y competitiva.

Valores declarados: lo que la empresa dice creer

Representan los **principios, normas y metas que la empresa afirma defender**.
Se recogen en documentos oficiales (como la misión, visión y valores), en los discursos de la dirección o en los códigos éticos y políticas internas.

Son la base sobre la que la organización define "cómo deberían hacerse las cosas" y lo que considera aceptable o inaceptable.

- **Ejemplos:** compromiso con la sostenibilidad, orientación al cliente, respeto, transparencia, innovación o trabajo en equipo.

Sin embargo, para que estos valores tengan impacto real, **deben practicarse de forma coherente**.
Cuando los valores escritos difieren de los comportamientos cotidianos, la credibilidad de la empresa se resiente.
***Por ejemplo*,** si una empresa declara como valor el "equilibrio entre vida personal y profesional" pero exige jornadas interminables, su cultura real contradice sus valores declarados.

Supuestos básicos: lo profundo, lo que realmente guía el comportamiento

Constituyen el **núcleo invisible de la cultura organizativa**. Son las **creencias, percepciones y sentimientos inconscientes** que se han consolidado con el tiempo y que las personas dan por hechos, sin cuestionarlos.

Estos supuestos son difíciles de identificar, pero explican por qué las personas actúan de determinada manera, incluso cuando no está escrito en ningún manual.

- **Ejemplos:**
  - "El error no se perdona" → genera miedo y frena la innovación.
  - "El cliente es nuestra prioridad" → impulsa el esfuerzo y el servicio.
  - "Solo las cifras importan" → fomenta competitividad y estrés.
  - "Aquí confiamos en la gente" → refuerza la autonomía y el compromiso.

Modificar estos supuestos requiere tiempo, liderazgo coherente y experiencias que demuestren que **"las reglas del juego han cambiado"**.

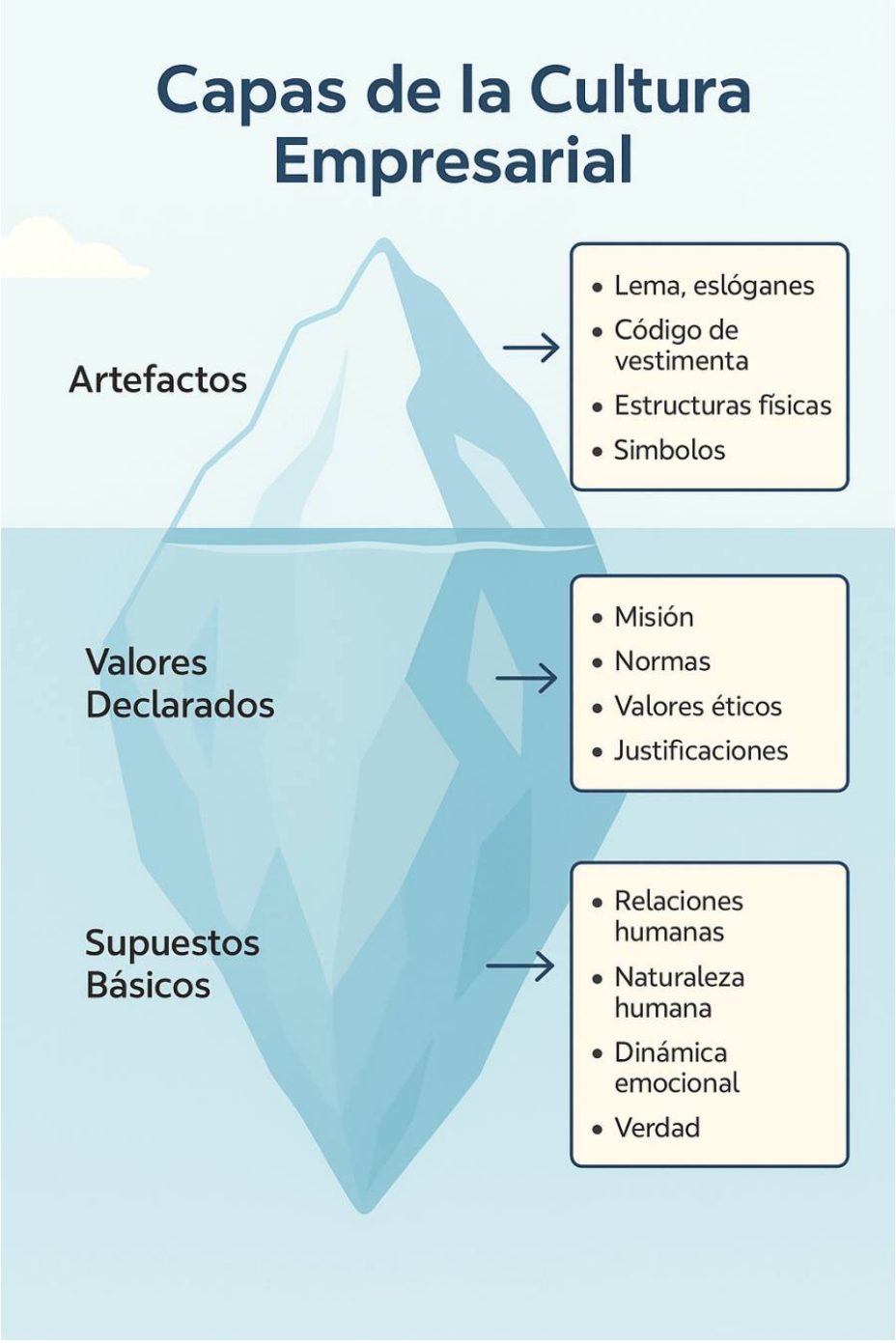
Relación entre las capas

Las tres capas están **estrechamente interconectadas**:

- Los **artefactos** son las manifestaciones visibles de los **valores declarados**.
- Los **valores declarados** están sustentados (o contradichos) por los **supuestos básicos**.

- Cuando hay coherencia entre los tres niveles, la cultura es sólida y creíble.
- Cuando hay contradicción, surgen **tensiones culturales** (por ejemplo, valores escritos que no se cumplen o símbolos vacíos).

Este modelo permite **analizar críticamente la cultura de cualquier organización**, identificando:



- Lo que se **ve** (artefactos),
- Lo que se **dice** (valores), y
- Lo que se **cree y se hace realmente** (supuestos).

Es una herramienta esencial para **diagnosticar la coherencia cultural** y entender por qué las estrategias solo funcionan cuando la cultura las apoya.

Ejemplo ilustrativo

Imagina una empresa que proclama en su web: ***"Nuestra gente es lo más importante"*** (valor declarado). Sin embargo:

- Tiene una estructura muy jerárquica (artefacto).
- No escucha las opiniones de sus empleados (supuesto básico: *"solo la dirección sabe lo que hay que hacer"*).

El resultado es una **cultura incoherente**: lo que se dice no coincide con lo que se hace.

Cambiar la cultura empresarial. Palancas.

La **cultura de una empresa no se cambia con un discurso ni con un documento**, sino con acciones coherentes, sostenidas y visibles que modifiquen los comportamientos reales de las personas. Estas acciones reciben el nombre de **palancas culturales**, porque funcionan como mecanismos que mueven , de forma gradual y profunda, las creencias, actitudes y hábitos dentro de una organización.

Cambiar la cultura es un proceso **lento y estratégico**, que requiere liderazgo, coherencia y constancia. Las empresas suelen recurrir a distintas **palancas simultáneas** que, combinadas, generan un cambio auténtico y sostenible.

A continuación se desarrollan las **principales palancas**:

---

1. Role modeling (liderazgo ejemplar)

El cambio empieza **desde arriba**. Los directivos y mandos intermedios deben **dar ejemplo visible** de los nuevos comportamientos que se quieren implantar.

- Las personas **imitan lo que ven**, no lo que oyen.
- Si un líder promueve la innovación pero castiga los errores, el mensaje real es contradictorio.
- El liderazgo debe ser **coherente, constante y creíble**: la conducta del líder legitima el cambio o lo bloquea.

Ejemplo: si se quiere una cultura de transparencia, los líderes deben compartir información, admitir errores y reconocer públicamente los avances del equipo.

> *El ejemplo no es una forma de liderar, es la única.*

---

2. Procesos de Personas y Recursos Humanos

El área de **RR. HH.** es una de las palancas más poderosas, ya que define las reglas del juego sobre **quién entra, quién crece y quién se va**.

- **Selección:** incorporar personas alineadas con los valores deseados.
  Ejemplo: si se busca colaboración, priorizar perfiles empáticos y cooperativos.
- **Onboarding o acogida:** aprovechar los primeros días para transmitir la cultura deseada mediante mentores, talleres o ejemplos concretos.
- **Evaluación del desempeño:** medir no solo resultados (*qué* se consigue), sino comportamientos (*cómo* se consigue).

- **Reconocimiento y carrera:** promover a quienes encarnan los valores, no solo a los más productivos.
- **Formación y desarrollo:** crear programas que refuercen habilidades culturales clave (comunicación, liderazgo ético, innovación, sostenibilidad).

Ejemplo: si se quiere fomentar la creatividad, los procesos de selección y evaluación deben premiar la iniciativa y la curiosidad, no solo la disciplina.

> *Si las políticas de personas no reflejan la cultura, esta se diluye.*

---

3. Incentivos, sistemas y métricas

Lo que la empresa **mide, recompensa o penaliza** tiene un impacto directo en su cultura.
Las métricas y los sistemas de incentivos deben alinearse con los valores y objetivos culturales que se pretenden instaurar.

- Si se **premia solo el resultado económico**, se fomenta la competencia individual.
- Si se **reconoce la colaboración, la calidad o la sostenibilidad**, se refuerzan los comportamientos deseados.
- Las métricas deben incluir tanto **indicadores financieros** como **indicadores culturales o de valores**.

Ejemplo: incluir en la evaluación de desempeño un indicador de “trabajo en equipo” o “impacto social” junto a los objetivos de ventas.

> *Lo que se mide y se premia, se repite.*

---

4. Historias, símbolos y rituales corporativos

Las empresas no solo se transforman con planes, sino también con **relatos y símbolos** que inspiran y dan sentido.
Los seres humanos somos narrativos: necesitamos historias que expliquen por qué el cambio es importante.

- **Historias:** narraciones sobre momentos clave, fundadores, éxitos o dificultades superadas.
  Ejemplo: contar cómo un equipo logró innovar gracias a la cooperación refuerza ese valor.
- **Rituales:** actos recurrentes que consolidan la cultura, como premios, reuniones semanales de aprendizaje o celebraciones.
  Ejemplo: crear un “Día de las ideas” o una “Semana de la sostenibilidad”.
- **Símbolos:** elementos visibles (espacios, logotipos, uniformes, decoración, frases inspiradoras) que refuercen los nuevos valores.

Ejemplo: si se busca una cultura de apertura, sustituir despachos cerrados por espacios de trabajo colaborativos.

> *Los rituales hacen visible lo invisible.*

---

5. Diseño organizativo

La **estructura de la empresa** debe facilitar los nuevos comportamientos.
No se puede fomentar la autonomía si la organización es excesivamente jerárquica.

- **Estructuras más planas:** reducen la distancia entre niveles jerárquicos y aceleran la comunicación.
- **Equipos interdepartamentales o transversales:** promueven la colaboración y el aprendizaje colectivo.
- **Responsabilidad distribuida:** empodera a las personas para que tomen decisiones y asuman compromisos.

Ejemplo: si la empresa busca agilidad, puede organizarse por proyectos o "squads" en lugar de por departamentos rígidos.

---

6. Comunicación interna y externa

La **comunicación** actúa como catalizador del cambio cultural.
Debe ser clara, transparente y constante, reforzando los mensajes clave y ofreciendo espacios de diálogo.

- **Comunicación bidireccional:** escuchar a los empleados y permitir feedback sincero.
- **Mensajes alineados:** coherencia entre lo que se comunica y lo que se practica.
- **Historias de éxito:** divulgar casos reales que ejemplifiquen los nuevos valores.

Ejemplo: boletines internos o campañas que difundan ejemplos de trabajo colaborativo o innovación social dentro de la empresa.

> *La cultura se construye conversación a conversación.*

---

7. Formación y aprendizaje continuo

El cambio cultural requiere **nuevas competencias y mentalidades**.
La formación no debe limitarse a cursos técnicos, sino incluir habilidades blandas y reflexión sobre valores.

- Talleres sobre liderazgo ético, comunicación no violenta, gestión del cambio o sostenibilidad.
- Programas de mentoría entre empleados veteranos y jóvenes.
- Espacios de aprendizaje compartido ("learning Fridays", foros de buenas prácticas, etc.).

Ejemplo: implantar microcursos online sobre gestión emocional o colaboración digital, vinculados a los valores de la empresa.

---

8. Coherencia y alineación

Las palancas solo funcionan si **todas apuntan en la misma dirección**.
No sirve de nada formar en trabajo en equipo si los incentivos premian la competencia individual.
El éxito cultural exige **coherencia** entre discurso, liderazgo, incentivos y estructura.

Ejemplo final:
Una empresa que quiera promover la **sostenibilidad** debe:

- Formar en consumo responsable.
- Medir su huella ecológica.

- Reconocer públicamente las buenas prácticas.
- Comunicar con transparencia sus avances.

Solo así la sostenibilidad dejará de ser un valor “de marketing” para convertirse en una realidad cultural.



Las **palancas culturales** son los mecanismos mediante los cuales una empresa transforma su forma de pensar y actuar.
Cada una refuerza a las demás: el **liderazgo inspira**, los **incentivos motivan**, las **historias conectan** y la **comunicación da coherencia**.
Cuando todas trabajan de forma alineada, la cultura se convierte en una **ventaja competitiva duradera** y en el **motor principal del cambio organizativo.**

En el siguiente pdf, hay varios ejemplos sobre cultura empresarial para trabajar en el aula:

» **Documento descargable: PREGUNTA-CULTURAEMPRESARIAL:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/10/pregunta-culturaempres…

3.7. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Un **conflicto** es una **situación de desacuerdo, oposición o tensión** entre dos o más personas, grupos o departamentos, que perciben que sus objetivos, valores o intereses son incompatibles.

En toda organización, donde conviven personas, es normal que surjan **conflictos**.
Lo importante no es evitarlos a toda costa, sino **gestionarlos de forma constructiva**, para que no perjudiquen el clima laboral ni la productividad, e incluso puedan convertirse en una **oportunidad de mejora y aprendizaje**.

En el entorno empresarial, los conflictos pueden afectar:

- La **comunicación interna**.
- El **rendimiento individual y colectivo**.
- El **clima laboral** y la **motivación del personal**.
- E incluso la **reputación o imagen** de la organización si no se gestionan adecuadamente.

Ejemplo: Un jefe de equipo exige cumplir plazos imposibles, mientras el personal técnico reclama más tiempo para garantizar la calidad. (como vimos en la UD2, al hablar del problema de agencia y conflicto de objetivos).
Si no se aborda con diálogo, el conflicto puede derivar en desmotivación, estrés o errores en el trabajo.

TIPOS DE CONFLICTOS

Los conflictos pueden clasificarse según **quiénes intervienen** en ellos:

Tipo de conflicto	Descripción	Ejemplo
Intrapersonal	Ocurre dentro de una misma persona. Se produce cuando alguien siente una tensión entre lo que desea hacer y lo que debe hacer.	Un empleado duda entre aceptar una promoción que implica más salario pero menos tiempo con su familia.
Interpersonal	Se da entre dos personas dentro de la empresa. Es el más común.	Un trabajador y su jefe discrepan sobre el modo de realizar una tarea.
Intragrupal	Surge entre miembros de un mismo equipo o departamento.	Dos personas del mismo grupo de ventas discuten sobre la distribución de clientes.
Intergrupal	Afecta a distintos grupos, departamentos o secciones de la empresa.	Conflictos entre el departamento de marketing y el de producción por los plazos de lanzamiento de un producto.

TÉCNICAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Las empresas suelen recurrir a diversas **técnicas o mecanismos** para resolver los conflictos de forma estructurada. Las más habituales son:

Negociación

Es un proceso en el que las partes implicadas **dialogan directamente para alcanzar un acuerdo** que sea aceptable para ambas.

- Se basa en el **diálogo, la cesión mutua y el compromiso**.
- Requiere voluntad de colaboración y flexibilidad.
- El objetivo es llegar a una solución **ganar-ganar**, donde todos obtengan algo positivo.

Ejemplo: Dos departamentos acuerdan modificar un calendario de entregas para cumplir plazos sin comprometer la calidad.

Mediación

Interviene una **tercera persona neutral** (el mediador) que ayuda a las partes a comunicarse y encontrar su propio acuerdo, **sin imponer una decisión**.

- El mediador facilita el diálogo, reformula los mensajes y propone puntos de encuentro.
- Su papel es **crear un clima de entendimiento**, no decidir quién tiene razón.
- Se utiliza mucho en conflictos laborales o de convivencia en empresas grandes.

Ejemplo: Un mediador del departamento de Recursos Humanos interviene entre dos empleados que no se comunican eficazmente.

Arbitraje

También participa un **tercero neutral**, pero en este caso **sí impone una decisión obligatoria** (el "laudo arbitral"), que las partes deben acatar.

- Se emplea cuando las partes no logran acuerdo y se requiere una resolución rápida.
- El árbitro suele ser una figura reconocida o una institución (por ejemplo, una cámara de comercio).
- Se asemeja a un "juicio simplificado".

Ejemplo: Dos empresas en conflicto por un contrato recurren a un árbitro designado que dicta una resolución final.

CAPACIDADES NECESARIAS PARA GESTIONAR CONFLICTOS

Comunicación asertiva

La **asertividad** consiste en **expresar las propias opiniones y emociones con respeto y firmeza**, sin agredir ni someterse.

- Implica defender los propios derechos sin vulnerar los de los demás.
- Mejora la comprensión mutua y previene conflictos futuros.
- Requiere empatía, autocontrol y claridad en el lenguaje.

Ejemplo: Un empleado comunica a su jefe que no puede asumir una tarea adicional sin afectar la calidad de su trabajo, proponiendo una alternativa viable.

Empatía y escucha activa

Son habilidades comunicativas clave para prevenir y resolver conflictos.

- **Empatía:** ponerse en el lugar del otro, comprender sus sentimientos y motivos.
- **Escucha activa:** atender con interés, sin interrumpir, reformulando para demostrar comprensión.

Ambas favorecen la confianza y el respeto mutuo, reduciendo la tensión emocional.

Ejemplo: Un directivo escucha atentamente las preocupaciones de su equipo antes de tomar una decisión sobre un cambio organizativo.

Estrategias para resolver conflictos

El proceso de resolución de conflictos puede seguir una **secuencia lógica de pasos**, que garantiza una gestión más eficaz:

1️⃣ Identificar el problema

- Analizar la causa real del conflicto, más allá de los síntomas visibles.
- Evitar centrarse en las personas y enfocarse en los **hechos y necesidades**.

Ejemplo: "El problema no es la falta de compromiso, sino la sobrecarga de trabajo."

2️⃣ Escuchar sin interrumpir

- Permitir que cada parte exprese su punto de vista sin juicios ni interrupciones.
- Tomar notas y mostrar interés.
- Generar un clima de respeto y seguridad.

Ejemplo: En una reunión de conciliación, cada parte dispone de tiempo para hablar sin interrupciones.

3️⃣ Buscar intereses comunes

- Analizar los puntos de coincidencia y los objetivos compartidos.
- Transformar la disputa en una oportunidad de colaboración.
- Recordar que todas las partes pertenecen al mismo equipo o comparten una meta (servir al cliente, cumplir objetivos, mejorar el servicio…).

Ejemplo: Dos departamentos enfrentados descubren que ambos desean reducir tiempos de entrega y mejorar la satisfacción del cliente.

4️⃣ Proponer soluciones y acuerdos

- Generar alternativas (lluvia de ideas) y evaluar sus ventajas e inconvenientes.

- Acordar compromisos concretos, medibles y realistas.
- Documentar el acuerdo y hacer seguimiento.

Ejemplo: Establecer un nuevo procedimiento consensuado y revisar sus resultados al cabo de un mes.

La siguiente imagen resume el apartado:



En el siguiente pdf tienes una ficha de preguntas competenciales sobre el apartado:

» **Documento descargable: preguntas competenciales conflictos:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/10/preguntas-competencial…

UD 4: LA FUNCIÓN PRODUCTIVA

En este tema hablaremos de la función productiva, es decir, la función que transforma los recursos productivos en productos finales a través del proceso productivo.

Empezaremos hablando de qué se entiende por proceso productivo, trabajando conceptos como la eficiencia y la productividad; después nos centraremos en la cadena de valor y todas las actividades que generan valor en la empresa, así como las asociaciones clave que la empresa debe tener. Posteriormente veremos los distintos costes que tiene una empresa y resolveremos problemas de umbral de rentabilidad (unidades que una empresa debe producir o vender para tener beneficio) y de umbral de producción (si a una empresa le interesa producir un producto o comprarlo en el exterior). Abordaremos el concepto de calidad en la producción y terminaremos con la función de aprovisionamiento, analizando los distintos métodos de gestión y valoración de inventarios.

Saberes básicos y criterios de evaluación de esta unidad

- **Saber básico EYDI.2.B.3.** La función productiva. Proceso productivo. Eficiencia: técnica y económica. Productividades media y global. Cadena de valor y actividades clave. Recursos clave. Asociaciones clave. Estructura de costes: clasificación, cálculo y representación de costes, beneficios y decisiones de producir o comprar. La calidad. Modelos de gestión y métodos de valoración de inventario. PMP y FIFO. Economías de escala.
- **Saber básico EYDI.2.D.2.** La evaluación previa de modelos de negocio: análisis previsional de ingresos y costes, cálculo, representación e interpretación del umbral de rentabilidad. Producir o comprar. Subcontratación de servicios por la empresa.
- **Criterio de evaluación 3.2.** Analizar las características organizativas y funcionales de la empresa, analizando, a partir de ellas, las decisiones de planificación, organización, gestión, control y optimización de actividades de todas sus áreas funcionales, recursos y asociaciones clave de un modelo de negocio innovador.
- **Criterio de evaluación 3.3.** Analizar y tomar decisiones sobre los procesos productivos desde la perspectiva de la eficiencia y la productividad, definiendo el soporte necesario para hacer realidad el modelo de negocio, comprendiendo la relación entre los ingresos y los costes, el proceso de obtención del beneficio y del umbral de rentabilidad de la empresa y las decisiones de producción o compra.

Practica y repasa

En el siguiente PDF tienes las preguntas y problemas que han salido de esta unidad en la Prueba de Acceso a la Universidad:

» **Documento descargable: PREGUNTAS PAU TEMA 4:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2026/09/preguntas-pau-tema-4.pdf

En el siguiente PDF hay una lista de 10 problemas de productividad resueltos:

» **Documento descargable: Ficha resuelta de productividad:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2026/10/ficha_resuelta_product...

En el siguiente documento tienes una ficha de umbral de rentabilidad y de producción resuelta:

» **Documento descargable: Ficha resuelta de umbral de rentabilidad y producción:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2026/10/ficha_resuelta_umbral-…

Aquí tienes una ficha de preguntas competenciales tipo PAU para seguir practicando:

» **Documento descargable: Ficha PAU de producción y aprovisionamiento:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2026/10/ficha_pau_produccion_a…

En el siguiente documento tienes los problemas de este tema explicados en infografías:

» **Documento descargable: Infografías de producción:** https://economiaconinma.com/wp-content/uploads/2024/12/produccion.pdf

Aquí puedes descargarte o ver un libro con el tema explicado en vídeo, con teoría, problemas, test y preguntas cortas:

» **Documento descargable: Libro del tema en vídeo:** https://economiaconinma.com/wp-content/uploads/2024/12/new-project-1616168919_1202.pdf

Repasa con Kahoot

Kahoot · Modelo 1

Kahoot · Modelo 2

Kahoot · Modelo 3

Kahoot · Modelo 4

Kahoot · Modelo 5

4.1. PRODUCCIÓN Y PROCESO PRODUCTIVO

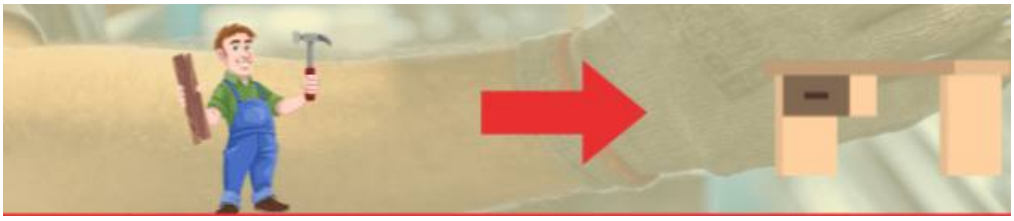
PRODUCCIÓN

Cuando se habla de producción se puede hacer desde tres enfoque diferentes:

- **En sentido económico o amplio:** Como la función que genera utilidad al combinar los factores productivos para ofrecer bienes o servicios y que consigue satisfacer las necesidades de las personas es decir que mediante la producción se **genera valor añadido**.
  - Por ejemplo la madera por si sola, no tiene utilidad pero cuando se incorpora a la producción de una mesa está generando una utilidad, ya que por ejemplo la mesa sirve para trabajar y por tanto esa utilidad ha generado valor.



- **En sentido técnico o estricto:** Como la función que transforma los recursos productivos: (materia prima, materiales, trabajo y capital) en bienes y productos elaborados.
  - Por ejemplo la combinación de la madera, un carpintero y herramientas dan como resultado la fabricación de mesas.



- **En sentido numérico o como cantidad producida:** Es decir como el número de unidades que se producen en un determinado periodo de tiempo con los recursos disponibles. Resultado de la función de producción.
  - Q=f(T,L,K), Por ejemplo el carpintero anterior es capaz de producir 5 mesas en un mes, por lo que la producción mensual sería de 5 mesas:



PROCESO PRODUCTIVO

Si nos centramos en la producción desde un punto de vista técnico como proceso de transformación podemos definir a este proceso como **proceso productivo**, donde a partir de unos inputs o factores productivos, mediante el proceso productivo obtenemos unos outputs o productos elaborados. Por lo que el proceso productivo son todas las actividades que nos permiten llevar a cabo este proceso.



TIPOS DE PROCESOS PRODUCTIVOS

Los procesos productivos se pueden clasificar atendiendo a distintos criterios, los principales son:

- **Según la intensidad de la mano de obra:**
  - **Manual:** Se realiza únicamente con esfuerzo humano y herramientas básicas. **Ejemplo:** artesanía
  - **Mecanizada:** hay un equilibrio entre mano de obra y maquinaria. **Ejemplo:** agricultura
  - **Automatizada:** El trabajo se realiza por máquinas y el ser humano solo programa y supervisa la producción. **Ejemplo:** fabricación de chips



- **Según su continuidad temporal:**
  - **Continua:** La producción no se para nunca, es decir está continuamente funcionando. **Ejemplos:** Urgencias de un hospital o una comisaría, El servicio eléctrico o telefónico.
  - **Intermitente:** La producción se para en el tiempo y vuelve a empezar. **Por ejemplo:** Una tienda, Una carpintería…



- **Según la diferenciación del producto:**
  - **Simple:** Se produce un único producto homogéneo. **Ejemplos:** Un agricultor que cultiva un solo tipo de maíz.
  - **Múltiple:** Se producen varios productos bien diferenciados. **Por ejemplo:** Una fábrica de muebles que produce mesas, sillas, estanterías,….



- **Según la configuración del proceso:**
  - **Por proceso:** El producto cambia de zonas a lo largo de su trasformación. **Por ejemplo:** la fabricación de un coche, en una zona le ponen el motor, en otro las ruedas , en otro lo pintan,...
  - **En posición fija:** El producto que se fabrica no se mueve y se van produciendo las actividades en el mismo sitio. **Por ejemplo:** la construcción de una casa



-
- **Según la forma de satisfacer la demanda:**
  - **Para almacén o en masa:** Se produce más cantidad de la demandada y se guarda en el almacén para atender futuras ventas. **Por ejemplo:** la fabricación de detergentes
  - **Bajo pedido:** Se empieza a fabricar cuando se realiza el pedido. **Por ejemplo:** un traje hecho a medida.



Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/qt_HDIzsS_o?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo...

El siguiente pdf tiene preguntas competenciales de este apartado:

» **Documento descargable: preguntas competenciales proceso productivo:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/10/preguntas-competencial…

4.2. EFICIENCIA TÉCNICA Y ECONÓMICA

Como vimos en el punto anterior , un proceso productivo es el conjunto de actividades que permiten transformar una serie de inputs o factores productivos en outputs o bienes y servicios elaborados.



La forma de combinar los recursos productivos es decir el proceso que se lleve a cabo o la tecnología utilizada, nos puede llevar a diferente cantidad de producción o de unidades producidas por unidad de tiempo.

Por ejemplo, no es lo mismo fabricar una mesa artesanalmente con martillo y sierra tardando 5 días en fabricarla, que utilizar maquinaria eléctrica o maquinaria especializada, tardando 15 minutos en fabricarla. El segundo caso nos llevara a una cantidad de producción mayor por unidad de tiempo, por lo que en términos económicos diremos que la segunda forma de producir es más eficiente.

Para medir la cantidad de producción que se puede producir con una tecnología dada se usa l**a función de producción**, si llamamos a las unidades de factor trabajo L y a las unidades de factor capital K, tendremos que la cantidad producida es :

$$Q=F(L,K)$$

Si se varían los factores productivos de una determinada tecnología se obtienen distintos niveles de producción,.

Por ejemplo, con una producción artesanal de mesas podríamos tener la siguiente función de producción:

TRABAJADORES = L	CAPITAL = K	PRODUCCIÓN=Q
1	1	1
5	2	10
10	4	30

Es decir si combino 1 trabajador y una máquina puedo producir una mesa por unidad de tiempo, si combino 5 trabajadores y 2 máquinas puedo producir 10 mesas por unidad de tiempo y si combino 10 trabajadores y 4 máquinas puedo producir 30 mesas por unidad de tiempo.

Supongamos que ahora se cambia las máquinas de la empresa por unas más potentes y más autónomas y formamos a los trabajadores, la función de producción cambiaría teniendo:

TRABAJADORES = L	CAPITAL = K	PRODUCCIÓN=Q
1	1	10
5	2	50
10	4	300

Es decir con los mismos recursos voy a producir mucho más, por lo que se puede decir que está tecnología es más eficiente técnicamente hablando o más productiva.

Por lo que ahora estamos en disposición de definir que se entiende por eficiencia técnica y económica.

EFICIENCIA TÉCNICA

La **eficiencia técnica** mide cómo de bien se están utilizando los recursos en términos de producción, pudiendo afirmar que:

Una **tecnología A es más eficiente técnicamente hablando que una tecnología B**, si con los mismos recursos puedo producir más, o con menos recursos puedo producir lo mismo o más.

Veamos un ejemplo: Dadas las siguientes cuatro tecnologías que nos permiten producir un determinado producto:



vamos a compararlas para ver si hay alguna ineficiente técnicamente hablando, para ello las vamos a comparar dos a dos.

Al comparar la tecnología A con la B:



	TRABAJADORES	CAPITAL	UNIDADES PRODUCIDAS
TECNOLOGÍA A	8 trabajadores	8 máquinas	100 unidades
TECNOLOGÍA B	10 trabajadores	6 máquinas	100 unidades

Vemos que para producir 100 unidades de producto, la A utiliza más máquinas pero utiliza menos trabajadores, por lo que no se puede decir que una sea ineficiente frente a la otra.

Al comparar la tecnología A con la C:



	TRABAJADORES	CAPITAL	UNIDADES PRODUCIDAS
TECNOLOGÍA A	8 trabajadores	8 máquinas	100 unidades
TECNOLOGÍA C	8 trabajadores	10 máquinas	100 unidades

Vemos que para producir 100 unidades de producto, la C utiliza más máquinas que A y los mismos trabajadores, por lo que está utilizando 2 máquinas más que A para producir lo mismo, es decir **C es ineficiente frente a A.**

Al comparar la tecnología A con la D:



	TRABAJADORES	CAPITAL	UNIDADES PRODUCIDAS
TECNOLOGÍA A	8 trabajadores	8 máquinas	100 unidades
TECNOLOGÍA D	10 trabajadores	6 máquinas	90 unidades

Vemos que la tecnología A utiliza más máquinas que la D pero menos trabajadores y además no producen lo mismo por lo que no podemos decir que una sea más eficiente que la otra o que A o D sean alguna ineficiente desde el punto de vista técnico.

Al comparar la tecnología B con la D: (C ya sabemos que es ineficiente)



Al igual que en el caso anterior, no producen lo mismo pero vemos que utilizando los mismos recursos la tecnología B produce 10 unidades de producto más que la D por lo que se puede decir que D es ineficiente frente a B.

En conclusión las tecnologías A y B son técnicamente eficientes y las tecnologías C y D son ineficientes.

Ahora bien, si tuviéramos que elegir una de las dos tecnologías, con cuál nos quedaríamos, para poder dar una respuesta necesitaríamos saber cuánto cuesta a la empresa la tecnología A y cuánto le cuesta la tecnología B para elegir la más barata, a eso se le conoce como eficiencia económica.

EFICIENCIA ECONÓMICA

Una **tecnología A es eficiente económicamente frente a una tecnología B**, si es más barata, es decir si produce lo mismo a menor coste, o produce más al mismo o menor coste.

En el ejemplo anterior, podemos introducir los costes de cada trabajador y de cada unidad de capital y así poder calcular el coste de cada tecnología. No vamos a calcular el coste de la tecnología C Y D porque eran ineficientes técnicamente hablando y por lo tanto también lo van a ser desde un punto de vista económico.

Si cada trabajador le cuesta a la empresa 8€ y cada máquina le cuesta a la empresa 20€.

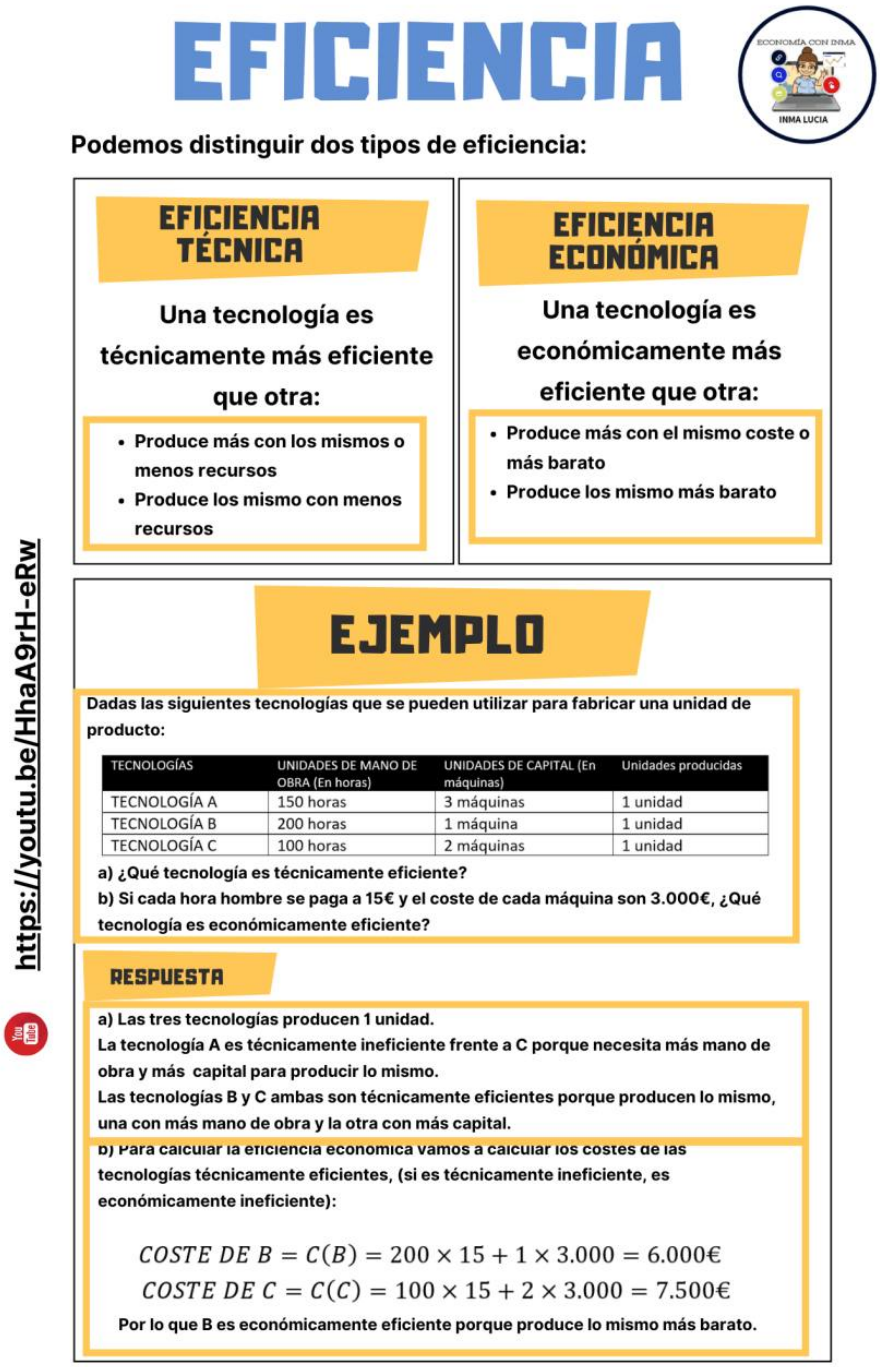


Tenemos que el coste de la tecnología A son 8 trabajadores por 8€ cada trabajador que hace 64€ más 8 máquinas por 20€ cada máquina que son 160€, lo que hace un coste total de la tecnología A de 224€.

En el caso de la tecnología B tenemos: 10 trabajadores por 8€ cada trabajador que hace 80€ más 6 máquinas por 20€ cada máquina que son 120€, lo que hace un coste total de la tecnología B de 200€.

Por lo que nos quedamos con la **tecnología B** porque el coste de producir 100 unidades de producto es menor, es decir habría un ahorro de 24€ (224-200), siendo B frente a A eficiente desde un punto de vista económico.

Si quieres repasar lo puedes hacer con la siguiente infografía:



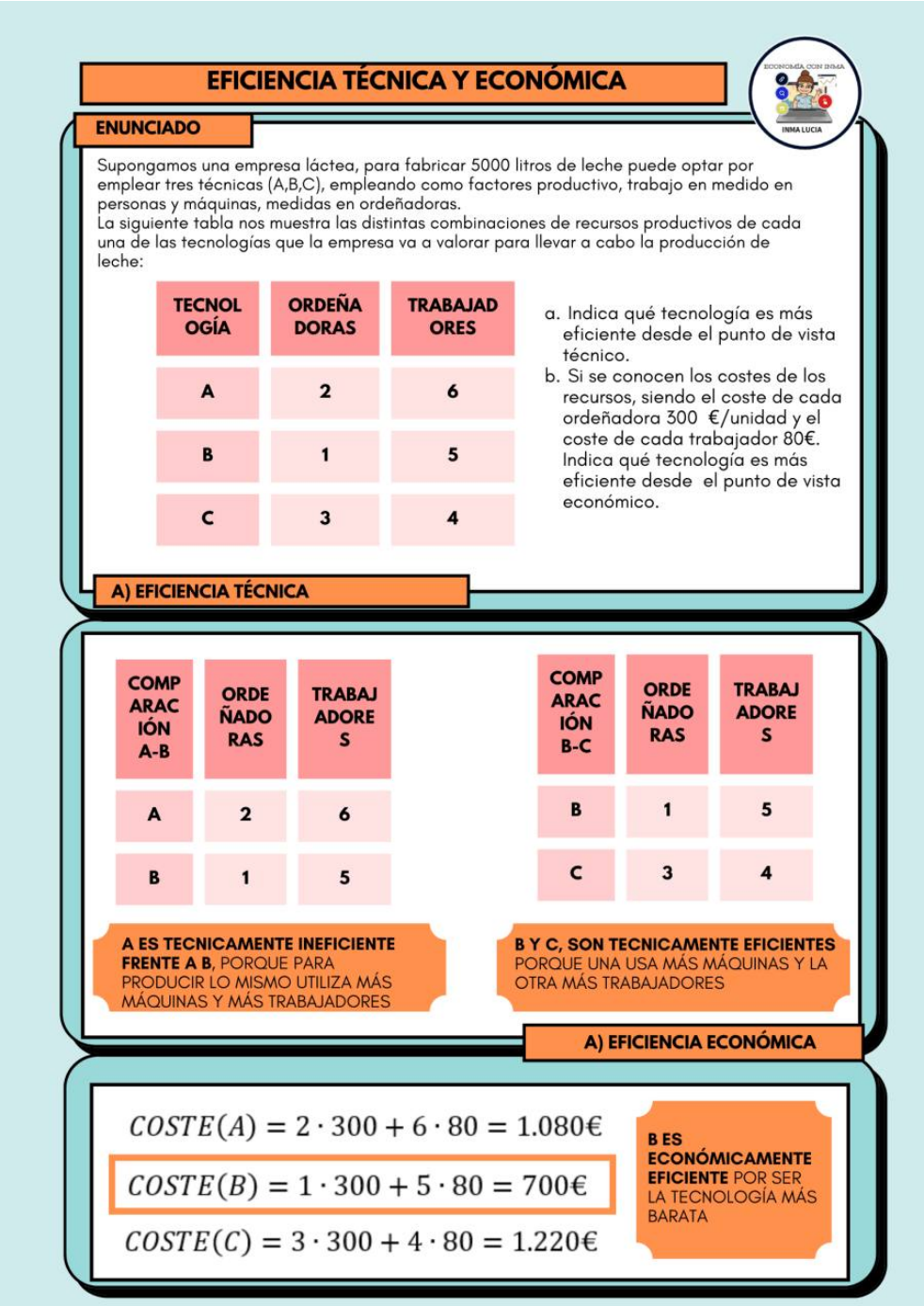
Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/HhaA9rH-eRw?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

O hacer el edpuzzzle:

LINK AL EDPUZZLE

La siguiente imagen muestra un problema resuelto:



En el siguiente pdf, tienes una ficha de actividades relacionadas con el apartado:

» **Documento descargable: Ficha_Eficiencia:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/10/ficha_eficiencia.pdf

4.3. PRODUCTIVIDAD

CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD

La **productividad de una empresa es una medida de la eficiencia técnica de la empresa**, es decir cómo de bien utilizamos los recursos de la empresa en la producción.

Para calcularla se van a relacionar dos variables, lo que se produce respecto de lo que se utiliza:

$$\frac{\text{PRODUCIDO}}{\text{UTILIZADO}}$$

Lo que nos permitirá comparar las dos variables.

Por ejemplo, si una empresa produce 1.000 sillas en 4 horas, tendríamos que la productividad de esta empresa sería:

$$\frac{1.000 \text{ sillas}}{4 \text{ horas}} = 250 \text{sillas} / \text{hora}$$

Es decir que por cada hora que se está trabajando en esta empresa se están produciendo de media 250 sillas.

TIPOS DE PRODUCTIVIDAD

Cuando hablamos de productividad, podemos distinguir dos tipos:

PRODUCTIVIDAD RESPECTO DE UN FACTOR O PARCIAL

Cuando queremos saber **cómo de bien se está utilizando un factor productivo**, la productividad respecto de ese factor puede ser una buena medida, ya que nos expresa las unidades producidas por cada unidad de factor empleado en la producción,

Siempre va acompañado de unidades: (sillas/hora, unidades/trabajador, unidades por máquina,…)

Su fórmula es:

$$P_{factor} = \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Unidades de factor empleadas}}$$

Por ejemplo, si una empresa para producir 5.000 frigoríficos utiliza 100 trabajadores y 4 máquinas tenemos:

$$P_{trabajo} = \frac{5.000 \text{ frigoríficos}}{100 \text{ trabajadores}} = 50 \text{ frig/trab}$$

$$P_{máquina} = \frac{5.000 \text{ frigoríficos}}{4 \text{ máquinas}} = 1.250 \text{ frig/maq}$$

Es decir que cada trabajador de la empresa produce de media 50 frigoríficos y cada máquina de media produce 1250 frigoríficos.

PRODUCTIVIDAD GLOBAL

Si lo que queremos es una medida de la eficiencia de todos los factores de forma conjunta, necesitaremos agrupar todo lo que produce la empresa, y todo lo que utiliza, pero sabemos que no se pueden sumar unidades distintas en una sola unidad (por ejemplo 3 mesas y 2 sillas no son 5 mesas o 5 sillas), para poder agruparlas necesitamos expresarlas en una unidad común para ello utilizaremos su valor monetario, pudiendo agrupar todo el valor (monetario) de la producción y todo el coste (monetario) de los recursos utilizados, es decir lo vamos a expresar en una misma unidad.

Teniendo entonces que la productividad global se puede calcular como:

$$P_{Global} = \frac{\text{Valor de la producción}}{\text{Coste de los recursos utilizados}}$$

En el ejemplo anterior, para calcular la productividad global deberíamos saber cuál es el valor de los frigoríficos, cuánto me cuesta cada trabajador y cuánto me cuesta cada máquina:

Por ejemplo si se producen 5.000 frigoríficos cada un de ellos valorado en 600€, y para producirlos se han necesitado 100 trabajadores que le ha costado a la empresa 1.000€ cada uno y 4 máquinas cuyo coste por máquina ha sido de 2.000€, tenemos:

$$P_{Global} = \frac{5.000 * 600}{100 * 1.000 + 4 * 2.000} = 27,78$$

Es decir que por cada euro utilizado en la producción se ha obtenido un valor de producción de 27,78€.

INTERPRETACIÓN PRODUCTIVIDAD GLOBAL

- Si la **productividad global es menor que 1,** significa que la empresa obtiene un valor de producción inferior al coste de los recursos, por lo que estaría perdiendo dinero en la producción.
- Si **la productividad global es 1**, significa que la empresa obtiene un valor de producción exactamente igual al coste de los recursos, por lo que no estaría generando nada de valor en la producción.
- Si **la productividad global es mayor que 1**, significa que la empresa obtiene valor de la producción, ya que este valor es superior a lo que cuesta producir.

EVOLUCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

Para ver cómo evoluciona la productividad de una empresa respecto de dos periodos de tiempo distintos, se pueden utilizar **dos indicadores**, la tasa de variación de la productividad y el índice de productividad global.

Antes de empezar a explicar cada uno y relacionarlos, indicaremos que la productividad de cada uno de los años que se quiere comparar hay que tomarla **a precios y costes constantes** de uno de los periodos que será el que tomemos de referencia, si no nos indica nada el problema se cogerá el periodo más antiguo como periodo de referencia o periodo base. Esto se tiene que hacer así porque estamos midiendo cómo varía la eficiencia técnica (que es lo que mide la productividad), es decir si estamos haciendo un mejor o peor uso de los recursos respecto de un periodo, si no se tomaran precios y costes constantes.

Esta variación podría ser debida o bien a que han variado los recursos o bien a que han variado los costes. Por lo tanto, no nos estaría dando una medida de la eficiencia técnica, sino que podría ser que la productividad hubiera aumentado porque se está siendo más caro. Para no tener ese problema se aislarían el efecto precio tomándolos constantes.

TASA DE VARIACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD GLOBAL

La tasa de variación de la productividad global mide lo que varía la productividad global de forma porcentual y se calcula como la productividad del período más reciente menos la productividad del periodo antiguo entre la productividad del periodo antiguo, que es el que consideramos de referencia, multiplicado por 100, para expresarlo en porcentaje.

$$TVP_G = \frac{P_1 - P_0}{P_0} 100$$

Si **la tasa de variación de la productividad global es positiva**, la productividad global ha aumentado del periodo 0 al periodo 1.
Si **la tasa de variación de la productividad global es positiva**, la productividad global ha aumentado del

periodo 0 al periodo 1.
Si **la tasa de variación de la productividad global es 0**, la productividad global no ha variado del periodo 0 al periodo 1.
Si **la tasa de variación de la productividad global es negativa**, la productividad global ha disminuido del periodo 0 al periodo 1.

ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD GLOBAL

El índice de productividad global se calcula como la productividad del año más nuevo entre la productividad del año más antiguo y se puede expresar en porcentaje multiplicándolo por 100 o se puede expresar en tanto por 1 sin multiplicarlo por 100. Nos expresa lo que ha aumentado la productividad global, si es superior a 100 o a 1, dependiendo si se está expresado en porcentaje o no, o lo que ha disminuido si es inferior a 1 o inferior a 100.

En tanto por uno se calcula como:

$$IPG = \frac{P_1}{P_0}$$

- Si el **IPG es superior a 1**, la productividad global ha aumentado del periodo 0 al periodo 1.
- Si el **IPG es igual a 1**, la productividad global no ha variado del periodo 0 al periodo 1.
- Si el **IPG es inferior a 1**, la productividad global ha disminuido del periodo 0 al periodo 1.

En tanto por 100 tendríamos lo mismo pero multiplicado por 100, para expresarlo en porcentaje, es decir:

$$IPG = \frac{P_1}{P_0} 100$$

- Si el **IPG es superior a 100**, la productividad global ha aumentado del periodo 0 al periodo 1.
- Si el **IPG es igual a 100**, la productividad global no ha variado del periodo 0 al periodo 1.
- Si el **IPG es inferior a 100**, la productividad global ha disminuido del periodo 0 al periodo 1.

RELACIÓN ENTRE AMBAS VARIABLES

Tanto el índice de productividad global como la tasa de productividad global miden lo mismo: la evolución de la productividad y se pueden relacionar con la siguiente fórmula:

$$TVP_G = (IPG - 1) * 100$$

EJEMPLO

Por ejemplo si la productividad de una empresa en el año 0 fue de 1,54 y en el año 1 fue de 1,23. tenemos:

$$TVP_G = \frac{1,23-1,54}{1,54} 100 = -20,13\%$$

Según la tasa de productividad, la productividad del año 0 al año 1 ha disminuido (menor que 0) un 20,13%

$$IPG = \frac{P_1}{P_0} = \frac{1,23}{1,54} = 0,7987$$

Según el índice de productividad global, la productividad del año 0 al año 1 ha disminuido (menor que 1), en por ciento sería 79,87, por lo que ha disminuido (100-89,7=20,13%)

Veamos que ambas variables se relacionan:

$$-20,13\%=(0,7987-1)*100$$

Por último comentar que si lo que se compara no son periodos de tiempo, sino dos empresas o dos líneas de producción, los precios se tienen que coger corrientes, es decir cada empresa sus costes y sus precios y la que se coja en el denominador es la que se considera de referencia, al hacer la comparación.

EJEMPLO

Si una empresa tiene dos líneas de producción A y B, donde la productividad de la línea A es de 2,18 y la de la Línea B es de 2,35. Cuánto más productiva en términos porcentuales es la empresa B respecto de la A.

Para resolverlo vamos a calcular la tasa de variación de la productividad global cogiendo como referencia la empresa A, que es la que el problema indica. (Respecto de la A).

$$TVP_G = \frac{2,35-2,18}{2,18} 100 = 7,8\ \%$$

Es decir que la empresa B es más productiva respecto de la A un 7,8%

¿CÓMO SE PUEDE MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD?

Para aumentar la productividad o bien se aumenta lo producido o bien se disminuye lo utilizado, o ambas a la vez, distintas formas de aumentar la productividad son:

- Mejorar la maquinaria de la empresa
- Disminuir ineficiencias como tiempos muertos
- Mejorar la organización de la empresa
- Mejorar la formación de los trabajadores

Aquí tienes una infografía que resume lo visto en el apartado:

» **Documento descargable: productividad:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2024/11/95489-productividad.pdf

Puedes ver el vídeo de la explicación del problema:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/NjipiYq2Dk8?

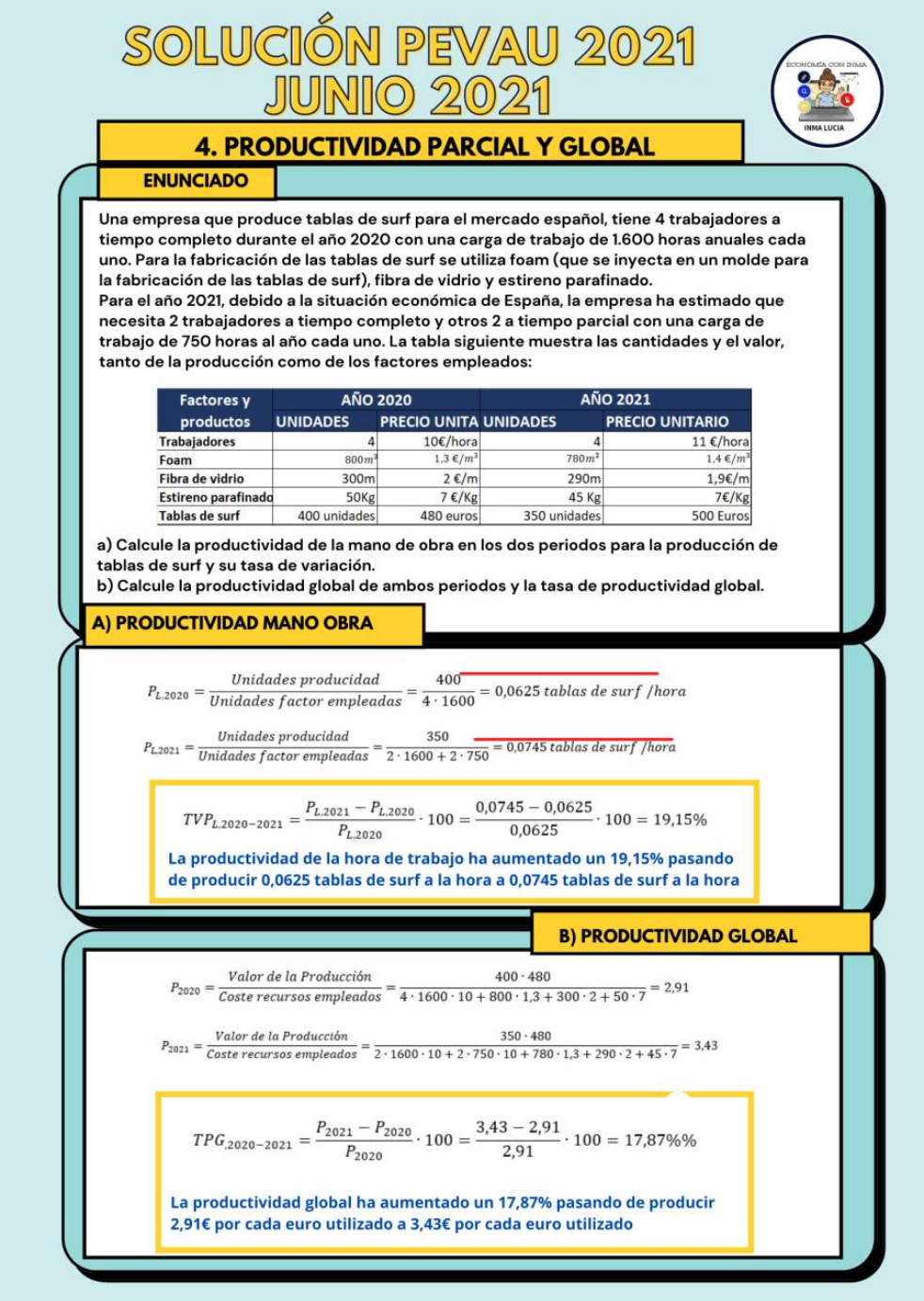
version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

O puedes realizar el edpuzzle:

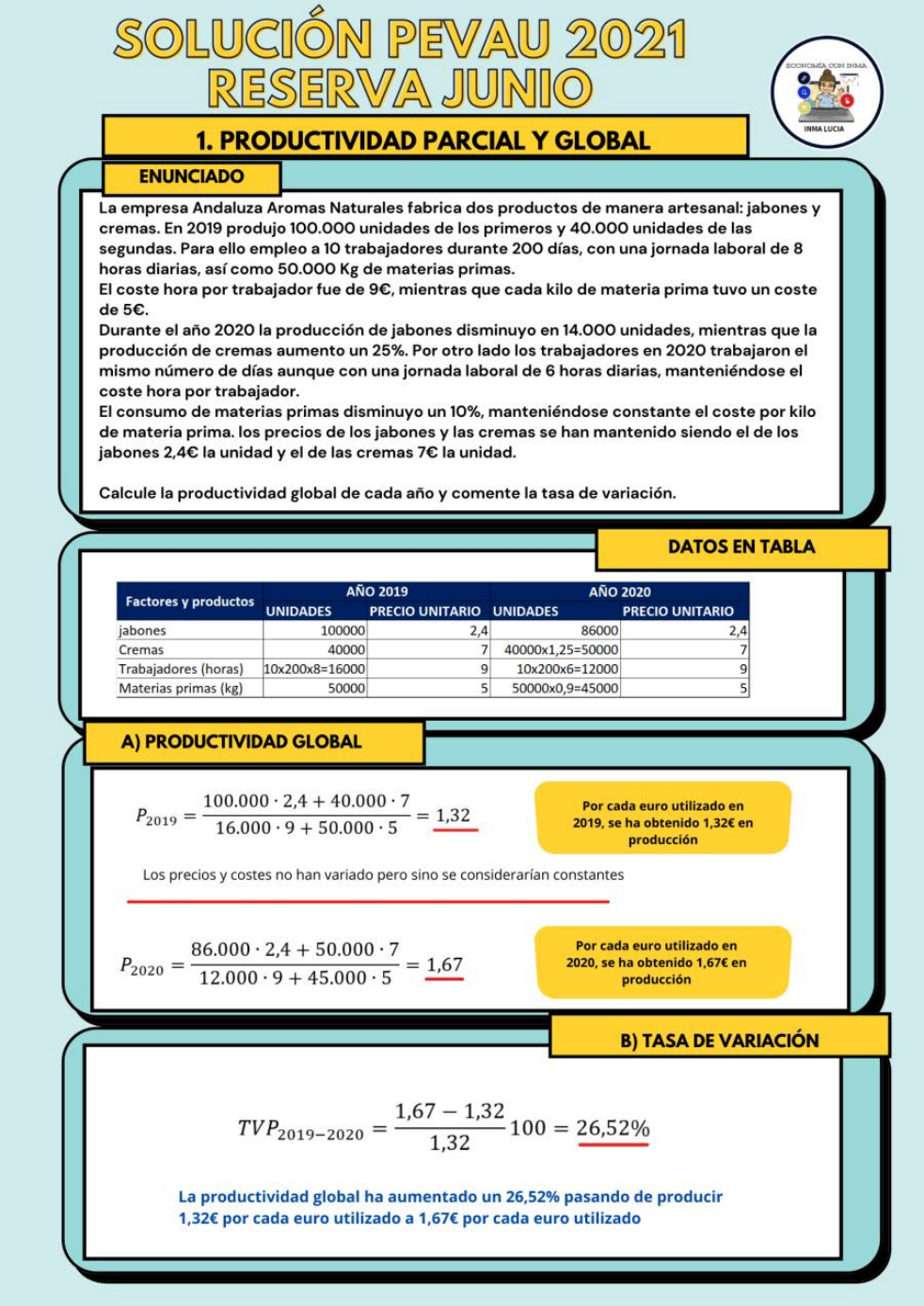
LINK AL EDPUZZLE

EJERCICIOS RESULTADOS

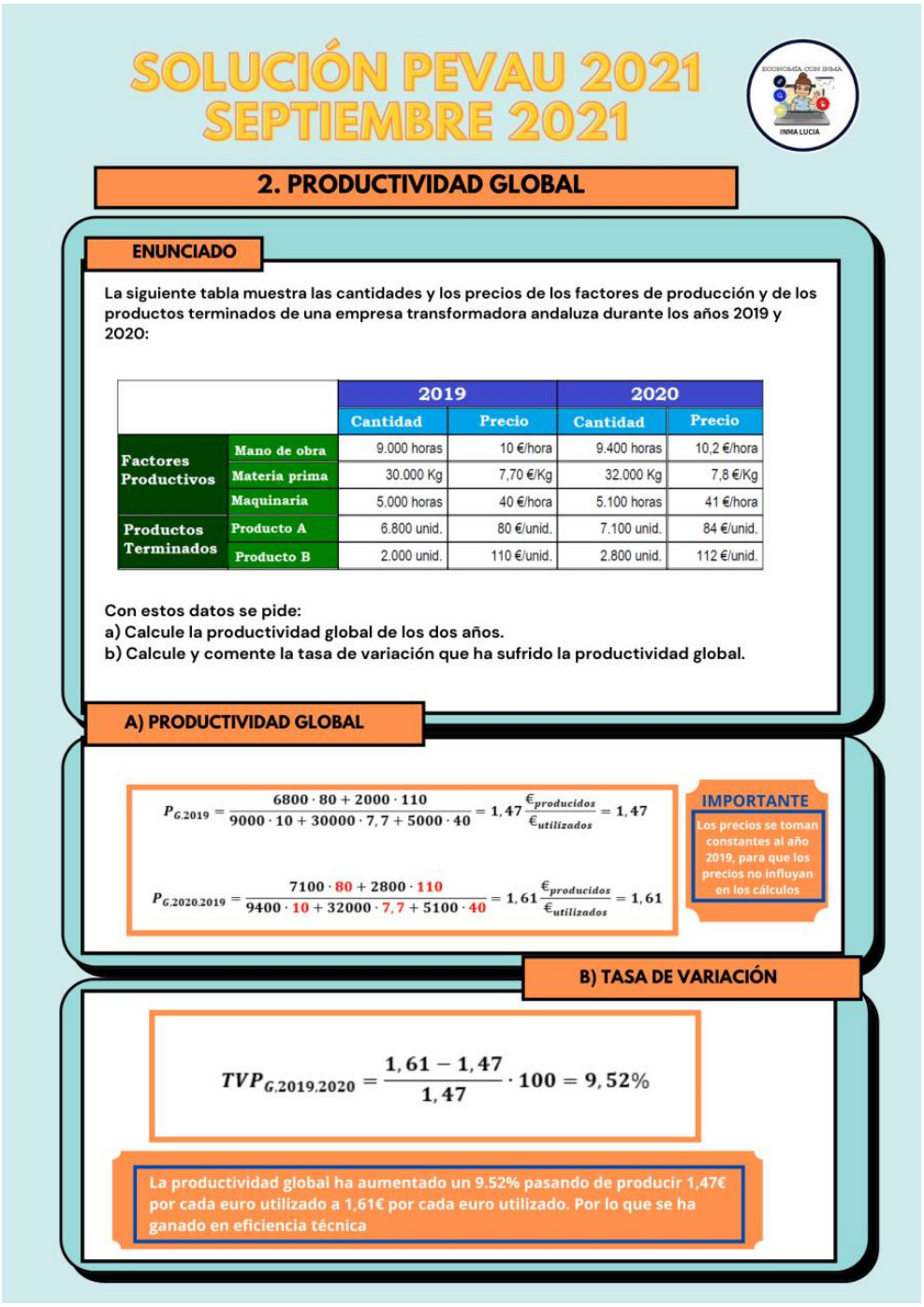
En las siguientes imágenes tienes los problemas resueltos de la selectividad PEVAU de Andalucía de 2021, también con su vídeo explicando la solución:



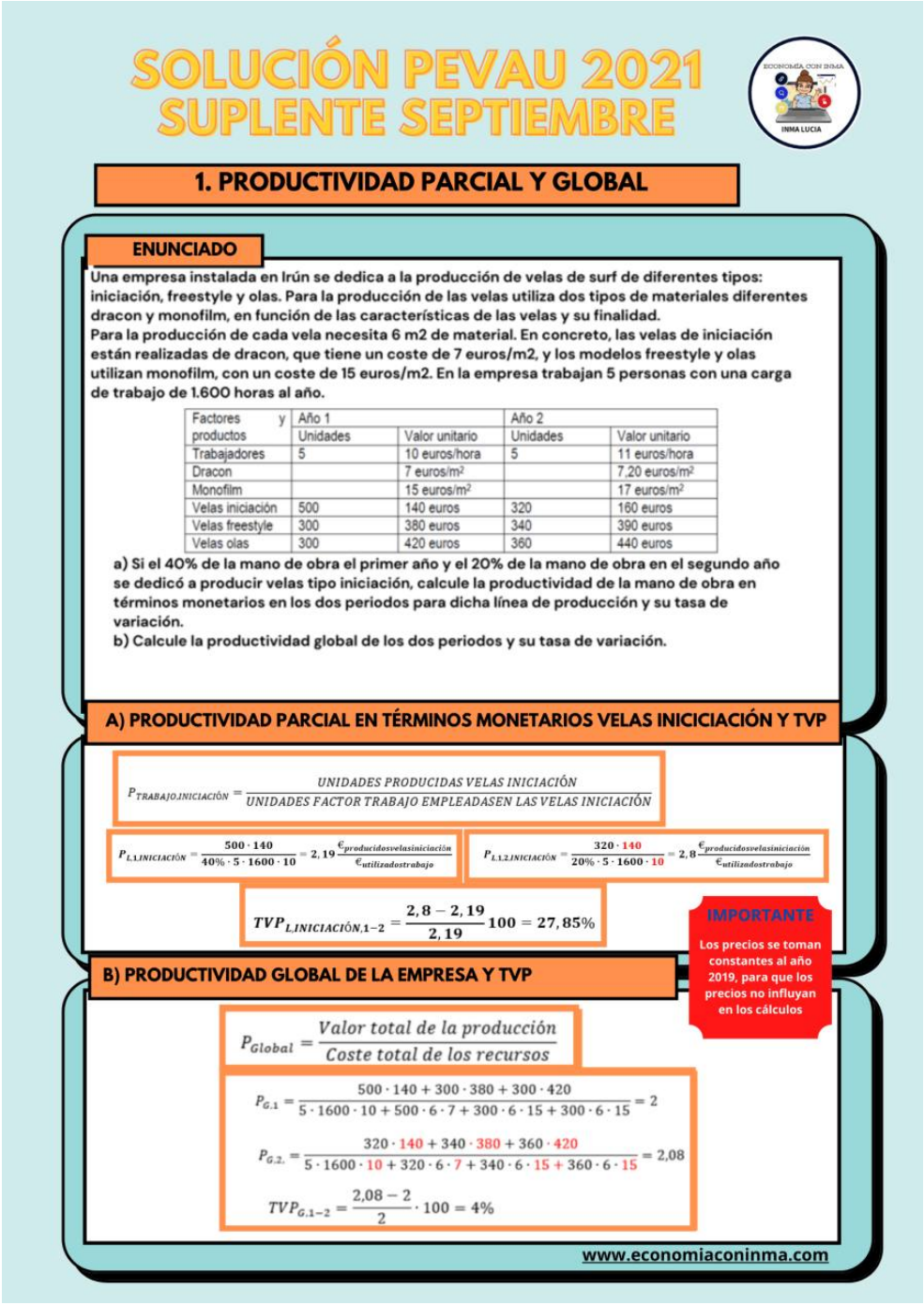
» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/4nib7ihkOTA?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…



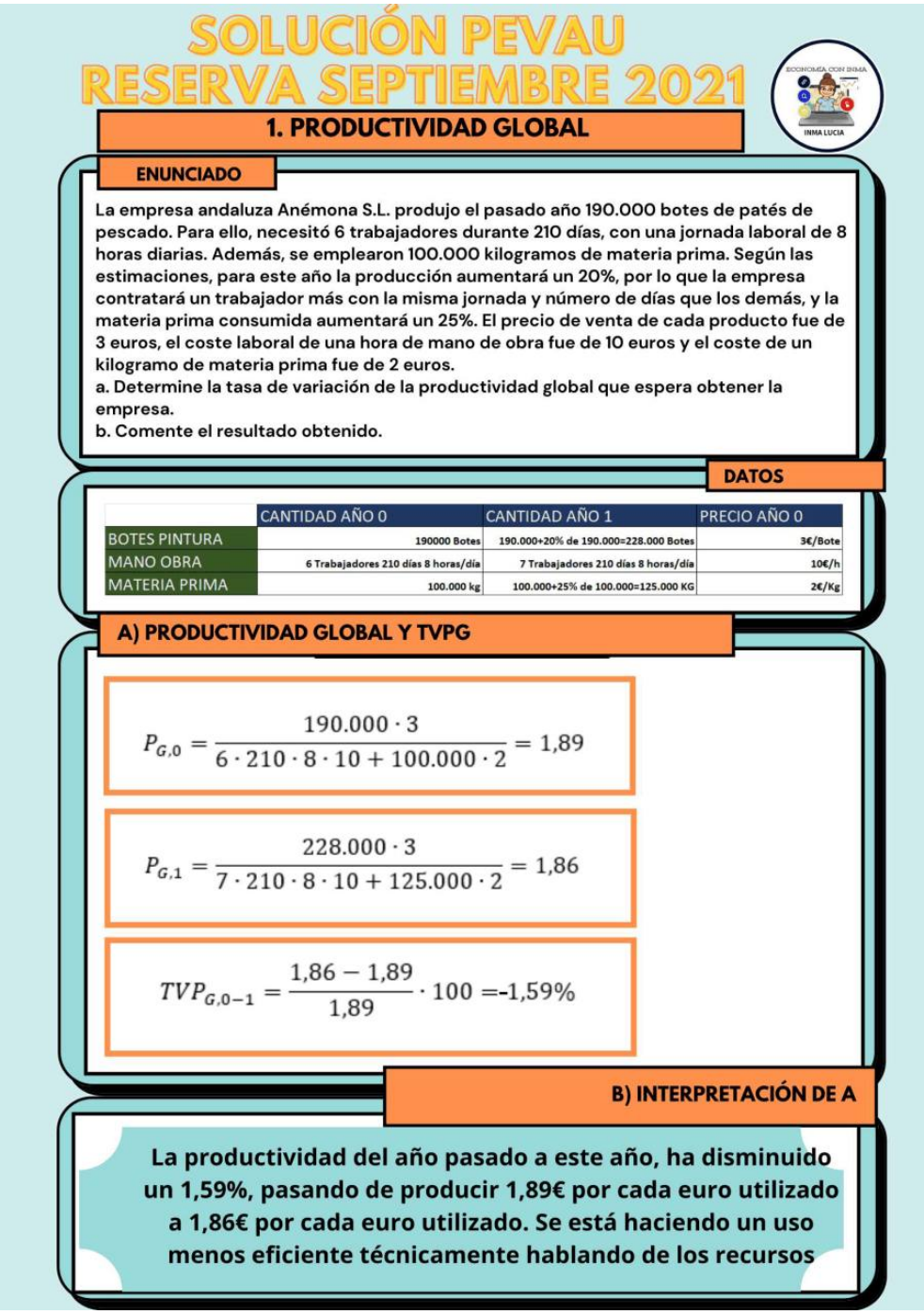
» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/GY6jtKq8icA?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…



» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/T9rBAgieM2I?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…



» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/7PTfN7aJ1aM?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…



» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/Z6Y0bhPagZQ?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

LIBRO DE PROBLEMAS RESUELTOS

Si quieres seguir practicando, puedes hacer más problemas de productividad y comprobar los resultados con el siguiente libro con los problemas resueltos en vídeo:

» **Documento descargable: PROBLEMAS DE PRODUCTIVIDAD_1450:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/01/problemas-de-productiv…

En el siguiente pdf hay una ficha de ejercicios para el alumnado:

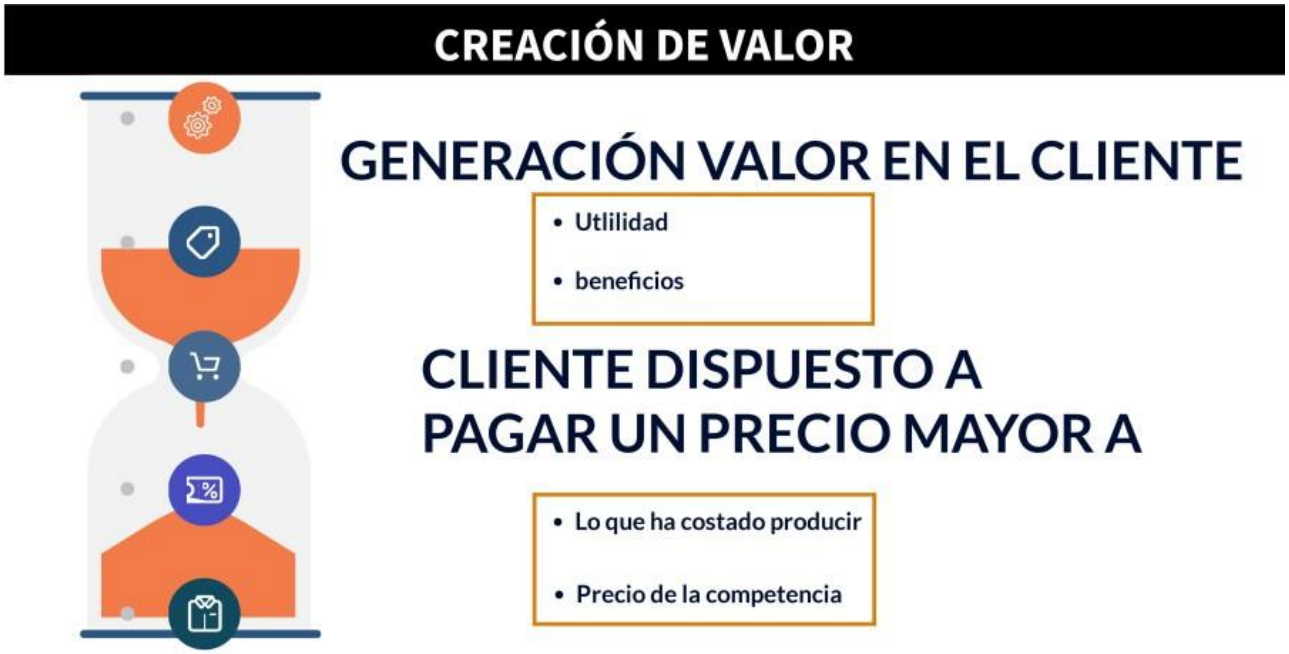
» **Documento descargable: Ficha Problemas de productividad:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2026/10/ficha-problemas-de-pro…

4.4.CADENA DE VALOR. ACTIVIDADES, RECURSOS Y ASOCIACIONES CLAVE.

En este apartado vamos a ver una herramienta de **análisis interno** de la empresa que nos va a permitir encontrar **fortalezas y fuentes de valor añadido o debilidades o factores que debemos de intentar superar o eliminar**.

Antes de empezar a hablar de la cadena de valor de Porter, empezaremos hablando de qué se entiende por valor añadido.

El **valor añadido** es la utilidad, el beneficio o las características que el cliente va a apreciar de nuestra empresa y es por estas características que el cliente nos va a elegir frente a la competencia, permitiéndonos tener un margen sobre los costes y generar un beneficio.



El valor añadido **se puede generar en todas las actividades que realiza la empresa**, por lo que si descomponemos la empresa en distintas actividades será más fácil localizar posibles fuentes de valor añadido.

CADENA DE VALOR DE PORTER

Porter en su cadena de valor **dividió** las actividades en dos grandes grupos:

- **Actividades primarias:** actividades fundamentales de la empresa y que están relacionadas directamente con las actividades de producción y comercialización, pudiendo distinguir:
  - **Logística interna:** Almacenamiento y gestión de inventario, .

- **Producción**: Proceso de transformación de los recursos productivos en bienes elaborados y listos para la venta.
- **Logística externa:** Envío y distribución de los productos a los clientes
- **Marketing**: Proceso de comercialización del producto
- **Servicio:** Servicio de atención al cliente, incluyendo el servicio postventa



- **Actividades secundarias o de soporte:** No están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto, pero que son necesarias para que la empresa pueda funcionar:
  - **Administración y gestión**: Se incluirán en este apartado las actividades relacionadas con la contabilidad y las finanzas y la dirección.
  - **Recursos Humanos:** Todas las actividades relacionadas con los gestión de los trabajadores de la empresa, como la planificación, la formación o la evaluación del desempeño.
  - **Tecnología e infraestructura:** Actividades relacionadas con el desarrollo de la tecnología y la infraestructura que nos permitirán ahorrar costes.
  - **Aprovisionamiento:** Relacionado con las compras de la empresa



Una vez que las actividades de la empresa están divididas es más fácil detectar dónde se puede dar valor añadido, o dónde se dan ineficiencias o costes superfluos que hay que eliminar, esto generara un mayor margen o un mayor valor añadido.



La siguiente imagen y vídeo resumen la cadena de valor de Porter:

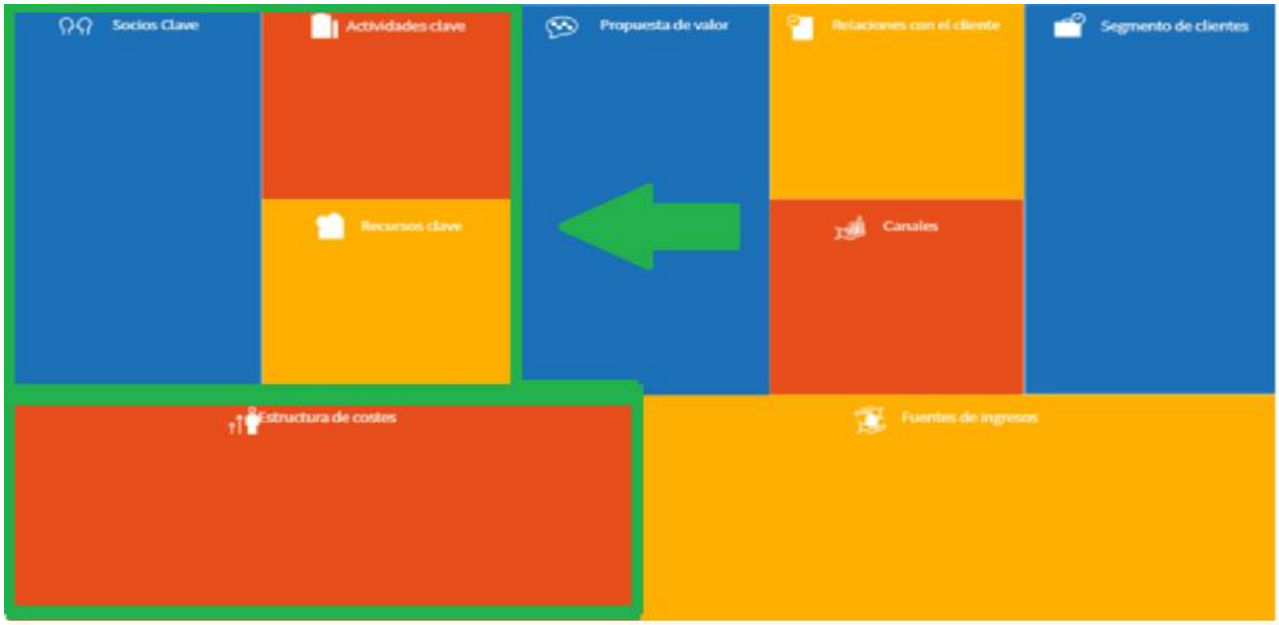


» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/53Z2QRk_DYk?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

ACTIVIDADES, RECURSOS Y ALIANZAS CLAVE

Cuando en el tema 3, explicamos qué era un **modelo de negocio** vimos que era la forma en que la empresa crea, entrega y captura valor.

En la representación del modelo de negocio, en la parte izquierda, se muestra **la estructura productiva de la empresa, estando formada por las actividades, recursos, socios o alianzas clave y la estructura de costes.** Las tres primeras las veremos en este apartado y la estructura de costes la veremos en el próximo, al hablar de los costes de la empresa.



ACTIVIDADES CLAVE

Generar valor, lo puede hacer en todas las actividades de la empresa como hemos visto al hablar de la cadena de valor, pero sin embargo hay actividades que **son imprescindibles para que la empresa pueda funcionar** y que hay que tener un mayor control sobre ellas, esto son las que se consideran claves.



- **¿Qué procesos son necesarios para que el negocio funcione y hay que prestar una especial atención?**
  - **Atención al cliente**
  - **Innovación y desarrollo**
  - **Calidad**
  - **Producción**
  - **Marketing**

- Diseño
- Programación…

RECURSOS CLAVE

Los recursos clave son los **recursos claves o factores productivo**s que van a a ser necesarios en la empresa:



Se han de detallar y especificar qué recursos o factores productivos necesitamos:

- **Trabajadores:**
  - **¿Cualificados? ¿Qué cualificación? ¿Cuántos?**
  - **¿No cualificados? ¿Cuántos?**
- **Maquinaria:**
  - **¿Alguna maquinaria específica?**
- **Locales, almacenes**
- **Ordenadores, software**
- **Patentes**
- **Vehículos…**

SOCIOS O ALIANZAS CLAVE

Los **socios clave** son decir aquellas personas, empresas, o instituciones público o privadas con las que la empresa debe contar y en algún caso llegar a acuerdos para poder funcionar. Aquí tendremos en cuenta qué actividades puede dejar de realizar la compañía para enfocarse en sus acciones clave y puede subcontratar, es decir los que se conoce como ***Outsourcing***, pero también aquellos **proveedores** que son imprescindibles para la empresa o acuerdos por ejemplo con **universidades** para la captación de trabajadores.

- **Las alianzas permiten crear vínculos y sinergias, consiguiendo beneficios para todos los participantes de la alianza:**
- **Posibles alianzas:**
  - **Proveedores**
  - **Empresas de servicios** (outsourcing)
  - **Universidades**
  - **Otras empresas**
  - **ONGs**
  - **Asociaciones**…



En el siguiente pdf tienes una relación de preguntas competenciales tipo PAU sobre el apartado:

» **Documento descargable: preguntas competenciales cadena de valor:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/10/preguntas-competencial…

4.5. COSTES EN LA EMPRESA.

Al producir cualquier producto se utilizan una serie de factores productivos, cuando esos factores se incorporan a la producción es decir cuando son consumidos es cuando se habla de coste.

Por lo que se puede definir el coste como el valor monetario **del consumo (uso) de los factores productivos** utilizados en la producción



CLASIFICACIÓN DE LOS COSTES

los costes se pueden clasificar desde dos puntos de vista, según si varía con la cantidad producida o no, y si se pueden asignar directamente al producto o no, por lo tanto podemos diferenciar:

COSTES SEGÚN SU RELACIÓN CON LA CANTIDAD PRODUCIDA

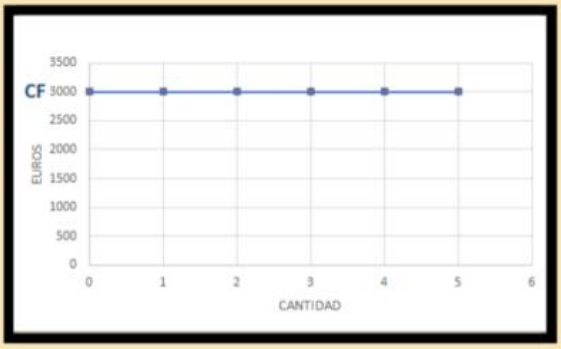
Según esta categoría de clasificación podemos hablar de:

COSTES FIJOS:

Los costes fijos no varían al variar la producción , es decir son constantes, y hay que hacer frente a ellos aunque no se produzca nada.

Como podemos ver en la gráfica, los costes fijos se representan mediante una recta horizontal a la altura de su valor,

CANTIDAD(Q)	COSTES FIJOS (CF)
0	3.000 €
1	3.000 €
2	3.000 €
3	3.000 €
4	3.000 €
5	3.000 €

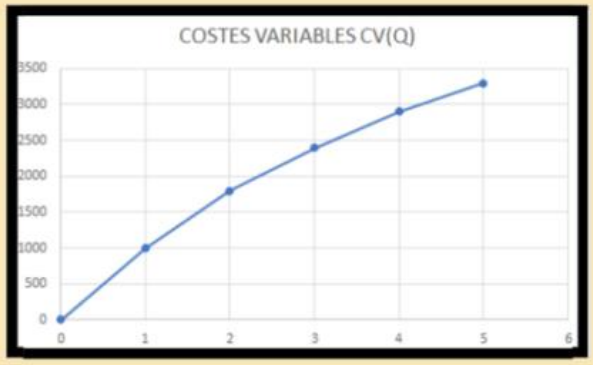


Ejemplos de costes fijos son el alquiler del local, los salarios, o el salario de los trabajadores indefinidos entre otros.

COSTES VARIABLES:

Varían al variar el nivel de producción de forma directa, es decir a más cantidad producida mayores son los costes variables. Por lo que si se representara la función de costes variables sería creciente.

CANTIDAD(Q)	COSTES VARIABLES CV(Q)
0	0
1	1000
2	1800
3	2400
4	2900
5	3300



Ejemplos de costes variables son la materia prima necesaria para producir, los incentivos a la producción o la energía consumida en el proceso productivo.

Esta clasificación solo tiene sentido en el corto plazo, pues a largo plazo **todos los costes son variables**.

COSTES SEGÚN SU IMPUTACIÓN AL PRODUCTO

Si la empresa produce más de un producto, es decir tiene producción múltiple se puede diferenciar entre:

COSTES DIRECTOS:

Es decir, costes que se pueden imputar directamente al producto, por que está claro que se han consumido en la producción del producto al que se imputan. Son ejemplos de costes directos, la materia prima o la mano de obra directa que se utiliza para fabricar el producto.

COSTES INDIRECTOS:

Son costes indirectos aquellos que pertenecen a más de un producto, es decir se han utilizado en la producción de más de un producto, como no se pueden asignar directamente, hay que utilizar criterios de asignación. Son ejemplos de costes indirectos el alquiler de una fábrica de muebles donde se producen distintos productos, el gerente o la luz de la fábrica del ejemplo anterior.

Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/jdPjFNP0z7M?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo...

COSTE TOTAL, MEDIO Y MARGINAL

Una vez que hemos visto que tipos de coste puede haber nos vamos a centrar en la primera clasificación: Costes fijos y variables y vamos a ver otro tipos de costes que surgen de ellos.

COSTES TOTALES

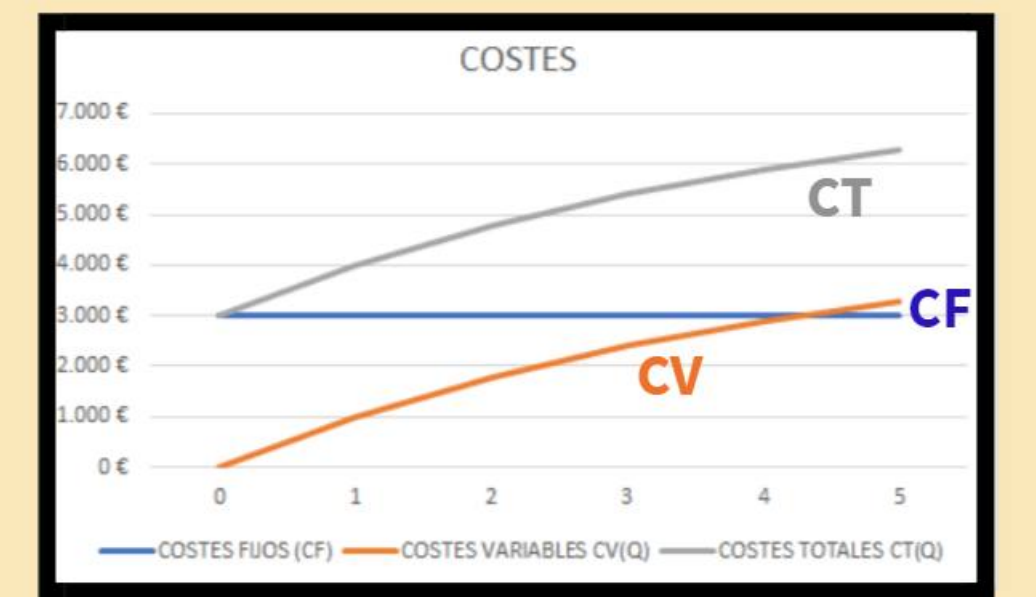
Los costes totales para una cierta cantidad de producción es la suma de los costes fijos y los costes variables y son función de la cantidad producida, es decir que al variar la cantidad producida varían los costes totales

$$CT(Q)=CF+CV(Q)$$

Con los datos de las gráficas anteriores, calculamos los costes fijos:

CANTIDAD(Q)	COSTES FIJOS (CF)	COSTES VARIABLES CV(Q)	COSTES TOTALES CT(Q)
0	3.000 €	0 €	3.000 €
1	3.000 €	1.000 €	4.000 €
2	3.000 €	1.800 €	4.800 €
3	3.000 €	2.400 €	5.400 €
4	3.000 €	2.900 €	5.900 €
5	3.000 €	3.300 €	6.300 €

Para representarlos haremos una traslación de la curva de costes variables hacía arriba , empezando en el punto (0,CF), la distancia entre la curva de los costes totales y la curva de costes variables siempre es la misma y es igual a los costes fijos:

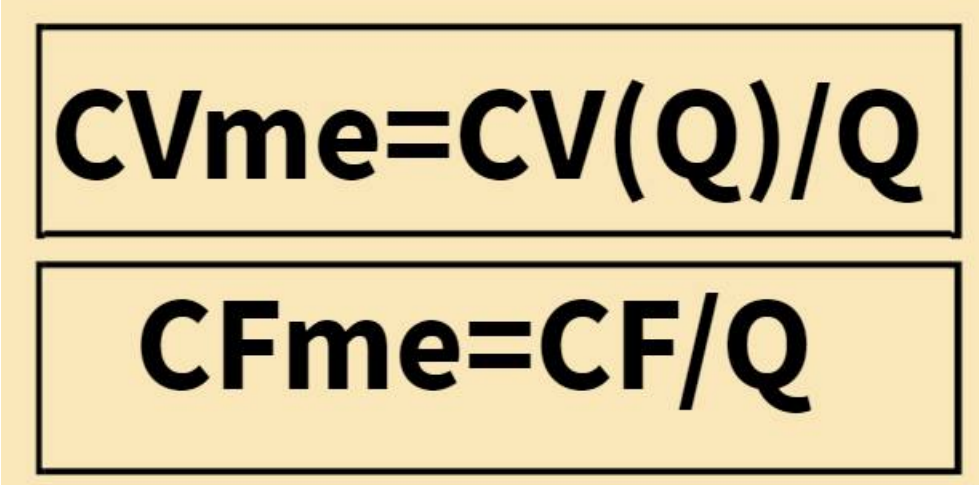


COSTE MEDIO O COSTE UNITARIO

El coste medio o coste total medio es el coste de producir una unidad y se calcula dividiendo el coste total entre la cantidad.



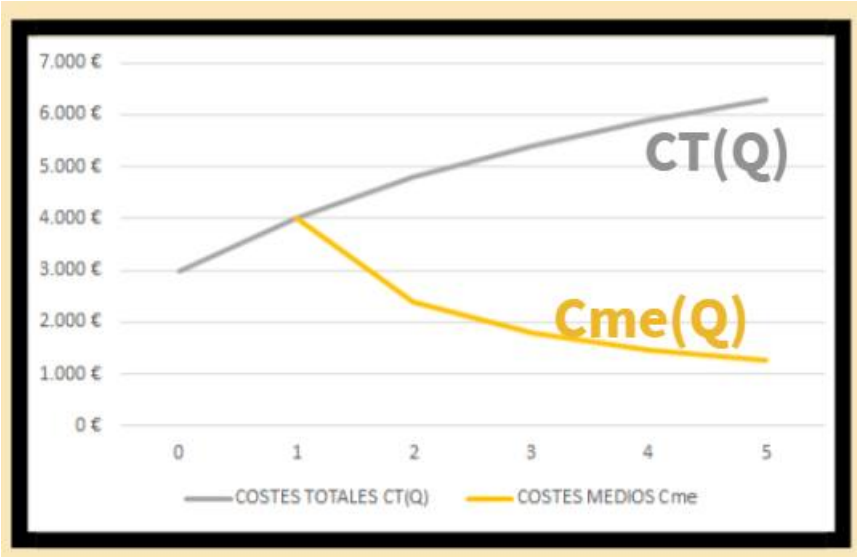
Si lo que se pidiera es el coste variable medio o unitario habría que dividir el coste variable entre la cantidad y si se pidiera el coste fijo medio se dividiría los costes fijos entre la cantidad:



En el ejemplo anterior, podemos añadir una columna para calcular los costes medios

CANTIDAD(Q)	COSTES TOTALES CT(Q)	COSTES MEDIOS Cme
0	3.000 €	
1	4.000 €	4.000 €
2	4.800 €	2.400 €
3	5.400 €	1.800 €
4	5.900 €	1.475 €
5	6.300 €	1.260 €

En este caso los costes medios son decrecientes, pero esto no tiene porque ser así, podrían ser crecientes o constantes, si son decrecientes significa que a la empresa le interesa producir grandes cantidades porque cada vez el coste de producir una unidad es menor, es decir lo que se conoce como **costes de escala, o economías de escala** que veremos en el próximo apartado.



COSTE MARGINAL

el coste marginal nos mide cuanto varía el coste total al producir una unidad adicional de producto.

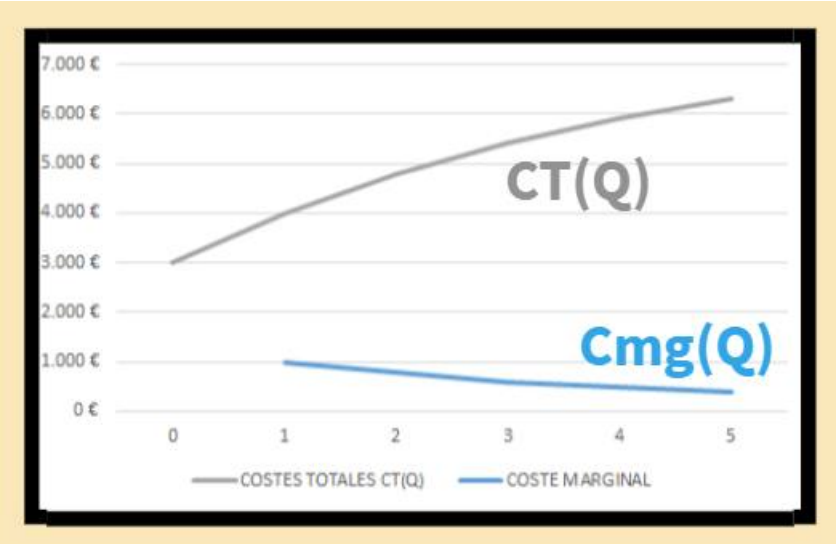
$$Cmg = \frac{\triangle CT(Q)}{\triangle Q}$$

Si se calculará el coste fijo marginal daría cero porque el coste fijo no varía al variar la producción, por lo que el coste total marginal y el coste variable marginal coinciden.

En el ejemplo anterior, podemos añadir una columna para calcular los costes marginales

CANTIDAD(Q)	COSTES TOTALES CT(Q)	COSTE MARGINAL
0	3.000 €	
1	4.000 €	1.000 €
2	4.800 €	800 €
3	5.400 €	600 €
4	5.900 €	500 €
5	6.300 €	400 €

En este caso los costes marginales son decrecientes, pero esto no tiene porque ser así, podrían ser crecientes o constantes, **si son decrecientes significa que al añadir una unidad mas a la producción el coste de producir esa última unidad es menor que lo que costaban producir las anteriores**:



Puedes ver el vídeo con la teoría del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/bKP4W3Hce28?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

TABLA DE COSTES

En la siguiente imagen en pdf puedes ver una infografía con un ejemplo de tabla de costes:

» **Documento descargable: TABLADECOSTES:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2024/11/7b919-tabladecostes.pdf

---

También puedes ver la resolución del problema de tabla de costes en vídeo:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/2hmc-4jzN7I?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

En el siguiente vídeo hay un problema resuelto de la PEVAU o selectividad de Andalucía de tabla de costes del año 2016:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/NZRsVALeQWE?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

ESTRUCTURA DE COSTES

Como hablamos en el apartado anterior La estructura de costes de una empresa forma parte de la estructura productiva de un modelo de negocio.



La estructura de costes está formada por los principales costes y gastos (no están asociados a la producción, como los comerciales) a los que va a hacer frente una empresa.



- Los principales costes de una empresa son:
  - Salarios
  - Alquiler locales
  - Seguros
  - Consumo de materiales
  - Suministros
  - comisiones bancarias e intereses
  - Combustible
  - Publicidad
  - Subcontratas (limpieza, mantenimiento)
  - Comisiones página web/coste alojamiento web…

En el siguiente pdf tienes una ficha con preguntas competenciales tipo PAU:

» **Documento descargable: preguntas competenciales costes:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/10/preguntas-competencial…

4.6. ECONOMÍAS DE ESCALA.

Cuando una empresa decide aumentar su tamaño, para producir más y así disminuir el coste medio por unidad, se dice que está utilizando **Economías de Escala** o costes de escala.

Cuando una empresa aumenta su tamaño para aumentar su producción, bien para atender a una demanda creciente o bien por otros factores estratégicos, lo scostes totales aumentan porque aumenta el uso de recursos productivos, tanto fijos como variables.

Se puede hablar de **Economías de escala o Costes de Escala si al aumentar la producción, disminuye el coste de producir una unidad** (Costes medios unitarios).

No todas las empresas pueden conseguir Economías de Escala, para aprovecharlas se tienen que dar una serie de factores, algunos de ellos son:

- **Inversiones en últimas tecnologías** que permitan aumentar la eficiencia de la empresa.
- **Inversión en Capital Humano**, en formación y especialización, lo que también mejora la eficiencia.
- **Tener poder de negociación con proveedores**, pudiendo conseguir mejores precios y calidades así como descuentos.
- **Tener un buen acceso a la financiación de capita**l, que permite realizar nuevas inversiones con apalancamiento o endeudamiento a un interés más bajo, o bien por poder acceder a mercados de capitales reglados como la bolsa.
- **Poder deslocalizar la producción**, aprovechando menores costes en los recursos productivos o regulaciones más favorables.

El siguiente vídeo resume el contenido visto hasta ahora en este apartado:

Las empresas que suelen aprovechar las economías de escala suelen ser empresas grandes con mucha demanda.

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/GPCWq4EAMqY?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

TIPOS DE ECONOMÍA DE ESCALA

1. Economías de escala internas

Son las que **surgen dentro de la propia empresa**, por su tamaño, su organización o sus decisiones productivas.
Dependen de factores **bajo el control de la empresa**.

Se dividen, a su vez, en varios tipos:

Tipo de economía interna	Explicación	Ejemplo

Tipo de economía interna	Explicación	Ejemplo
Técnicas o tecnológicas	Derivan del uso de maquinaria más eficiente, automatización y procesos productivos a gran escala.	Una planta de embotellado produce millones de unidades al día reduciendo el coste por botella.
De gestión o administrativas	Se obtienen al mejorar la organización interna: coordinación, control y planificación más profesional.	Creación de departamentos especializados en logística, compras o marketing.
De especialización laboral	La división del trabajo permite que cada empleado o equipo se centre en tareas concretas, aumentando la productividad.	En una fábrica, unos ensamblan, otros pintan y otros controlan calidad.
De compras o aprovisionamiento	Las grandes empresas negocian precios más bajos por volumen o mejores condiciones de pago.	Un supermercado compra grandes lotes de productos y consigue descuentos.
Financieras	Al tener más solvencia, las grandes empresas obtienen créditos con intereses más bajos.	Una multinacional consigue financiación más barata que una pyme.
De marketing o comerciales	Las campañas publicitarias o de distribución se reparten entre más unidades producidas.	Coca-Cola reparte su gasto de publicidad global entre millones de latas vendidas.
De investigación y desarrollo (I+D)	Las empresas grandes pueden invertir más en innovación, mejorando procesos y productos.	Una farmacéutica que desarrolla nuevos medicamentos a gran escala.

En resumen:
Las **economías internas** dependen de la **gestión y eficiencia interna** de la empresa y son las más importantes a corto y medio plazo.

---

2. Economías de escala externas

Aparecen **cuando el crecimiento del sector o del entorno económico** beneficia a todas las empresas que operan en él.
No dependen directamente de la empresa individual, sino del **contexto económico o geográfico**.

Tipo de economía externa	Explicación	Ejemplo
Concentración geográfica (distritos industriales)	Cuando varias empresas del mismo sector se agrupan en una zona, comparten servicios, proveedores y mano de obra cualificada.	El calzado en Elche, el textil en A Coruña o el aceite en Jaén.
Disponibilidad de proveedores especializados	El crecimiento del sector atrae a empresas que ofrecen materias primas o servicios complementarios más baratos y de calidad.	Empresas auxiliares del automóvil en torno a SEAT o Renault.
Formación y conocimiento técnico local	Las universidades o centros de FP adaptan su oferta a las necesidades del sector.	Formación profesional en energías renovables en zonas con parques eólicos.

Tipo de economía externa	Explicación	Ejemplo
Infraestructuras comunes	Las autoridades o asociaciones empresariales invierten en carreteras, puertos o redes logísticas compartidas.	Polígonos industriales con conexión directa a autovías o puertos.
Reputación y sinergias sectoriales	Las empresas de un mismo sector en una región ganan visibilidad y confianza colectiva.	El “Made in Spain” en moda o alimentación de calidad.

Las **economías externas** benefician a todas las empresas del entorno y fomentan la competitividad regional.

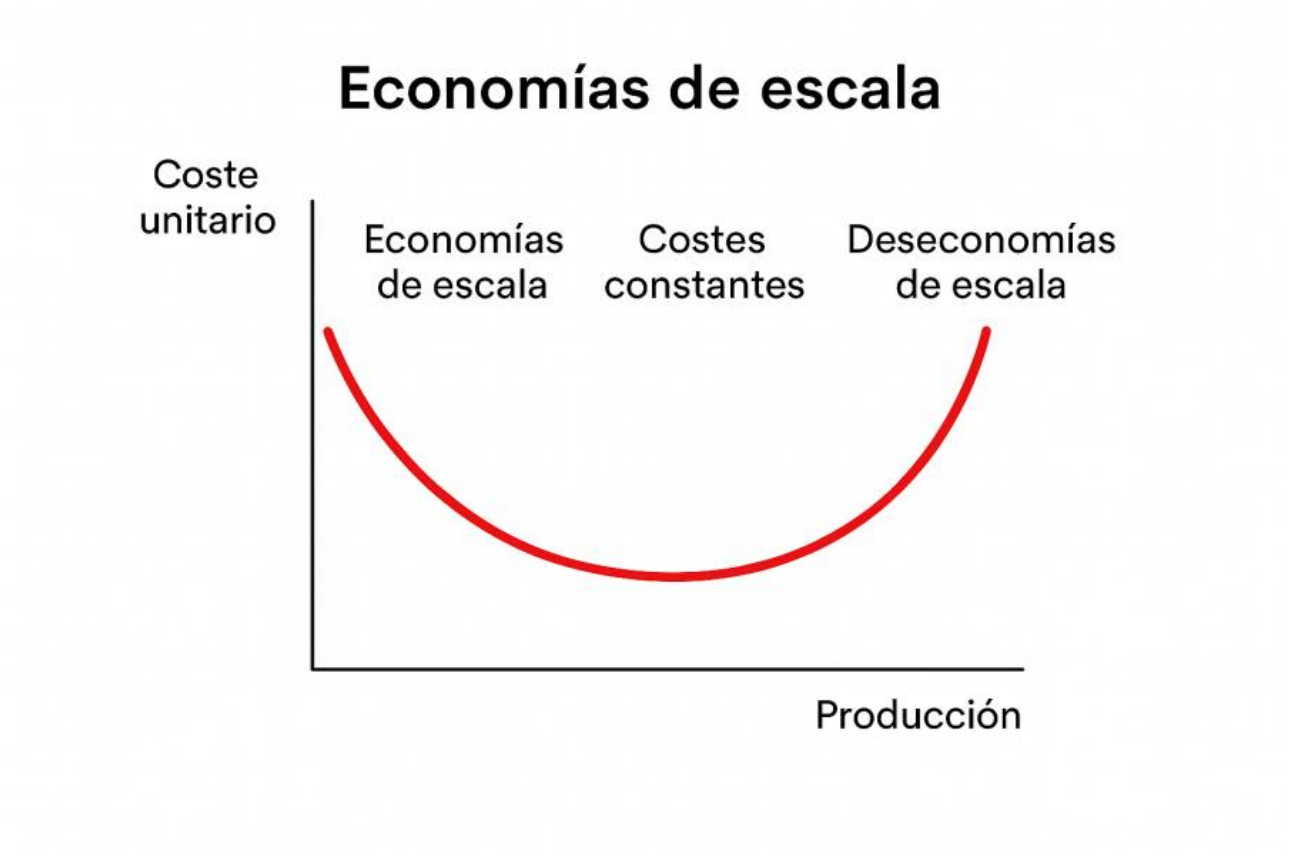


Representación gráfica de las economías de escala

En el gráfico de **coste medio a largo plazo (CMeL)**:

- En el eje horizontal se representa la **cantidad producida (Q)**.
- En el eje vertical, el **coste medio por unidad**.
- A medida que la producción aumenta, el **coste medio disminuye** (economías de escala).
- Llega un punto mínimo donde la empresa alcanza su **tamaño eficiente mínimo** (producción óptima).
- Si sigue creciendo en exceso, pueden aparecer **deseconomías de escala**, debido por ejemplo, a la complejidad organizativa o el exceso de burocracia, generando ineficiencias.

La curva tiene forma de "U":
Baja (economías de escala) → mínima (eficiencia óptima) → sube (deseconomías).



Las economías de escala son una fuente de **ventaja competitiva en costes**, ya que permiten a las empresas:

- Vender a precios más bajos.
- Invertir en innovación y calidad.
- Acceder a nuevos mercados.
- Reforzar su posición frente a competidores más pequeños.

Por eso, muchos sectores (automóvil, alimentación, distribución, energía, telecomunicaciones…) están dominados por empresas grandes que **aprovechan al máximo las economías de escala**.

En el siguiente pdf tienes una ficha de preguntas competenciales sobre el apartado:

» **Documento descargable: preguntas competenciales economias-escala:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/11/preguntas-competencial...

4.7. UMBRAL DE RENTABILIDAD

A toda empresa le gustaría saber, cuánto tiene qué vender para poder obtener beneficios, esta cantidad en Economía recibe el nombre de umbral de rentabilidad y se puede calcular de forma numérica siempre que se cumplan los siguientes supuestos:

- La empresa solo vende un producto
- El precio de venta de una unidad es siempre el mismo, es decir es constante
- El coste variable de producir una unidad es siempre el mismo, es decir es constante
- Todo lo que se produce se vende
- El precio de venta unitario debe ser mayor al coste variable unitario porque sino nunca habría beneficios

Con estos cinco supuestos podemos definir el umbral de rentabilidad de una empresa con producción simple como:

La cantidad que hay que producir o vender para empezar a obtener beneficios, es decir donde los ingresos igualan a los costes y los beneficios son cero.

CÁLCULO DEL UMBRAL DE RENTABILIDAD O PUNTO MUERTO

Para calcular el punto muerto vamos a escribir las funciones de ingresos y costes:

Los ingresos son el precio unitario por la cantidad, ya que todas las unidades se venden al mismo precio.

$$I(Q) = P_U \times Q$$

Los costes totales son la suma de los costes fijos más los costes variables, siendo los costes variables, el coste variable unitario por la cantidad, ya que todas las unidades tienen los mismos costes variables.

$$CT(Q) = CF + CV(Q) = CF + CV_U \times Q$$

Una vez conocidos los ingresos menos los costes podemos definir también la función de Beneficio, como la función de ingresos menos la función de costes.

$$B(Q) = I(Q) - CT(Q) = P_U \times Q - (CF + CV_U \times Q)$$

Al hacer el beneficio igual a cero, o al igualar los ingresos y los costes, tenemos una ecuación de primer grado con incógnita «Q», por lo que despejando obtendríamos el nivel de producción equivalente al

umbral de rentabilidad o punto muerto cuya fórmula es:

$$Q^* = \frac{CF}{P_U - CV_U}$$

Al denominador se le conoce como margen de contribución, ya que es el beneficio que obtendría al vender una unidad si no tuviera costes fijos. Pero como hay costes fijos las primeras unidades se tienen que ir a cubrir los costes fijos y a partir de ahí se obtendrían beneficios.

El punto muerto nos va a dividir la cantidad a vender en tres situaciones:

- Si la empresa **vende menos** del punto muerto tendrá **pérdidas**
- Si la empresa **vende más** que el punto muerto tendrá **beneficios**
- Si la empresa **vende exactamente** el punto muerto **el beneficio será cero**

CÁLCULO DE LA FÓRMULA GENERAL QUE PERMITE CALCULAR CUALQUIER DATO

Si en vez del punto muerto queremos calcular la cantidad que hay que producir o vender para obtener un beneficio B(Q) , despejando B(Q) en la fórmula del beneficio nos quedaría:

$$Q = \frac{CF + B(Q)}{P_U - CV_U}$$

Es decir que ahora con el margen de contribución no solo quiero cubrir los costes fijos, sino también obtener un Beneficio B(Q).

Esta fórmula nos permite conocidos cuatro de los los cinco datos: CF, B(Q), Pu, CVu, Q, calcular el dato que nos falte.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA

Para representar gráficamente el problema del punto muerto y las tres situaciones antes comentadas: (perdidas, beneficio o beneficio igual a 0), se van a representar las funciones de ingresos y de costes que antes hemos expresado analíticamente y que se corresponden con rectas.

Para representar una recta es suficiente con dos puntos, los más sencillos son el punto de inactividad o Q=0 y el punto muerto o Q=Q*

Por lo que vamos a sustituir estos puntos en las dos ecuaciones, observaremos que para el punto muerto los ingresos y los costes nos dan lo mismo.

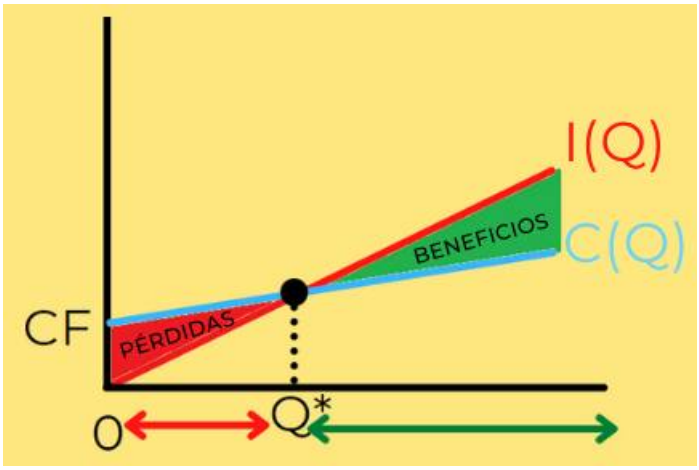
$$I(Q) = P_U \times Q$$

CANTIDAD	0	UMBRAL DE RENTABILIDAD
INGRESOS	0	$P_U \times Q^*$

$$CT(Q) = CF + CV(Q) = CF + CV_U \times Q$$

CANTIDAD	0	UMBRAL DE RENTABILIDAD
COSTES	CF	$CF + CV_U \times Q^*$

Representando los puntos calculados tenemos:



La función de ingresos pasa por (0,0) y por el punto muerto, representada en rojo.

La función de costes pasa por (0,CF) y por el punto muerto representada en azul.

A la izquierda del punto muerto los costes son superiores a los ingresos y por tanto hay pérdidas.

A la derecha los ingresos son superiores a los costes y por lo tanto hay beneficios.

En la siguiente imagen tienes una infografía del apartado que te puedes descargar en pdf:

» **Documento descargable: UMBRAL-DE-RENTABILIDAD:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2024/11/667bd-umbral-de-rentab...

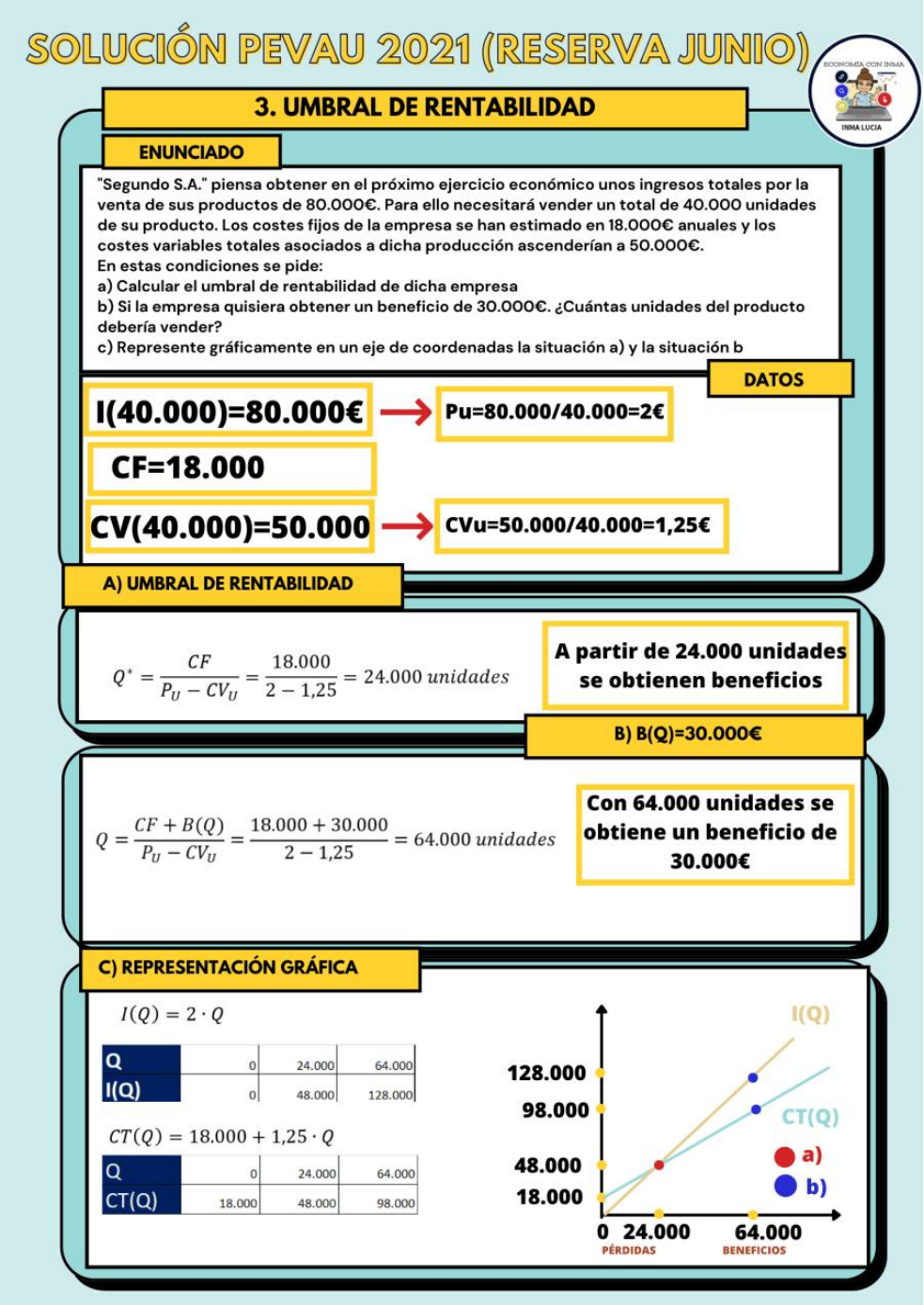
Puedes ver el vídeo con la explicación del umbral de rentabilidad:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/CJRnT_I0b10?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo...

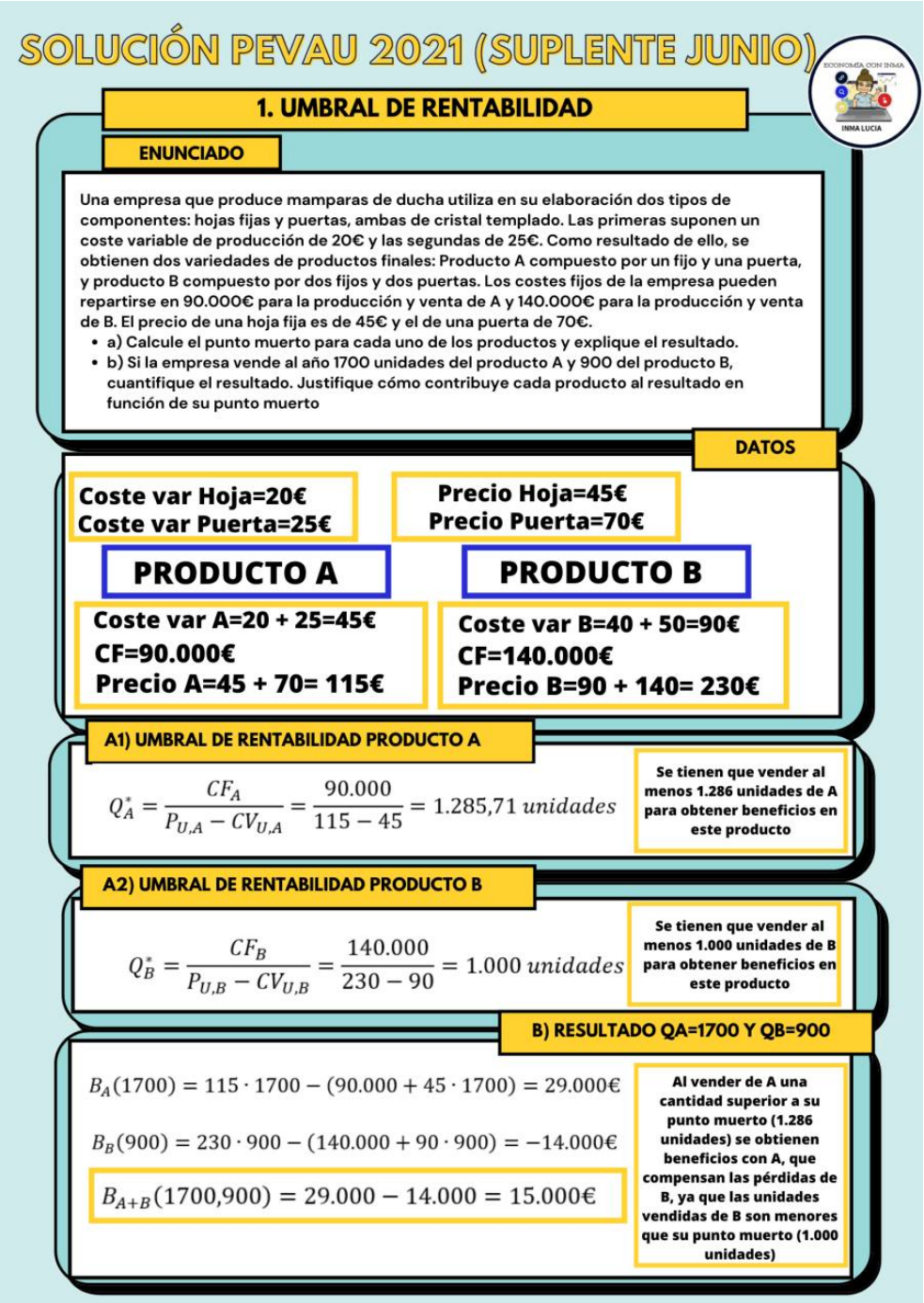
O si lo prefieres hacer el edpuzzle:

LINK AL EDPUZZLE

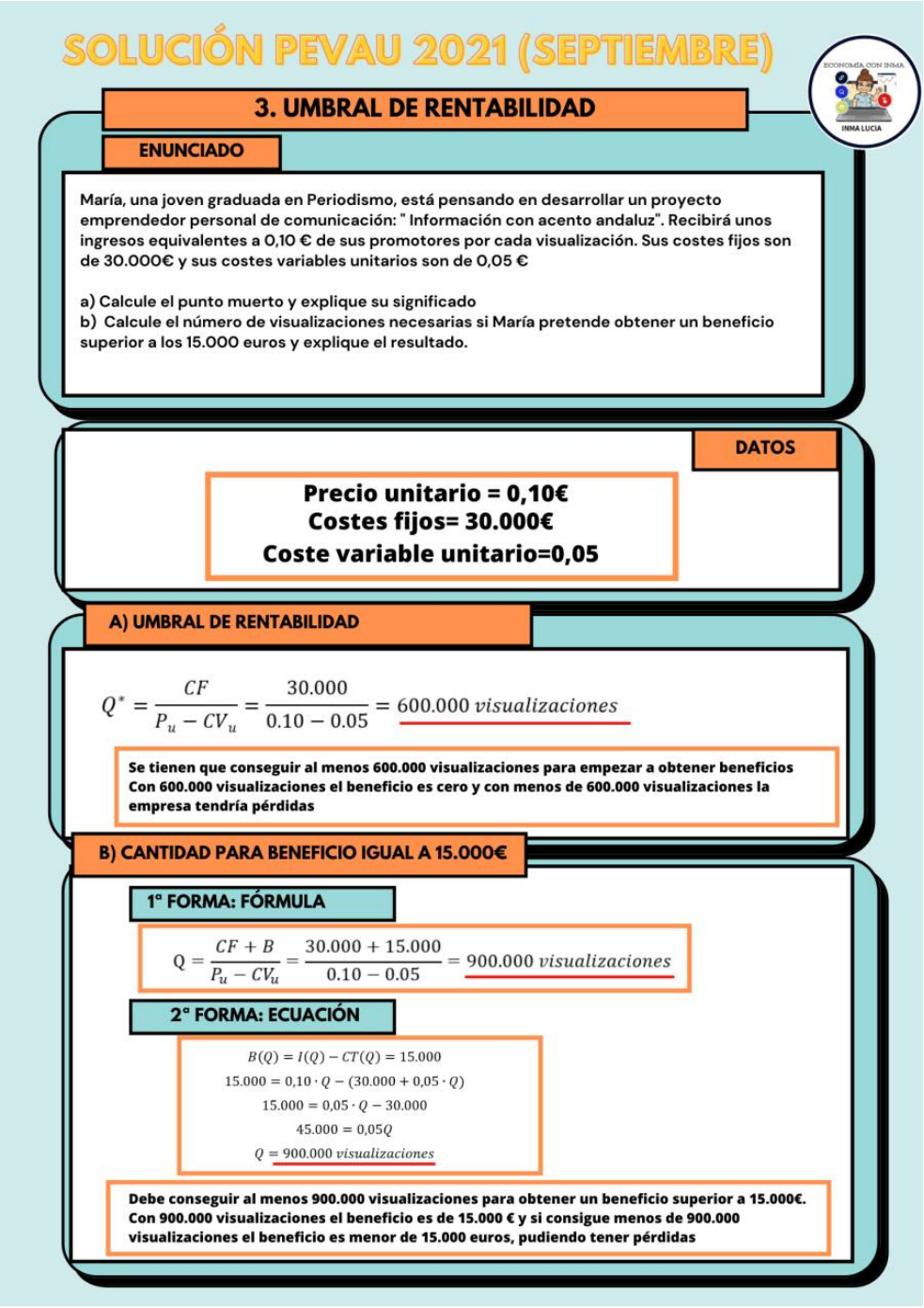
En las siguientes imágenes tienes resueltos los problemas de umbral de rentabilidad de la selectividad PEVAU de Andalucía de 2021, y a continuación su vídeo explicando el problema:



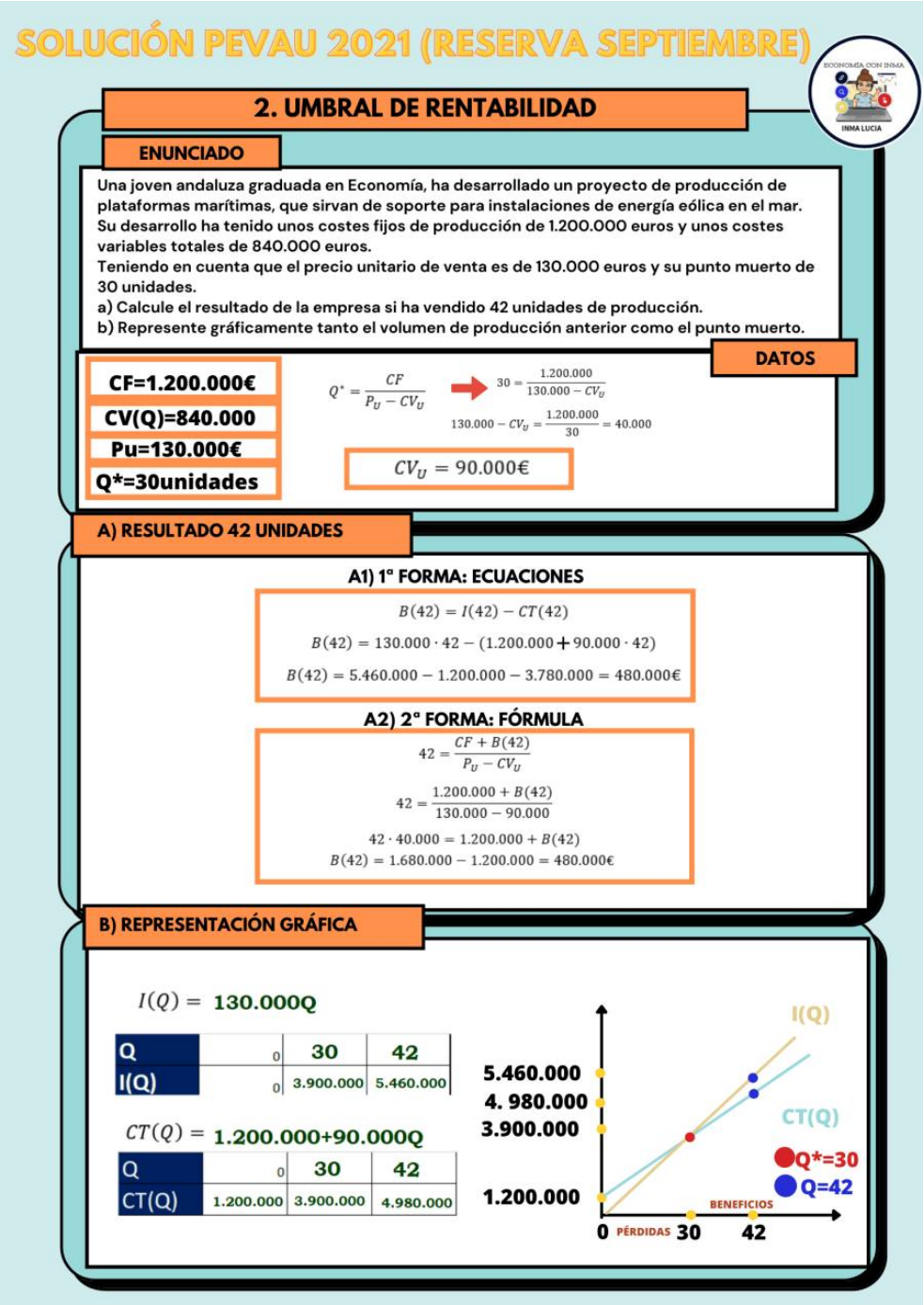
» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/_f-ciOBflyQ?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo...



» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/jKsCBFzSM-4?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…



» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/JpPmNLmgD8k?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…



» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/-9vC18YvyyY?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

Por último puedes consultar y descargarte un libro con problemas de umbral de rentabilidad resueltos en vídeos de la PEVAU o selectividad de Andalucía en formato electrónico, consultarlo desde aquí o descargarlo en pdf:

» **LIBRO ELECTRÓNICO:** https://designrr.site/?i=fjgs&t=679848&f=1

» **Documento descargable: UMBRAL DE RENTABILIDAD EN VÍDEOS_7589 (1):** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/01/umbral-de-rentabilidad…

4.8. UMBRAL DE PRODUCCIÓN

PRODUCIR O COMPRAR

Cuando una empresa **desea saber si le es más rentable comprar un componente o asumir su producción,** debe de hacer un análisis de los costes, comparando lo que le cuesta comprar el componente de forma externa a un proveedor y lo que le costaría fabricarlo. A la cantidad a partir de la cual a la empresa le interesa producir se le conoce como umbral de producción porque marca la frontera entre la decisión de comprar externamente un componente o producirlo.

Los supuestos para que se pueda calcular de forma numérica el umbral de producción son similares a los supuestos del umbral de rentabilidad, ya que estos problemas se consideran gemelos. Estos son:

- El precio de compra del componente es siempre el mismo, es decir es constante
- El coste variable de producir una unidad de componente es siempre el mismo, es decir es constante
- El precio de compra de una unidad es superior al coste variable unitario porque sino siempre seria preferible comprar que fabricar

Con estos supuestos podemos definir el umbral de producción de una empresa como:

La cantidad a partir de la cual interesa fabricar un componente a comprarlo externamente.

SUBCONTRATAR A UNA EMPRESA

Este problema también se puede dar en el caso de tener que decidir **si asumir una función en la empresa o subcontratarla a una empresa de servicios** (Outsourcing). Las funciones que se suelen subcontratar suelen ser las labores de limpieza y mantenimiento o en el caso de empresas pequeñas las funciones administrativas y de contabilidad, así como parte del proceso de recursos humanos, en concreto la selección de personal.

Para saber si es más rentable realizar la función dentro de la empresa o subcontratarla, debemos comparar el coste de asumir la función, con el coste de subcontratar el servicio.

CÁLCULO DEL UMBRAL DE PRODUCCIÓN

Para calcular este valor vamos a calcular los costes de las dos opciones, a las que llamaremos **función coste de comprar CC(Q)** y **función coste de fabricar a la que llamaremos CF(Q)**, (no confundir con los costes fijos que no dependen de la cantidad, además coincide con los costes fijos si Q=0):

El coste de comprar una determinada cantidad es el precio unitario del proveedor por la cantidad, ya que todas las unidades se compran al mismo precio.

$$\text{COSTE DE COMPRAR} = CC(Q) = P_U \times Q$$

Los costes totales de fabricar son la suma de los costes fijos más los costes variables, siendo los costes variables, el coste variable unitario por la cantidad, ya que todas las unidades tienen los mismos costes variables.

$$COSTE\ DE\ FABRICAR = CF(Q) = CF + CV(Q) = CF + CV_U \times Q$$

El umbral de producción es la cantidad para la que es indiferente producir un componente que comprar lo externamente por lo que igualando las dos funciones de costes y despejando «Q», obtendremos el umbral de producción Q*.

$$Q^* = \frac{CF}{P_U - CV_U}$$

El umbral nos va a dividir la cantidad en tres situaciones:

Si la empresa **necesita menos** cantidad del umbral de producción, la decisión será **comprar**

Si la empresa **necesita más** cantidad que el umbral de producción la decisión será **fabricar**

Si la empresa **necesita exactamente el umbral de producción** la decisión será **indiferente**

CÁLCULO DE LA FÓRMULA GENERAL QUE PERMITE CALCULAR CUALQUIER DATO

Si en vez del umbral de producción queremos calcular la cantidad con la que tendríamos un ahorro «A(Q)» si decidiéramos producir, Se calcularía restando la función de coste de comprar menos la función de coste de ahorrar y despejando «Q» quedándonos:

$$Q = \frac{CF + A(Q)}{P_U - CV_U}$$

Esta fórmula nos permite conocidos cuatro de los los cinco datos: CF, A(Q), Pu, CVu, Q, calcular el dato que nos falte.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA

Para representar gráficamente el problema del punto muerto y las tres situaciones antes comentadas: (comprar, fabricar o indiferente), se van a representar las funciones de coste de comprar y de coste de fabricar que antes hemos expresado analíticamente y que se corresponden con rectas.

Para representar una recta es suficiente con dos puntos, los más sencillos son el punto de inactividad o Q=0 y el umbral de producción o Q=Q*

Por lo que vamos a sustituir estos puntos en las dos ecuaciones, observaremos que para el umbral de producción ambas funciones dan lo mismo.

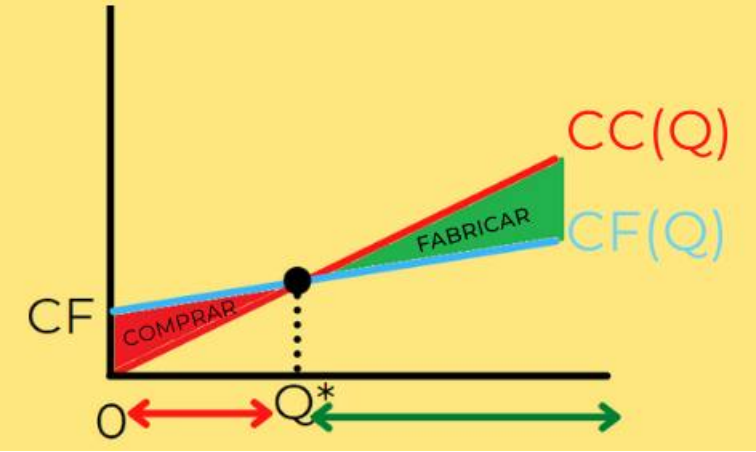
$$\text{COSTE DE COMPRAR} = CC(Q) = P_U \times Q$$

CANTIDAD	0	Umbral de producción
COSTE DE COMPRAR	0	P_u x Q*

$$COSTE\ DE\ FABRICAR = CF(Q) = CF + CV(Q) = CF + CV_U \times Q$$

CANTIDAD	0	Umbral de producción
COSTE DE FABRICAR	CF	$CF+CV_U$ x Q*

Representando los puntos calculados tenemos:



La función de coste de comprar pasa por (0,0) y por el umbral de producción, representada en rojo.

La función de costes de fabricar pasa por (0,CF) y por el umbral de producción representada en azul.

A la izquierda del umbral de producción los costes de producir son superiores a los costes de comprar y por tanto la decisión es comprar.

A la derecha del umbral de producción los costes de comprar son superiores a los costes de fabricar y por lo tanto la decisión es fabricar.

En la siguiente imagen tienes una infografía del tema que te puedes descargar en pdf:

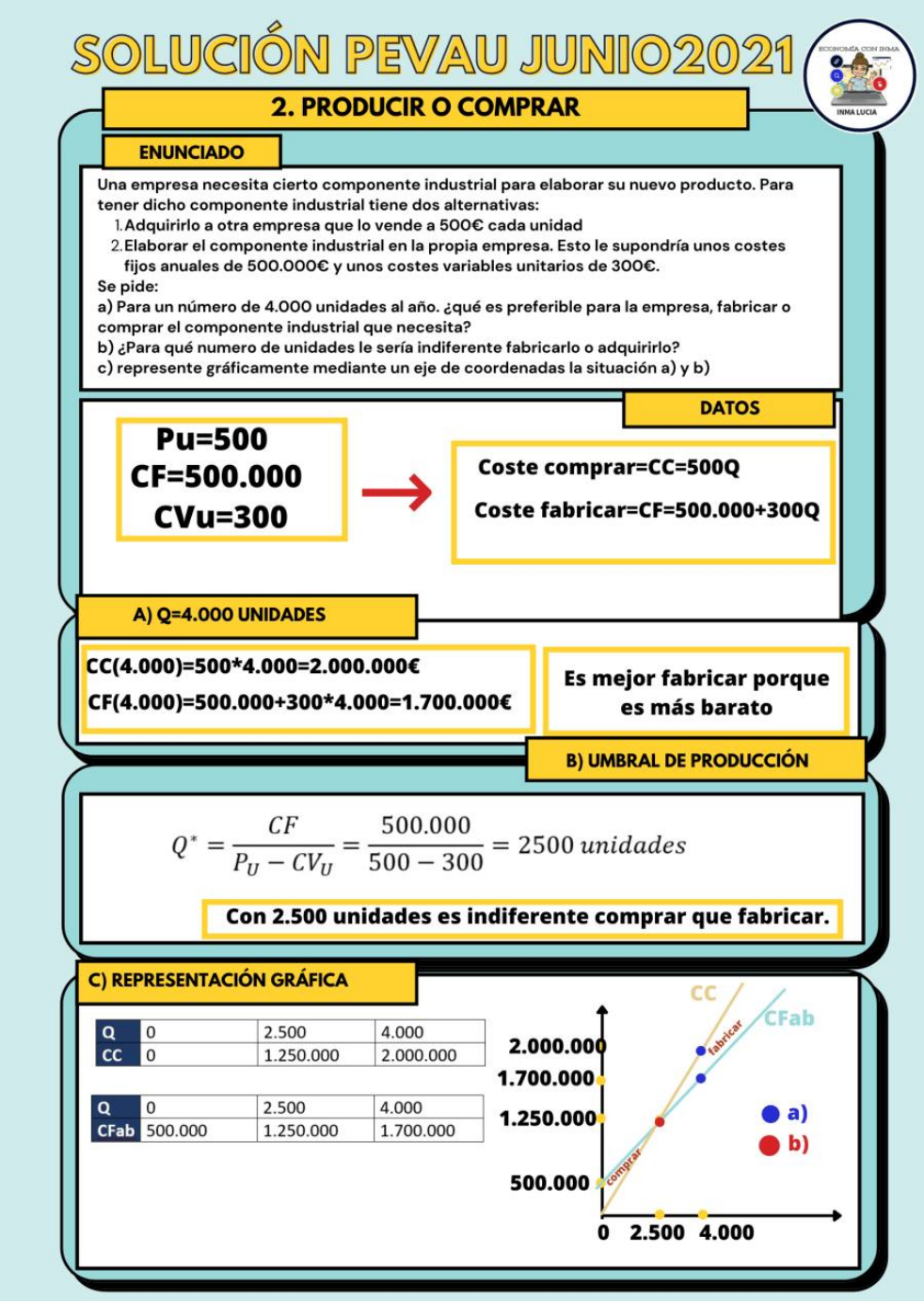
» **Documento descargable: Copia de UMBRAL DE PRODUCCIÓN:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2024/11/dfe2d-copia-de-umbral-...

Puedes ver el vídeo donde se explica el umbral de producción:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/47uj-DLvgws?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo...

En las siguiente imagen puedes ver el único problema de umbral de producción que cayó en la

convocatoria de la selectividad PEVAU de Andalucía 2021, y también puedes ver su resolución en vídeo:



» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/SfGkryCGijk?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

Por último puedes consultar y descargarte un libro con problemas de umbral de rentabilidad resueltos en vídeos de la PEVAU o selectividad de Andalucía en formato electrónico o descargarlo en pdf:

» **libro electrónico:** https://designrr.site/?i=fk75&t=0b8d3d&f=1

» **Documento descargable: PRODUCIR O COMPRAR_7400:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/01/producir-o-comprar_740…

4.9. LA CALIDAD EN LA EMPRESA

La calidad de un producto son las características que tiene un producto y que permite al cliente valorarlo.

Según las Normas UNE (Asociación española de normalización) la calidad son t**odas las características y propiedades del producto que permiten satisfacer las necesidades de los clientes.**

La calidad de un producto es lo que consigue la satisfacción del cliente, haciendo que el cliente lo elija frente a la competencia, por lo que la palabra calidad debe ir unido a los términos de satisfacción y lealtad y no a un producto exclusivo de un alto coste.

Los elementos que confieren calidad a un producto son:

- La prestaciones o el conjunto de características operativas del producto, es decir qué es lo que el producto tiene y qué es lo que puede hacer.
- Características adicionales: son características que mejoran el funcionamiento básico del producto, mejorando las prestaciones
- Fiabilidad: Probabilidad de que un producto no falle en un periodo de tiempo
- Duración: cantidad de uso de un producto antes de que falle y ya no se le pueda arreglar
- Conformidad: grado en el que el producto cumple con las normas, estándares o características definidas previamente
- Calidad percibida: cómo se ve nuestro producto en relación a otras marcas o modelos
- Estética: El diseño es agradable para el cliente
- Asistencia Técnica y servicio de atención al cliente



La calidad es importante porque **nos permite aumentar las ventas** y por lo tanto el beneficio, **mejora la imagen de la empresa**, lo que va a aumentar la fidelidad hacía nuestro producto, nos **permite diferenciarnos de la competencia y mejora la satisfacción de los trabajadores** porque son conscientes de que están haciendo un buen trabajo.

Producir un producto de calidad debe ser un objetivo para la empresa, el problema es que asegurar una

alta calidad tiene un coste y por lo tanto hay veces que se querría conseguir una calidad mayor pero es imposible con el presupuesto que cuenta la empresa, por lo que **se debe perseguir la máxima calidad con el presupuesto disponible.**

TÉCNICAS DE CONTROL DE LA CALIDAD

Para asegurar esa calidad se utilizan distintas técnicas de control de la calidad, clasificándolas de menor a mayor complejidad tenemos:

- **Técnicas de inspección:** Intentar controlar y verificar que se está obteniendo la calidad prevista.
- **Control de procesos:** Diseñar y controlar los procesos de producción para evitar que haya problemas
- **Procesos de Gestión integral de la calidad:** Se implica a todos los departamentos de la empresa en buscar la mejora continua y la mayor calidad posible del producto.
- **Sistema de calidad total**, cuando aparte de implicar a todos los departamentos, pero no solo en mejorar la producción del producto, sino calidad en toda la organización y en las relaciones con el exterior, buscando la máxima satisfacción de todos los agentes implicados.

CERTIFICACIÓN DE LA CALIDAD

las empresas pueden obtener certificados de calidad si demuestran que cumplen con unos estándares establecidos.

Tener un certificado de calidad es una seña del cumplimiento de los estándares de calidad en los productos o en los procesos, permitiendo a terceros reconocer que la empresa cumple unos criterios de calidad.

Las principales organizaciones certificadoras de la calidad son:



- **INTERNATIONAL STANDAR ORGANIZATION** (ISO): La organización internacional de estandarización
- **Asociación Española de Normalización** (AENOR)

A nivel regional las denominaciones de origen de los productos agrícolas, permiten también obtener u sello de calidad.



De manera que si una empresa tiene una certificación de calidad implica que está cumpliendo una serie

de requisitos y características relacionados con la calidad.

Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/S8aeEGlptXs?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

En el siguiente pdf tienes una ficha de preguntas competenciales sobre la calidad en la empresa:

» **Documento descargable: preguntas competenciales la calidad:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/11/preguntas-competencial…

4.10. MODELOS DE GESTIÓN DE INVENTARIOS

La **gestión de stocks, de inventarios o de existencias** consiste en la planificación, administración y control de las existencias de una empresa, es decir de la **gestión del almacén**, con el objetivo de tener existencias cuando sean necesarias, es decir cuando se necesiten para producir o vender y minimizando los costes de gestionar los stocks.

Una buena gestión de stocks nos llevará a:

- **Evitar entrar en ruptura de stocks** o no tener existencias para poder atender a los pedidos o para llevar a cabo la producción.
- **Ajustar adecuadamente el ritmo de producción y distribución**
- **Minimizar costes**, adecuando el tamaño de almacén a las necesidades de la empresa y aprovechando los rappels o descuentos por comprar grandes cantidades de producto (descuento por volumen)

Para ello hay qué tener en cuenta: cuántas existencias hay en el almacén y cuántas debería haber, cuál es el tamaño óptimo de existencias, cuándo hay que realizar los pedidos, cuánto se debe pedir, etc.

---

para ello se utilizarán los siguientes métodos de gestión de aprovisionamiento:

- **Modelo WILSON**: Calcula el volumen óptimo de pedido o cuánto ha de pedir una empresa en cada pedido para minimizar los costes de aprovisionamiento.
  - Accede al enlace para tener más información:

» **MODELO WILSON:** https://economiaconinma.com/gestion-stocks-1-modelo-wilson/

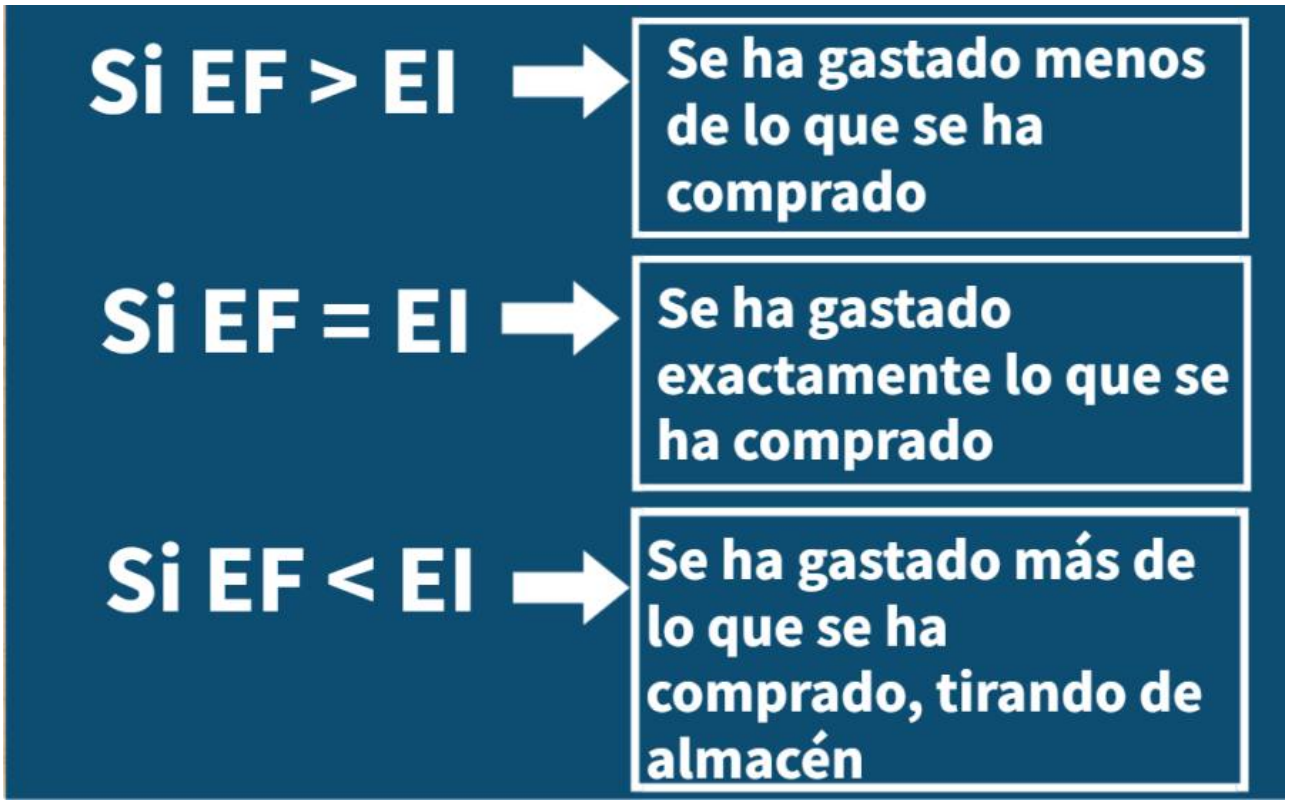
- **Modelo ABC**: Clasifica las existencias del almacén en tres clases ordenándolas según su valor para tener tres tipos de control de existencias.
- **Sistema JUST IN TIME:** se basa en tener las existencias mínimas para poder funcionar y solicitar las existencias cuando el pedido esté en firme, teniendo que tener una gran coordinación y adaptabilidad en todos los procesos de la cadena, así como alianzas con proveedores.
  - Accede al enlace para tener más información:

» **MODELO ABC Y JUST IN TIME:** https://economiaconinma.com/gestion-de-stocks-2-modelo-abc-y-just-in-time/

4.11. VALORACIÓN DE EXISTENCIAS

los métodos de valoración de existencias permiten conocer cuántas existencias hay de un determinado artículo en un momento determinado, así como su valor monetario. Este último dato es necesario al final del ejercicio económico para regularizar la contabilidad y saber cuál ha sido el consumo o gasto de existencias de la empresa.

- Si las existencias en el almacén al final de un periodo son superiores a las que había al principio de ese periodo significa que parte de las existencias que se han comprado no se han vendido y están almacenadas.
- Si las existencias en el almacén al final de un periodo son inferiores a las que había al principio de ese periodo significa que se ha vendido todas las existencias que se han comprado y parte de las que estaban almacenadas.
- Si las existencias en el almacén al final de un periodo son iguales a las que había al principio de ese periodo significa que se ha consumido exactamente lo que se ha comprado.



MÉTODOS DE VALORACIÓN DE EXISTENCIAS

Para valorar las existencias cuando entran en el almacén se puede utilizar o bien el precio de adquisición de la existencia si esta ha sido comprada a un proveedor externo o bien el coste de producción si esta ha sido fabricada en la empresa.

Nunca se usará el precio de venta porque las existencias tienen que medir cuánto me han costado y no lo que ingresaría si se vende.

En el almacén puede haber existencias de periodos distintos que se pudieron comprar a precios diferentes o que el coste de producción no fuera el mismo, por lo que calcular el valor de una existencia

en el almacén se podría hacer por:

- El valor medio de las existencias en un momento determinado (método PMP)
- Por su valoración en el momento de comprarse o producirse (método FIFO)

Vamos ver en que consiste cada uno de ellos y vamos a hacer un ejemplo:

PRECIO O COSTE MEDIO PONDERADO PMP:

Cada vez que hay una operación en el almacén las existencias se valoran al **valor medio ponderado** es decir el valor total de las existencias entre el número total de existencias en el almacén.

Las existencias del nuevo periodo se valoran al precio (coste) medio ponderado:

$$PMP = \frac{q_1 p_1 + q_2 p_2 + \cdots + q_n p_n}{q_1 + q_2 + \cdots + q_n}$$

Siendo $q_1, q_2, \ldots, q_n$ las cantidades que han ido entrando cada vez y $p_1, p_2, \ldots, p_n$, los precios que se han pagado cada vez

Vamos a hacer un ejemplo, concretamente un problema de la PEVAU (selectividad) de la comunidad e Madrid.

ENUNCIADO:

La empresa LEDLUX S.A., dedicada a la comercialización de bombillas Led, tenía en el almacén 700 bombillas al comienzo del año, cuyo precio de compra es de 10 euros la unidad. Para tener provisiones realiza tres compras a fábrica durante el mes de enero: la primera compra el día 3 de enero, de 200 bombillas a 12 euros cada una, la segunda el día 10 del mismo mes, 300 unidades a 14 euros la unidad y, por último, el día 15 de enero 350 bombillas a un precio de 13 euros la unidad. El 25 de enero se venden 1.200 bombillas a un precio de venta de 20 euros la unidad. Se pide:

b) Valore las existencias finales según el método del precio medio ponderado a 31 de enero

Como vemos en este problema, hay cuatro precios distintos de valoración de las bombillas:

- Al inicio del año: 10€/u
- Primera compra a 12€/u
- Tegunda compra a 14€/u
- Tercera compra a 13€/u

Por lo que la valoración media de cada existencia en un momento de tiempo determinado ira cambiando.

Para realizar el problema utilizaremos una ficha de existencias, debe haber una por cada producto de la empresa, en ella se indicará la fecha de la operación, qué tipo de operación es, si es una entrada la cantidad que entra, el precio al que entra y el valor total de la entrada, si es una salida la cantidad que sale, el precio al que sale y el valor total de la salida y el saldo final de existencias en unidades, en valor monetario y el valor medio de cada unidad:

FICHA DE EXISTENCIAS ARTÍCULO:
MÉTODO

		ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIAS		
FECHA	CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO	VALOR	CANTIDAD	PRECIO	VALOR	CANTIDAD	PRECIO	VALOR

Comenzamos poniendo el **saldo inicial**: a 1 de enero nos indica que son 700 unidades valoradas a 10€/u

		Entradas			Salidas			Existencias		
fecha	concepto	cantidad	precio	valor	cantidad	precio	valor	cantidad	precio	valor
01-ene	Existencias iniciales							700	10	7.000,00 €

El tres de enero compra 200 unidades a un precio de 12 €/unidad (es una entrada para el almacén), como vemos tenemos unidades a dos valoraciones a 10€ y a 12€, por lo que calculamos el valor medio ponderado:

$$PMP = \frac{700*10+200*12}{700+200} = 10{,}44€/U$$

Y rellenamos la tabla:

		Entradas			Salidas			Existencias		
fecha	concepto	cantidad	precio	valor	cantidad	precio	valor	cantidad	precio	valor
01-ene	Existencias iniciales	700	10	7.000,00 €				700	10	7.000,00 €
03-mar	compra	200	12	2.400,00 €				900	10,44 €	9.400,00 €

El 10 de enero, se compran 300 unidades a 14€/u, por lo que tenemos existencias a tres precios

distintos, calculando el valor medio ponderado

$$PMP=\frac{700*10+200*12+300*14}{700+200+300}=11{,}33€/U$$

Y rellenamos la tabla:

		Entradas			Salidas			Existencias		
fecha	concepto	cantidad	precio	valor	cantidad	precio	valor	cantidad	precio	valor
01-ene	Existencias iniciales	700	10	7.000,00 €				700	10	7.000,00 €
03-mar	compra	200	12	2.400,00 €				900	10,44 €	9.400,00 €
10-ene	compra	300	14	4.200,00 €				1200	11,33 €	13.600,00 €
15-ene	compra	350	13	4.550,00 €				1550	11,71 €	18.150,00 €
25-ene	venta				1.200	11,71 €	14.051,61 €	**350**	**11,71 €**	**4.098,39 €**

El 15 de enero se hizo una tercera compra de 350 unidades a 13€/unidad, por lo que ahora hay existencias a cuatro precios distintos, quedando el valor medio:

$$PMP=\frac{700*10+200*12+300*14+350*13}{700+200+300+350}=11{,}71€/U$$

Y pasándolo a la tabla:

		Entradas			Salidas			Existencias		
fecha	concepto	cantidad	precio	valor	cantidad	precio	valor	cantidad	precio	valor
01-ene	Existencias iniciales	700	10	7.000,00 €				700	10	7.000,00 €
03-mar	compra	200	12	2.400,00 €				900	10,44 €	9.400,00 €
10-ene	compra	300	14	4.200,00 €				1200	11,33 €	13.600,00 €
15-ene	compra	350	13	4.550,00 €				1550	11,71 €	18.150,00 €

El 25 de enero hay una salida de 1.200 unidades que salen a la valoración actual del almacén en este caso a 11,71€, nunca al precio de venta, quedándonos 350 unidades (1550-1200) valoradas al valor medio ponderado 11,71€/u

		Entradas			Salidas			Existencias		
fecha	concepto	cantidad	precio	valor	cantidad	precio	valor	cantidad	precio	valor
01-ene	Existencias iniciales	700	10	7.000,00 €				700	10	7.000,00 €
03-mar	compra	200	12	2.400,00 €				900	10,44 €	9.400,00 €
10-ene	compra	300	14	4.200,00 €				1200	11,33 €	13.600,00 €
15-ene	compra	350	13	4.550,00 €				1550	11,71 €	18.150,00 €
25-ene	venta				1.200	11,71 €	14.051,61 €	**350**	**11,71 €**	**4.098,39 €**

Por lo que la valoración de las existencias de este producto en el almacén a fecha 25 de enero es de

4.098,39€ y las existencias habrán disminuido desde el 1 de enero en 350 unidades, es decir se ha vendido todo lo comprado y además 350 unidades de las que estaban almacenadas

puedes ver el vídeo:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/Idlib9m5Z4k?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo...

PRIMERO EN ENTRAR, PRIMERO EN SALIR (FIFO=FIRT IN FIRST OUT)

El segundo método para valorar las existencias es el método FIFO, acrónimo de «First In, First Out», es decir que lo primero que sale del almacén, es lo más antiguo o lo primero que entró valorado al precio que costó.

Este método se utiliza en productos perecederos ya que los primeros que deben de salir del almacén son los primeros que entraron porque sino hay riesgo de que caduquen y perder ese dinero.

Veamos como cambiaría la valoración con el ejemplo anterior:

La empresa LEDLUX S.A., dedicada a la comercialización de bombillas Led, tenía en el almacén 700 bombillas al comienzo del año, cuyo precio de compra es de 10 euros la unidad. Para tener provisiones realiza tres compras a fábrica durante el mes de enero: la primera compra el día 3 de enero, de 200 bombillas a 12 euros cada una, la segunda el día 10 del mismo mes, 300 unidades a 14 euros la unidad y, por último, el día 15 de enero 350 bombillas a un precio de 13 euros la unidad. El 25 de enero se venden 1.200 bombillas a un precio de venta de 20 euros la unidad. Se pide:

b) Valore las existencias finales según el método FIFO a 31 de enero

La ficha de existencias que se utiliza es similar lo que cambia es el proceso de valoración y cálculo:

Comenzamos poniendo el **saldo inicial**: a 1 de enero nos indica que son 700 unidades valoradas a 10€/u, el registro sería análogo al método PMP

		Entradas			Salidas			Existencias		
fecha	concepto	cantidad	precio	valor	cantidad	precio	valor	cantidad	precio	valor
01-ene	Existencias iniciales							700	10	7.000,00 €

El tres de enero compra 200 unidades a un precio de 12 €/unidad (es una entrada para el almacén), como vemos tenemos unidades a dos valoraciones a 10€ y a 12€, y así se van a valorar, una fila por cada existencia que se distingue en el precio:

		Entradas			Salidas			Existencias		
fecha	concepto	cantidad	precio	valor	cantidad	precio	valor	cantidad	precio	valor
01-ene	Existencias iniciales							700	10	7.000,00 €
03-ene	compra	200	12	2.400,00 €				700	10	7.000,00 €
								200	12	2.400,00 €
								900		**9.400,00 €**

El 10 de enero, se compran 300 unidades a 14€/u, por lo que tenemos existencias a tres precios distintos quedando:

		Entradas			Salidas			Existencias		
fecha	concepto	cantidad	precio	valor	cantidad	precio	valor	cantidad	precio	valor
01-ene	Existencias iniciales							700	10	7.000,00 €
03-ene	compra	200	12	2.400,00 €				700	10	7.000,00 €
								200	12	2.400,00 €
								900		**9.400,00 €**
10-ene	compra	300	14	4.200,00 €				700	10	7.000,00 €
								200	12	2.400,00 €
								300	14	4.200,00 €
								1.200		**13.600,00 €**

El 15 de enero se hizo una tercera compra de 350 unidades a 13€/unidad, por lo que ahora hay existencias a cuatro precios distintos, quedando:

		Entradas			Salidas			Existencias		
fecha	concepto	cantidad	precio	valor	cantidad	precio	valor	cantidad	precio	valor
01-ene	Existencias iniciales							700	10	7.000,00 €
03-ene	compra	200	12	2.400,00 €				700	10	7.000,00 €
								200	12	2.400,00 €
								900		**9.400,00 €**
10-ene	compra	300	14	4.200,00 €				700	10	7.000,00 €
								200	12	2.400,00 €
								300	14	4.200,00 €
								1.200		**13.600,00 €**
15-ene	compra	350	13	4.550,00 €				700	10	7.000,00 €
								200	12	2.400,00 €
								300	14	4.200,00 €
								350	13	4.550,00 €
								1550		**18.150,00 €**

El 25 de enero hay una salida de 1.200 unidades, como las primeras que tienen que salir son las más antiguas, saldrán las 700 unidades valoradas a 10€/u, las 200 unidades valoradas a 12€/unidad y las 300 unidades valoradas en 14€/u, quedando en el almacén las últimas que entraron 350 unidades a 13€/unidad.

		Entradas			Salidas			Existencias		
fecha	concepto	cantidad	precio	valor	cantidad	precio	valor	cantidad	precio	valor
01-ene	Existencias iniciales							700	10	7.000,00 €
03-ene	compra	200	12	2.400,00 €				700	10	7.000,00 €
								200	12	2.400,00 €
								900		**9.400,00 €**
10-ene	compra	300	14	4.200,00 €				700	10	7.000,00 €
								200	12	2.400,00 €
								300	14	4.200,00 €
								1.200		**13.600,00 €**
15-ene	compra	350	13	4.550,00 €				700	10	7.000,00 €
								200	12	2.400,00 €
								300	14	4.200,00 €
								350	13	4.550,00 €
								1550		**18.150,00 €**
25-ene					700	10	7.000,00 €	350	13	4.550,00 €
					200	12	2.400,00 €			
					300	14	4.200,00 €			
								350		**4550**

Por lo que la valoración final del almacén es 4.550€ y la valoración de existencias desde el 1 de enero ha disminuido 2.450€.

Puedes ver el vídeo:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/KqMt-5fwDdU?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

Puedes ver una infografía con el problema:



Aquí tienes un libro con problemas resueltos en vídeo:

» **Documento descargable: problemas-de-valoracion-de-existencias_67802ce3:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/01/problemas-de-valoracio…

UD 5: LA FUNCIÓN COMERCIAL

El departamento de marketing o departamento comercial se encarga de detectar las necesidades de los consumidores, dar a conocer los productos de la empresa, crear una imagen de marca y vender el producto, aumentando las ventas. Para ello utiliza una serie de técnicas que reciben el nombre de marketing o mercadotecnia.

Para detectar las necesidades de los consumidores o conocer el mercado, la empresa realiza estudios de mercado; para dar a conocer sus productos e incrementar las ventas, utiliza la comunicación comercial; y para crear una imagen de marca, utiliza características asociadas al producto como la marca, el logotipo o la atención al cliente, usando estrategias de distribución para vender el producto.

Saberes básicos y criterios de evaluación de esta unidad

- **Saber básico EYDI.2.B.2.** La función comercial. Investigación de mercados. Segmento de clientes. La propuesta de valor. Producto, precios, canales y promoción. Relaciones con clientes. Fuentes de ingresos. Estrategias de marketing. La digitalización de la función comercial.
- **Criterio de evaluación 3.1.** Proponer un modelo de negocio o de gestión diferenciado que permita dar respuesta a las necesidades de los usuarios, generar valor y contribuir al bienestar económico y social actual, comparando distintos modelos y utilizando estrategias y herramientas de diseño creativo.
- **Criterio de evaluación 3.2.** Analizar las características organizativas y funcionales de la empresa, analizando, a partir de ellas, las decisiones de planificación, organización, gestión, control y optimización de actividades de todas sus áreas funcionales, recursos y asociaciones clave de un modelo de negocio innovador.
- **Criterio de evaluación 3.3.** Analizar y tomar decisiones sobre los procesos productivos desde la perspectiva de la eficiencia y la productividad, definiendo el soporte necesario para hacer realidad el modelo de negocio, comprendiendo la relación entre los ingresos y los costes, el proceso de obtención del beneficio y del umbral de rentabilidad de la empresa y las decisiones de producción o compra.
- **Criterio de evaluación 3.4.** Analizar las características del mercado y explicar, de acuerdo con ellas, la propuesta de valor, canales, relaciones con clientes y otras variables del marketing mix, así como las fuentes de ingresos de un modelo de negocio innovador.

Practica y repasa

Si quieres ver la teoría del tema en vídeo, lo puedes hacer en el siguiente documento:

» **Documento descargable: Teoría del tema en vídeo:** https://economiaconinma.com/wp-content/uploads/2024/12/tema-8_-departamento-comercial-o…

En el siguiente PDF tienes las preguntas competenciales del tema que han salido en la PAU de Andalucía:

» **Documento descargable: PREGUNTAS PAU TEMA 5:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/11/preguntas-pau-tema-5-1…

En el siguiente enlace puedes ver el libro en formato electrónico o descargarlo en PDF:

» **LIBRO DIGITAL:** https://designrr.site/?i=j7ed&t=4c687a&f=1

» **Documento descargable: Libro: departamento de marketing con vídeos:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/11/departamento-marketing...

El siguiente PDF de la autora **@econoconciencia** (pincha sobre el usuario para acceder al perfil de Instagram) te va a permitir repasar los conceptos más importantes del tema de una forma práctica:

» **Documento descargable: Actividad de marketing (@econoconciencia):** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2024/11/b3859-actividad-t8-mar...

Repasa con Kahoot

Kahoot · Modelo 1

Kahoot · Modelo 2

Kahoot · Modelo 3

Kahoot · Modelo 4

Kahoot · Modelo 5

Kahoot · Modelo 6

Kahoot · Modelo 7

5.1. LA FUNCIÓN COMERCIAL

La función comercial de una empresa se centra en vender los productos es decir debe hacer llegar al consumidor los bienes y servicios que produce la empresa y principalmente lo hace mediante tres funciones:

- **La investigación de mercados:** proporciona la información sobre el mercado en general y sobre las necesidades de los clientes y las características de la competencia en particular.
- **La comunicación comercial** que son todas las actividades que realiza la empresa para dar a conocer sus productos, crear, mantener y mejorar la imagen de la empresa y persuadir al cliente para así incrementar las ventas
- **La venta** que incluye dónde y cómo se vende el producto y todo el proceso de distribución.

Pero no siempre la actividad comercial ha estado formada por estas tres funciones sino que el marketing ha ido evolucionando con el tiempo pudiendo distinguir claramente cuatro etapas:

MARKETING 1.0 O ENFOCADO AL PRODUCTO

En esta primera etapa la demanda es muy superior a la oferta, es decir que todo lo que se ofertaba se vendía.

En esta etapa hay muy poca competencia y prácticamente los consumidores solo tienen cubiertas las necesidades de supervivencia (fisiológicas y de seguridad).

En esta fase todo el marketing consiste en tener una idea, diseñar un producto y ofrecérselo a los clientes, es decir solo se tiene que preocupar de que el producto cumpla con las funciones para las que fue diseñado y tenga la calidad prevista, ya que al superar la demanda a la oferta se va a vender. Por lo

que la única función del marketing en este periodo es la venta.



MARKETING 2.0 O ENFOCADO A LAS VENTAS

En esta segunda etapa, la demanda empieza a ser inferior a la oferta, empieza a haber mucha más competencia y las necesidades de orden superior empiezan a estar cubiertas, es decir se necesitan muchos menos bienes, por lo que las empresas buscan la manera de maximizar las ventas, es decir su objetivo es vender cuanto más mejor.

Al igual que en la primera etapa la empresa se enfoca en ofrecer un producto de calidad al cliente pero además para que elijan a la empresa en vez de a la competencia, empieza a realizar técnicas de persuasión o de comunicación comercial como puede ser la publicidad y empieza a diseñar estrategias de ventas como a través de que canales distribuye el producto.

De esta época es la famosa frase de Henry Ford: «**Un cliente puede tener su automóvil del color que desee, siempre y cuando desee que sea negro**«



En estas dos primeras etapas el protagonista es la empresa que es la que diseña y oferta el producto es decir la que toma todas las decisiones y el cliente solo se limita a elegir el producto que quiere comprar y a pagar por él. Pero este enfoque cambia en la tercera etapa del marketing

---

MARKETING 3.0 O ENFOCADO AL CLIENTE

En esta etapa cambia el protagonista pasando de la empresa a el merado o al cliente, se busca satisfacer las necesidades del cliente pero preguntando al cliente, ya no solo se quiere aumentar las ventas sino aumentar el valor de cada cliente fidelizándolo y dándole lo que quiere. Aquí es donde se empieza a hablar del Marketing con las tres funciones antes comentadas.

En esta etapa la demanda es muy inferior a la oferta por lo que hay mucha más competencia y surgen nuevas necesidades que las empresas tienen que descubrir, por lo que las empresas en primer lugar preguntaran a los clientes que es lo que quieren o qué necesitan, es decir se partirá de las necesidades del mercado, una vez que conoce lo que los clientes necesitan, producirá el producto y lo dará a conocer a través de las técnicas de comunicación comercial o promoción.



Pero actualmente con una competencia todavía más feroz y una demanda cada vez más pequeña y cada vez con más necesidades cubiertas hay que dar un paso más

---

MARKETING 4.0 O ENFOCADO A LA SOCIEDAD

También se le conoce como marketing social donde la empresa, además de partir de las necesidades de los clientes, diseñar productos de calidad y utilizar técnicas de promoción, va a hacer participe a la sociedad de sus decisiones y va a contribuir en su mejora a través de medidas de responsabilidad social.



Distintas formas de hacer partícipes a la sociedad en el maketing es por ejemplo haciéndole partícipe de los diseños de los productos como se puede ver en estos dos ejemplos donde se vota el sabor favorito de estos productos:


MARCAS

Campaña animada por "El hormiguero" para elegir el próximo sabor de Doritos

De la mano de "El Hombre de Negro" Doritos ha lanzado una amplia campaña con el título "Destruye Uno", con la que presenta dos nuevos sabores: Cool Cream Cheese y Red Hot Chilli Chicken. El público decidirá cuál de estos dos sabores debe ser destruido para siempre y de qué forma.


Blog Rojo y en Botella

¡BATTLE OF FLAVORS, LA NUEVA BATALLA DE LOS SABORES DE FANTA, YA HA COMENZADO!

Otros ejemplos donde la sociedad participa en el marketing es a través de las redes sociales que no solo permiten dar a conocer el productos sino valorar y ver que es lo que la sociedad quiere.

Para repasar puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/tc9Gf9VJLgg?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo...

5.2. INVEGACIÓN DE MERCADOS

Una **investigación de mercados** consiste en recopilar, elaborar y analizar información sobre el mercado, información que puede ser útil para la empresa, principalmente para diseñar la estrategia que ha de seguir para conseguir sus objetivos.

Se puede recopilar información principalmente sobre los siguientes campos.

EL ENTORNO DE LA EMPRESA

En primer lugar, sobre el entorno de la empresa, es decir, sobre todo lo que rodea a la empresa y que es

importante conocer para tomar decisiones acertadas, ya que cualquier cambio en el entorno va a afectar a la empresa. El entorno fue estudiado en el tema 2.

Dentro del entorno podemos hablar del **entorno general** que está formado por todos aquellos factores que afectan a la empresa en general, como pueden ser los factores legales, económicos, tecnológicos o sociales y podemos también hablar del **entorno específico** donde se va a estudiar aquellos aspectos del entorno que afectan a la empresa en particular, principalmente nos basaremos en el **análisis de los clientes y de la competencia**.



ANÁLISIS DE LOS CLIENTES

Es decir se analizará **quiénes son nuestros clientes, cómo se comportan, cuáles son sus necesidades, qué preferencias tienen, cómo viven, etc.**

Cuanto más conozcamos de los clientes, mejor sabremos cómo se van a comportar frente a nuestro producto y podremos diseñar así una estrategia de marketing acertada.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Además, de los clientes, es muy importante **conocer a la competencia**, quién es nuestra competencia, cuáles son sus **puntos fuerte**s, cuáles son sus **puntos débiles**, **cómo nos situamos nosotros en comparación a la competencia**. ¿Tenemos alguna ventaja competitiva o tenemos más desventajas? Todo esto es muy importante porque la empresa no se encuentra sola en el mercado, sino que compite con muchas más empresas.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Recopilar, elaborar y analizar información sobre el mercado que puede ser útil para la empresa, para diseñar su estrategia.

- **Entorno**



- **Clientes**



- **Competencia**



Una vez visto que se entiende por investigación de mercados y sobre qué campos se puede realizar una investigación de mercados, vamos a pasar a analizar las distintas fases por las que pasa una investigación de mercado.

FASES DE UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Las fases de una investigación de mercado son secuenciales, pudiendo ser resumidas en las siguientes:

- DEFINIR EL PROBLEMA

Definir el problema que se quiere investigar, indicando los **objetivos** de la investigación. Así se tendrá claro qué se quiere investigar, los objetivos deben estar bien definidos como vimos en el tema 2.

1. Definir el problema y los objetivos de la investigación

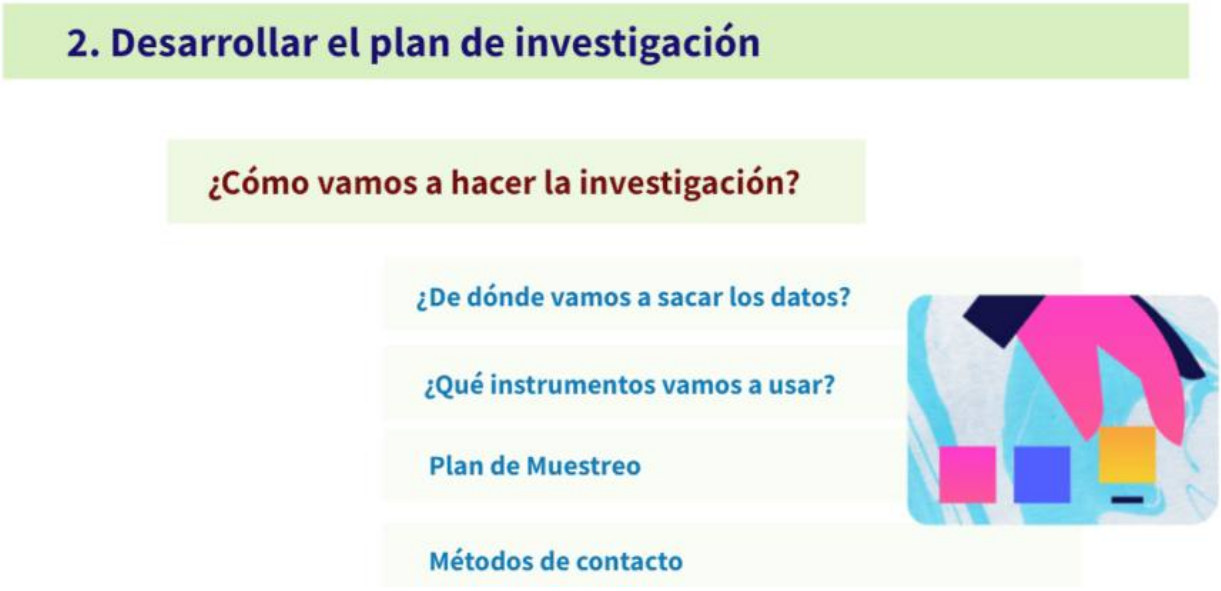
¿Qué queremos investigar?

Hay que definir bien los objetivos



- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Diseñar cómo se va a llevar a cabo la investigación. Para ello se deberán responder a las siguientes preguntas, de dónde se van a extraer **los datos**, qué instrumentos se van a utilizar, cómo se va a hacer el plan de muestreo y a través de que contactos…



La primera de las preguntas: ¿de dónde vamos a sacar los datos? nos dice qué fuentes de información vamos a utilizar. En principio, las fuentes de información se pueden dividir en dos grandes categorías.

Podemos dividirlas según su procedencia en **fuentes internas** si proceden de dentro de la empresa, o **fuentes externas** si proceden de fuentes que están en el exterior de la empresa. **Por ejemplo**, fuentes internas sería la información procedente de nuestros trabajadores y fuentes externas por ejemplo, sería la información que podemos obtener del Instituto Nacional de Estadística.

Pero también las podemos clasificar según su especificidad. Es decir, si se han realizado específicamente para nuestro estudio, entonces estaríamos hablando de **fuentes primarias** o son datos que ya se han utilizado anteriormente en otros estudios y por tanto estaríamos hablando de **fuentes secundarias**.



Como una investigación de mercado suele resultar costosa, normalmente siempre tenemos que lo

primero que tenemos que utilizar son las fuentes secundarias, es decir, datos que ya están elaborados que nos pueden servir y que podamos obtener dentro de la empresa, de otros informes que se han elaborado para otros estudios, informes realizados por distintos departamentos, es decir, **datos secundarios internos** que se han realizado dentro de la empresa anteriormente para otro tipo de estudios o para otro tipo de objetivos.

En segundo lugar, tenemos que utilizar las **fuentes secundarias externas**, es decir, datos que ya están elaborados para otros estudios pero que no pertenecen a la empresa. **Por ejemplo**, datos del Instituto Nacional de Estadística o datos de de sectores de Cámaras de Comercio o de asociaciones de un determinado sector.

Si con las fuentes secundarias no tengo suficiente, será el momento de pasar a las **fuentes primarias**, es decir, fuentes que vamos a realizar específicamente para nuestro estudio. Por lo tanto, son datos que vamos a obtener para el estudio que necesitamos y pueden ser internas, si son datos que obtenemos de dentro de la empresa o externas si se obtienen en el exterior.

Si necesitamos fuentes primarias, **¿Qué instrumentos vamos a utilizar para obtener esos datos primarios?** los instrumentos que podemos utilizar puede ser:

- **la observación**, que consiste en observar nuestro objeto de estudio, pero sin actuar y recopilar los datos que se van observando, y así poder sacar conclusiones, se puede observar a la competencia acudiendo a sus locales y observando cómo son, cómo actúan, qué es lo que hacen bien y qué es lo que hacen mal o podemos observar la conducta de los clientes dentro de nuestro establecimiento, pero sin actuar.
- **Las encuestas** que son un grupo de preguntas que se pasan a una muestra representativa de la población. La encuesta se diseña específicamente para el estudio de mercado.
- **Focus group o grupo de discusión:** Una mezcla de observación y de encuestas la tendríamos en los grupos de discusión, donde varias personas se reúnen para hablar y responder a ciertas preguntas sobre nuestro producto o sobre lo que queremos investigar. Normalmente fuera del focus group ciertas personas de la empresa, como trabajadores de la empresa que están observando para ver cómo se comporta este grupo de discusión y además a los participantes del grupo se les realizan preguntas relacionadas con el objeto del estudio.
- **La experimentación** consiste en realizar un experimento y lo que se pretende ver es cuál es la reacción del consumidor cuando se lleva a cabo. Por ejemplo, en un supermercado, si hay diferentes muestras de comida, podemos evaluar cuál es el comportamiento del consumidor ante esta comida o por ejemplo, si nosotros queremos saber cuál es la reacción del consumidor ante el color de un determinado envase, pues lo que se puede hacer es poner diferentes envases en diferentes sitios y ver cuál es el que tiene mayor número de ventas.



- RECOGIDA DE INFORMACIÓN

La siguiente fase consiste en **recoger la información**, es decir, llevar a cabo lo que se ha diseñado en la fase 2, es decir, si ya se ha decidido realizar una encuesta, se llevaría a cabo la encuesta y se registrarían los datos.

- ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El cuarto paso consiste en **analizar la información**, es decir, una vez que hemos recogido los datos, vamos a utilizar técnicas estadísticas para analizar esta información.

Las **técnicas estadísticas** pueden ser descriptivas, es decir, estudia cómo se comportan los datos o pueden ser técnicas de inferencia estadística que nos va a permitir sacar conclusiones mucho más detalladas e incluso realizar predicciones.

- REALIZACIÓN DEL INFORME

Por último, una vez que se ha analizado la información, se deben **presentar los resultados**. Estos se van a presentar a través de un informe donde va a aparecer qué es lo que se pretendía investigar, cómo se han obtenido los datos, qué tipo de instrumentos se han utilizado y cuáles son las conclusiones a las que hemos llegado.

Se pueden presentar los datos con una **exposición oral** donde se exponga qué es, qué conclusiones hemos obtenido con la investigación de mercado y se pueda diseñar a partir de esta investigación, la estrategia para conseguir los objetivos que se han planificado.

Por lo que resumiendo el apartado en una infografía:

Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/Lkdm_JPIOSI?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

En el siguiente pdf tienes una ficha con preguntas competenciales sobre la Investigación de mercados

tipo Prueba de Acceso a la Universidad:

» **Documento descargable: preguntas competenciales investigacion mercados:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/11/preguntas-competencial...

5.3.ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR Y SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

En la actualidad, el éxito de una empresa depende de su **capacidad para conocer y comprender al consumidor**.
El entorno empresarial es cada vez más competitivo, y los consumidores son más exigentes, informados y diversos. Por eso, las empresas ya no pueden producir "para todos", sino que deben **orientar su oferta hacia grupos concretos de clientes**, adaptando sus productos, precios y estrategias de comunicación a sus necesidades.

El proceso comienza con dos etapas fundamentales del marketing moderno:

1. El **análisis del consumidor**, que busca entender cómo, por qué y cuándo las personas compran.
2. La **segmentación del mercado**, que divide el mercado total en grupos homogéneos de consumidores con características similares.

Ambas son herramientas clave para diseñar una **estrategia de marketing eficaz y centrada en el cliente** (*marketing orientado al consumidor*).

ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

El **análisis del consumidor** estudia el comportamiento de compra de las personas o empresas: qué las motiva, cómo deciden, qué factores influyen en su elección y cómo perciben las marcas.
Su objetivo es **comprender las necesidades, deseos y hábitos de compra** del público para ofrecer productos que realmente aporten valor.

Para realizar el análisis del consumidor, se utiliza la investigación de mercados que vimos en el apartado anterior.

Factores que influyen en el comportamiento del consumidor

El comportamiento del consumidor no es aleatorio: está determinado por una combinación de **factores internos (personales y psicológicos)** y **factores externos (sociales y culturales)**.

Tipo de factor	Descripción	Ejemplos
Culturales	Valores, costumbres y normas sociales que condicionan lo que se considera deseable o apropiado.	Alimentación mediterránea, consumo responsable, moda sostenible.
Sociales	Influencias del entorno del consumidor: familia, amigos, líderes de opinión, redes sociales.	Recomendaciones en redes, opiniones de influencers, presión de grupo.
Personales	Características individuales: edad, sexo, ingresos, ocupación, estilo de vida, nivel educativo.	Jóvenes con alta conexión digital, jubilados con poder adquisitivo medio.

Tipo de factor	Descripción	Ejemplos
Psicológicos	Motivaciones, percepciones, actitudes y aprendizaje que guían la conducta de compra.	Motivación por estatus, percepción de marca, satisfacción pasada.

Etapas del proceso de compra

El proceso de decisión del consumidor suele seguir **cinco fases básicas**:

1. **Reconocimiento de la necesidad:** el consumidor identifica un problema o deseo que quiere satisfacer.
   Ejemplo: "Necesito un ordenador nuevo para estudiar."
2. **Búsqueda de información:** consulta opciones en tiendas físicas, internet, reseñas o recomendaciones.
3. **Evaluación de alternativas:** compara marcas, precios, calidad y características.
4. **Decisión de compra:** elige la opción que mejor se ajusta a sus preferencias.
5. **Comportamiento postcompra:** evalúa su satisfacción. Si la experiencia es positiva, genera fidelidad.

Para las empresas, conocer estas etapas permite **intervenir en el momento adecuado** (por ejemplo, con publicidad informativa, promociones o servicio posventa).

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Una vez analizado el comportamiento del consumidor, la empresa necesita **dividir el mercado total** en **segmentos más pequeños y homogéneos**.
A este proceso se le llama **segmentación de mercados**.

Segmentar el mercado consiste en la **identificación y separación de grupos homogéneos de clientes usuarios y/o consumidores** que se comportan de una manera similar o parecida ante un determinado bien o servicio. Es decir, tienen que tener características homogéneas.

Los segmentos de clientes que se hagan tienen que ser **grupos homogéneos** (Características similares) **dentro del mismo segmento** y **heterogéneos** (diferentes características) **entre diferentes segmentos**.

Esto es debido a que ser homogéneos dentro del segmento significa que van a ser fáciles de identificar y que sean heterogéneos entre distintos segmentos quiere decir que se van a distinguir fácilmente, es decir, que podemos distinguir un segmento fácilmente de otro.

El mercado se segmenta para **adaptar la oferta de la empresa a un segmento que está identificad**o y así ofrecer **una estrategia diferenciada a cada segmento**, de manera que podamos satisfacer las necesidades de segmento de forma más efectiva y alcanzar mejor los objetivos de la empresa.

Segmentar el mercado tiene varias **ventajas** para la empresa:

- Permite **conocer mejor al cliente** y adaptar la oferta.
- Mejora la **eficacia de la comunicación y la publicidad**.
- Favorece la **fidelización**, ya que el cliente percibe que el producto se ajusta a sus necesidades.
- Evita malgastar recursos en públicos no interesados.
- Ayuda a **diferenciarse de la competencia**.

CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO

CRITERIOS GEOGRÁFICOS:

La empresa selecciona áreas geográficas según las preferencias y necesidades de los consumidores de cada zona.

Los variables que puede utilizar pueden ser:

- **Por zonas geográficas** , adaptando la oferta a cada país, o por comunidades autónomas.
- Según **el tamaño de la población**. Es decir, hay empresas que se van a adaptar y se van a localizar solamente en ciudades que tengan un determinado tamaño.
- **Según el clima**, clima más desértico, más mediterráneo, más frío,…
- **Según la densidad de la población**, población urbana o población semi urbana o población rural.



CRITERIOS DEMOGRÁFICOS:

Se va a dividir la población en grupos según cómo se comporten, atendiendo a criterios de edad, de sexo, de raza, de religión, el ciclo de vida familiar en el que se encuentren, si son solteros sin hijos, si son familias con varios hijos, si son personas mayores que no tienen familiares a su cargo, según el nivel cultural, según la orientación sexual, entre otros.



CRITERIOS SOCIOECONÓMICOS:

Este criterio es un subconjunto de las variables demográficas ya que el criterio socioeconómico nos va a dividir a la población según la clase social o el nivel de ingresos que tengan los clientes, pero por su importancia dentro del contexto de segmentación, las vamos a poner en un grupo aparte.



CRITERIOS PSICOGRÁFICOS:

Los criterios psicográficos están relacionados con las características personales de los clientes y vamos a considerar como variables **los estilos de vida y la personalidad**.

Los **estilos de vida** nos dan patrones de la personalidad de las personas, es decir, cómo viven, cómo

gastan el dinero, cómo pasan el tiempo, qué intereses u opiniones tienen.

Por ejemplo, una persona deportista que es muy disciplinada, una persona que le gusta la música y acudir a conciertos, viajeros, personas adictas al trabajo, etc.

En este criterio también se puede considerar como variable **la personalidad**, pues personas luchadoras, personas vanidosas, personas egoístas, personas alegres, activas, según como son las personas y cómo se comportan se va a poder definir un producto adaptado a este tipo de personas o a otras.



CRITERIOS CONDUCTUALES:

Con este criterio vamos a clasificar a los clientes según cómo se comportan hacia nuestra marca, hacia nuestros productos, o hacia nuestros servicios. Podemos considerar como variables las siguientes:

- **Frecuencia de compra:** si son clientes ocasionales, clientes de uso medio o son clientes usuales.
- **Beneficios esperados:** buscan la calidad del servicio o si buscan que sean más baratos que otros productos.
- **Nivel de uso tienen del producto**, si son usuarios primerizos, son usuarios habituales o si son profesionales.
- **Horario y lugar de la compra**
- **Disposición y actitud tienen hacia el producto**, si es indiferente, si es negativa, si es hostil, si se quiere informar, si está interesado y por ejemplo, si el cliente tiene lealtad a la marca o no tiene lealtad a la marca.



Una buena segmentación suele combinar varios criterios, ya que el consumidor es multidimensional.

ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN:

La empresa en su estrategia de marketing debe decidir si segmentar o no el mercado y a qué nivel, pudiendo distinguir tres tipos de estrategias:

- **Estrategia indiferenciada**: Es decir la empresa no va a segmenta y va a ofrecer a todos los clientes el mismo producto, por ejemplo un supermercado como Mercadona o Carrefour.



- **Estrategia segmentada o diferenciada:** La empresa va a adaptar la oferta a los distintos segmentos, enfocándose en varios segmentos, por ejemplo Coca-Cola con sus diferentes variedades se enfoca a distintos tipos de clientes, Coca Cola normal para personas más despreocupadas, Coca Cola light para los que quieren cuidar su físico y Coca Cola sin cafeína para los niños.



- **Estrategia concentrada o de nicho:** La empresa se enfoca en un solo nicho del mercado, por lo que se especializa en ese segmento. Son ejemplos de estrategias concentradas las empresas de servicios especializadas, por ejemplo Harley Davidson que se enfoca en un tipo de motoristas que les gusta una moto clásica y no les importa gastarse dinero en ella.



En la siguiente infografía se resume el tema:



Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/GhM3kAgUdSY?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

Después de segmentar y elegir el público objetivo, la empresa debe **posicionarse**: es decir, definir **cómo quiere ser percibida** por los consumidores frente a la competencia.

El **posicionamiento** es el lugar que ocupa una marca en la mente del consumidor.
Depende de su imagen, precio, calidad, valores o diseño.



Para que este posicionamiento sea correcto, la imagen que la empresa quiere proyectar en el cliente debe coincidir con la imagen que el cliente tiene en su mente. Es decir que la estrategia de posicionamiento consiste en elegir la imagen que queremos que nuestra empresa tenga y realizar todas las actividades de marketing posibles para que el consumidor tenga esa imagen planificada de nosotros. Si el consumidor no tiene la misma imagen que nosotros, estaría fallando la estrategia de posicionamiento.

Ejemplo:

- IKEA diseño funcional y asequible.
- Apple innovación, exclusividad y tecnología premium.
- Mercadona buena relación calidad-precio y confianza.

El posicionamiento debe ser **coherente, creíble y diferente**.
Todo lo que la empresa haga (producto, precio, comunicación, servicio) debe reforzar esa imagen.

En el siguiente vídeo se explica el posicionamiento de una empresa:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/mfgCiKso5bw?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

En la siguiente imagen podemos ver una infografía realizada con IA del apartado:



En el siguiente pdf puedes ver una ficha de preguntas competenciales tipo PAU realizada con IA, las primeras 10 están resueltas y las otras están propuestas para su resolución:

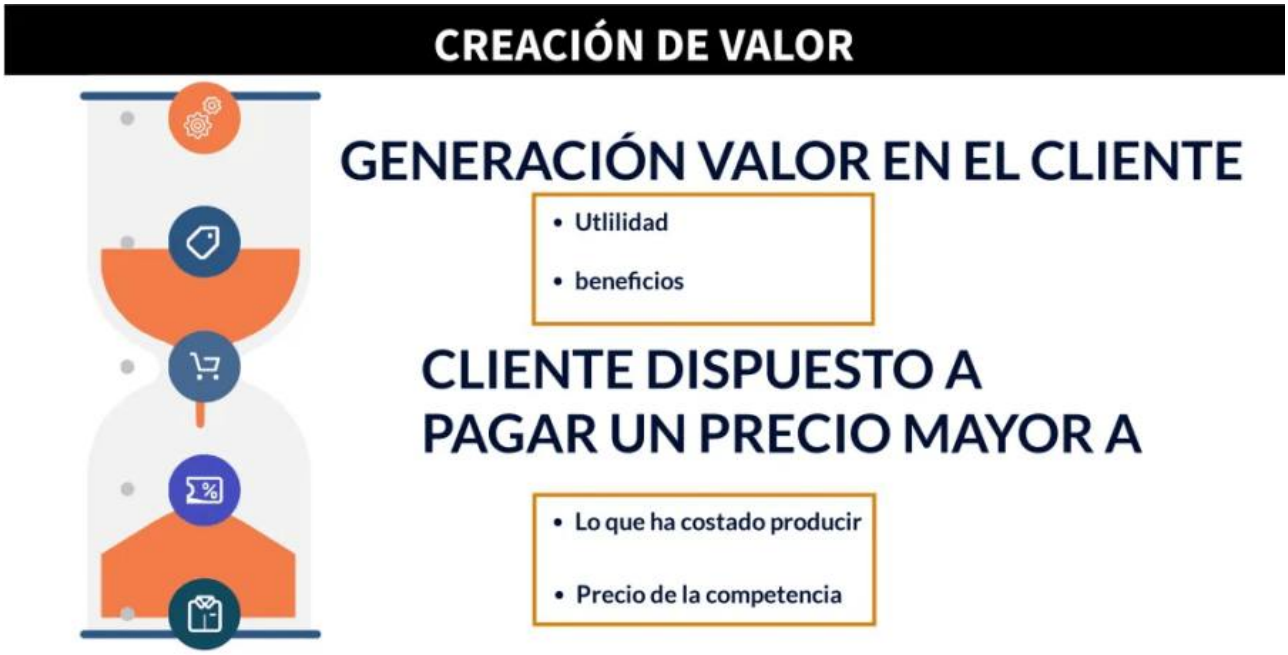
» **Documento descargable: preguntas segmentación:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/11/preguntas-segmentacion...

5.4. PROPUESTA DE VALOR

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

- **Debe responder a un beneficio para el cliente:** este concepto subjetivo tiene que responder a la pregunta «¿Por qué nuestro cliente prefiere comprar nuestro producto o servicio en vez de otro?». El cliente decide pagar por un producto o servicio cuando este le ofrece uno o varios beneficios, por lo que hay que identificar y conocer estos beneficios.
- **Debe ser percibido por el cliente:** para que el producto o servicio sea más atractivo que el de la competencia, los beneficios asociados deben de ser atractivos para el cliente pero también percibidos por éste. Si el cliente no es consciente de estos beneficios, éstos no generan valor.

Por lo tanto, el concepto de valor añadido significa **el valor económico que gana un servicio o bien cuando es alterado en el proceso productivo**. Por ejemplo, una mesa puede costar 150 euros, pero si se le añade el transporte a domicilio y una garantía ante la rotura su precio se incrementará. Este proceso es lo que se le conoce como valor añadido.



¿Cómo encontrar el valor añadido?

Si una empresa quiere encontrar el valor añadido del producto o el servicio que ofrece, debe analizar todas las partes de su cadena de valor, es decir todas las actividades que se llevan a cabo en la empresa, así como todas las características que se podrían añadir al producto y que serían valoradas por el cliente. Es decir debe analizar, hablar y hacer un seguimiento del cliente, conociendo que es lo que espera de la empresa y cómo se puede aumentar su satisfacción y fidelidad.

Ejemplos de elementos que aportan valor añadido

Los elementos que aportan valor añadido pueden ser muy variados y dependen del tipo de empresa y del tipo del cliente al que nos enfoquemos por poner un ejemplo:

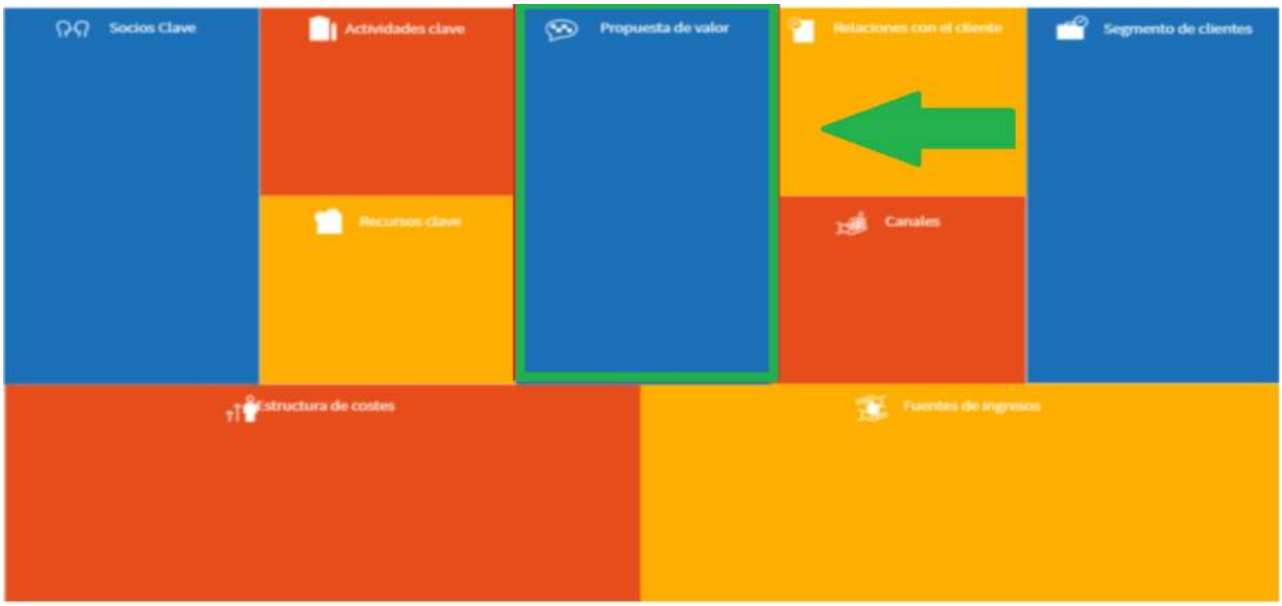
- Añade valor un restaurante donde se puedan hacer las reservas online, que tenga variedad de menús para distintas dietas: vegano, alergenos, etc.
- Añade valor a una tienda, la amabilidad hacia el cliente y la proximidad o el poder tener un servicio a domicilio
- Añade valor a un producto, su diseño actual, que incorporé las últimas innovaciones, que sea duradero, etc
- Añade valor a un centro comercial, un parking, un servicio de guardería, poder contar con taquillas para dejar las cosas personales, etc.
- Muchas empresas ofrecen valor añadido a través de la personalización de sus productos.

Es decir que dependiendo del tipo de servicio o producto que se ofrezca, los elementos que forman el valor añadido cambiarán.

Este conjunto de elementos son lo que se conoce como propuesta de valor de una empresa, teniendo que analizar también si esta propuesta de valor se puede mantener en el tiempo y es difícil de copiar o es una propuesta débil y fácil de imitar o conseguir por la competencia.



En el CANVA o lienzo de modelo de negocio, la parte central analiza la propuesta de valor o el valor añadido de nuestra empresa.



Para poder analizar la propuesta de valor debemos responder cómo hemos visto a las siguientes preguntas:



- **¿Qué ofreces que te haga diferente y especial, siendo mejor que la competencia?**
- ¿Por qué el cliente debe ele**girte?**
- ¿Cuáles van a ser tus ventajas **competitivas?**
- **¿Qué problemas resuelves a tus clientes?**
- **¿Cuál es tu razón de ser?**

Actividad 1: Analiza la propuesta de valor de Netflix, para ello responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué le hace especial?
- ¿Qué beneficios ofrece frente a la competencia?
- ¿Cuál es la clave de su éxito?

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

5.5. ELEMENTOS DEL MARKETING MIX

Los elementos del marketing, también conocido como **Marketing Mix,** están formados por el conjunto de actividades que desarrolla la empresa, encaminadas a satisfacer los deseos y necesidades de los clientes, siempre teniendo en mente la obtención de beneficio.

Se habla de conjunto de actividades porque la empresa no va a desarrollar solamente una actividad, sino que va a aplicar un conjunto de técnicas con el objetivo de incrementar las ventas de sus productos.

Estas técnicas o actividades que la empresa va a desarrollar se van a enfocar en cuatro elementos o ámbitos del marketing en lo que se conoce como marketing mix y que se irán viendo uno a uno en los apartados siguientes.

Estos cuatro elementos son también conocidos como las cuatro «Ps» del Marketing y están formados

por el **producto, por el precio, por la promoción y por la distribución** que en inglés es placement, que sería la cuarta «P».

La empresa tiene que decidir qué características y qué elementos va a tener el producto, así como qué prestaciones y qué valores añadidos va a tener también tiene que decidir a qué precio lo va a vender, cómo lo va a dar a conocer a sus clientes y cómo lo va a distribuir.

Estas cuatro variables del **marketing mix** se pueden agrupar en dos grandes grupos, dependiendo si **vinculan a la empresa en el medio o largo plazo**, es decir, que son decisiones que en el corto plazo no se pueden modificar o **la vinculan en el corto plazo** y son decisiones que se pueden ir modificando según se van viendo los efectos que tienen sobre la empresa.

Las variables tomadas para un plazo medio o largo son **variables estratégicas** y están formadas por el **producto y la distribución**. Es decir, que una vez que la empresa decide qué producto va a vender y cómo lo va a distribuir, es difícil cambiar estas variables, ya que pueden suponer altos costes. Aparte, si nosotros nos hemos equivocado, en qué producto vamos a elegir o cómo vas a distribuir el producto puede ser que nuestra imagen de marca se vea deteriorada.

Las variables que se pueden modificar en el **corto plazo** sin tener un coste tan elevado, son conocidas como **variables tácticas** y son el precio y la promoción. Si se ve que el precio de un producto es demasiado elevado, se puede modificar y bajar, de igual modo, si se considera que tengo que dar a conocer mi producto porque no se está vendiendo suficiente, puedo incorporar nuevas estrategias de promoción o también puede ocurrir lo contrario. Si se cree que no está funcionando alguna estrategia de promoción o algún anuncio, se puede retirar del mercado.

Los elementos del marketing, también conocido como **Marketing Mix,** están formados por el conjunto de actividades que desarrolla la empresa, encaminadas a satisfacer los deseos y necesidades de los clientes, siempre teniendo en mente la obtención de beneficio.

Se habla de conjunto de actividades porque la empresa no va a desarrollar solamente una actividad, sino que va a aplicar un conjunto de técnicas con el objetivo de incrementar las ventas de sus productos.

Estas técnicas o actividades que la empresa va a desarrollar se van a enfocar en cuatro elementos o ámbitos del marketing en lo que se conoce como marketing mix y que se irán viendo uno a uno en los apartados siguientes.

Estos cuatro elementos son también conocidos como las cuatro «Ps» del Marketing y están formados por el **producto, por el precio, por la promoción y por la distribución** que en inglés es placement, que sería la cuarta «P».

La empresa tiene que decidir qué características y qué elementos va a tener el producto, así como qué prestaciones y qué valores añadidos va a tener también tiene que decidir a qué precio lo va a vender, cómo lo va a dar a conocer a sus clientes y cómo lo va a distribuir.

Estas cuatro variables del **marketing mix** se pueden agrupar en dos grandes grupos, dependiendo si **vinculan a la empresa en el medio o largo plazo**, es decir, que son decisiones que en el corto plazo no se pueden modificar o **la vinculan en el corto plazo** y son decisiones que se pueden ir modificando según se van viendo los efectos que tienen sobre la empresa.

Las variables tomadas para un plazo medio o largo son **variables estratégicas** y están formadas por el **producto y la distribución**. Es decir, que una vez que la empresa decide qué producto va a vender y

cómo lo va a distribuir, es difícil cambiar estas variables, ya que pueden suponer altos costes. Aparte, si nosotros nos hemos equivocado, en qué producto vamos a elegir o cómo vas a distribuir el producto puede ser que nuestra imagen de marca se vea deteriorada.

Las variables que se pueden modificar en el **corto plazo** sin tener un coste tan elevado, son conocidas como **variables tácticas** y son el precio y la promoción. Si se ve que el precio de un producto es demasiado elevado, se puede modificar y bajar, de igual modo, si se considera que tengo que dar a conocer mi producto porque no se está vendiendo suficiente, puedo incorporar nuevas estrategias de promoción o también puede ocurrir lo contrario. Si se cree que no está funcionando alguna estrategia de promoción o algún anuncio, se puede retirar del mercado.

La siguiente imagen es una infografía del apartado:

Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/lNHfJqJDDFA?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

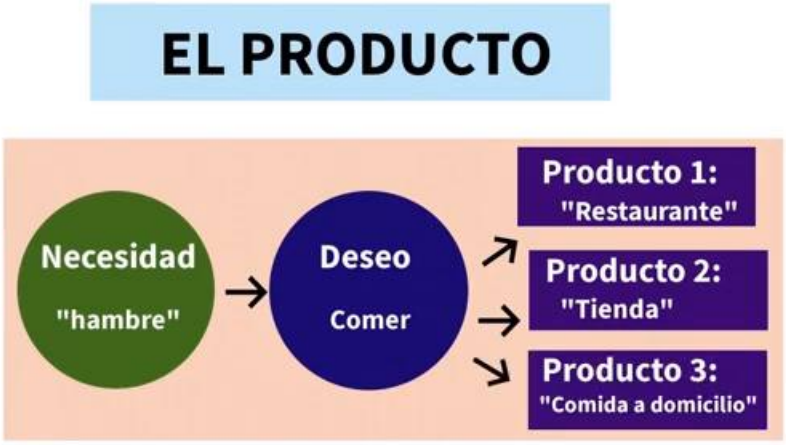
5.6. EL PRODUCTO

En este apartado y en el siguiente, vamos a empezar a hablar de la primera de las variables del marketing mix o la primera P, que es el producto, centrándonos en la primera en las características del producto y en la marca, para en el siguiente apartado centrarnos en el ciclo de vida.

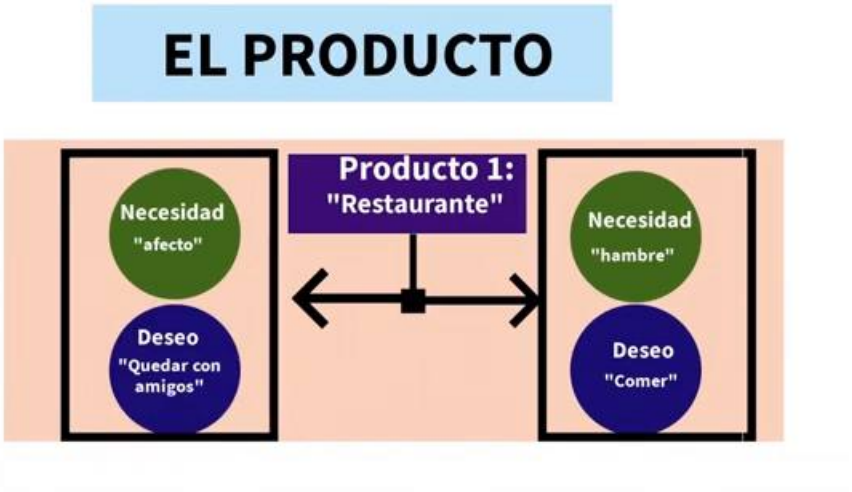
EL PRODUCTO

El producto de una empresa está formado por todo aquello que la empresa vende y pueden ser bienes o servicios.

El **producto define la actividad de la empresa y siempre tiene que estar orientados en cubrir las necesidades de los clientes**. Es decir, los productos deben satisfacer las necesidades de los clientes. Por ejemplo, para cubrir la necesidad de tener hambre y el deseo de comer, puedo hacerlo con distintos productos, puedo ir a un restaurante o puedo ir a una tienda y comprar comida, o puedo llamar a un servicio de comida a domicilio.



Además, **un mismo producto puede cubrir más de una necesidad**. Por ejemplo, el restaurante puede cubrir la necesidad que hemos hablado de tener hambre y el deseo de comer pero también por ejemplo, puede cubrir la necesidad de afecto y el deseo de quedar con los amigos.

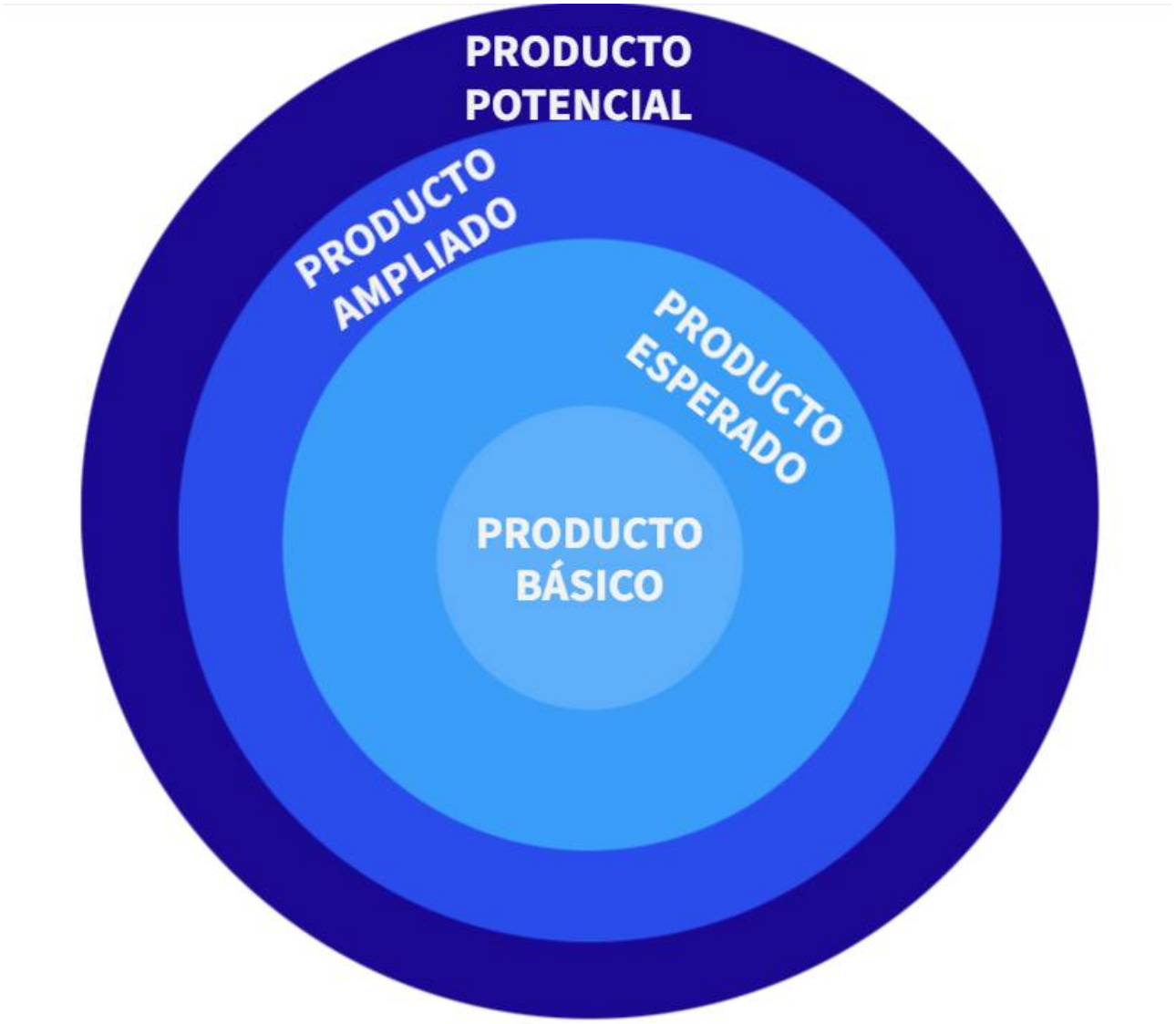


Por lo tanto, hay que definir **qué es lo que caracteriza nuestro producto** y eso será el conjunto de atributos tangibles o intangibles que permiten que nuestros productos se distingan de la competencia y que nos permite adaptar el producto a los distintos clientes.

Las características mínimas que un producto debe tener para satisfacer la necesidad del consumidor para la que fue creado es lo que se conoce como **producto básico**, pero para poder generar valor y diferenciarse de la competencia, logrando que el cliente le elija, se añaden al producto una serie de atributos que van más allá de cubrir la necesidad o la función del producto, a esto se le conoce como **producto ampliado**.

Por ejemplo **cuando se va a un restaurante a comer**, la **necesidad básica** que se está cubriendo es saciar el hambre fuera de casa, por lo que cualquier restaurante que tenga comida y un lugar para sentarnos y ser atendidos ofrecería el **producto básico** o genérico, un paso más allá sería el **producto esperado** que es lo que esperan los clientes del restaurante por ejemplo que esté limpio, que el servicio sea amable o que la comida esté buena, si seguimos avanzando nos encontramos con el **producto**

ampliado que son todas aquellos factores que superan las expectativas de los clientes, por ejemplo una buena decoración un sitio tranquilo, música ambiente o productos variados y premium, por último el **producto potencial** sería todo aquello que todavía no tiene nuestro producto pero que se podría añadir, por ejemplo en el caso del restaurante una app para gestionar las reservas o las colas o menús personalizados al gusto del consumidor.



Los atributos de un producto pueden ser el color, el sabor, el olor, el diseño, la forma, la calidad que queremos que el producto tenga el envase, el etiquetado. El servicio de atención al cliente y el servicio postventa y la imagen de marca.



IMAGEN DE MARCA

La imagen de marca va está formada por aquellos atributos que van a permitir que nuestro producto se distinga fácilmente de los productos de la competencia.

Empezaremos con lo que se conoce como marca propiamente dicho, que es el nombre comercial de la empresa, el nombre con el que se va a conocer nuestra empresa.

Por ejemplo, si la empresa fuera un gimnasio enfocado para niños, por ejemplo, el nombre comercial podría ser «Chikifitness».

Unido a la marca comercial o al nombre, se acompaña una imagen que cuando el cliente la ve, la relaciona con la marca y con el producto, es decir con la empresa. A eso se le conoce como logotipo. El logotipo es una combinación de letras y de imágenes, o pueden ser sólo letras, o sólo imágenes, o una combinación de ambos, qué representa a nuestra empresa, por ejemplo El logotipo de Chikifitness podría ser el que se ve en la siguiente imagen, formado por una combinación de las letras con los colores olímpicos, una corona que indica la competición y los niños haciendo ver que está orientado a los niños. Además, este logotipo lleva incluido el eslogan, que es una frase breve, expresiva y fácil de recordar que se va a relacionar con la empresa. En este caso, «tu salud nos importa».



Si se consigue que el cliente relacione estos atributos con nuestro producto, se habrá generado una imagen de marca en el consumidor, con lo que será fácil reconocer y elegir a la empresa. Por ejemplo, la marca Apple que comercializa los iPhone y los iPad, tiene como logotipo, la famosísima manzana y su eslogan es piensa diferente. (Think different»)



ESTRATEGIAS DE MARCA

Una vez visto qué se entiende por imagen de marca. vamos a ver qué estrategia de marcas puede seguir la empresa.

Cuando se habla de estrategia de marcas, podemos hablar de:

- **Estrategia de marca única:** Todos los productos de la empresa llevan la marca de la empresa y la empresa funciona con una sola marca, por ejemplo, Levis.
- **Estrategia de marcas múltiples:** Si la empresa tiene distintas marcas

- **Estrategia de marcas individuales** cuando por cada producto que tiene la empresa tiene un nombre diferente, por ejemplo, la marca o la compañía Unilever tiene nombres diferentes para cada uno de los productos. Por ejemplo, dentro de Frigo cada helado se llama de una forma.
- **Estrategia de marca por líneas de producto** por ejemplo, la marca Colgate tiene una marca para los artículos relacionados con los dentríficos o con la higiene bucal y una línea de productos que es Palmolive, con la que comercializa geles y champús.
- **Estrategia de segundas marcas** donde una misma empresa comercializa el mismo producto pero con marcas diferentes. Por ejemplo, Movistar y su segunda marca Tuenti o Vodafone y su segunda marca Lowi u Orange que tiene como segundas marcas Simio y Amena. Este tipo de estrategia se suele llevar a cabo cuando se quiere que la primera marca tenga más prestigio y se enfoque a unos clientes distintos que la segunda marca. En el ejemplo de la telefonía móvil antes comentado vemos que las primeras marcas son compañías de mayor prestigio que las segundas marcas que son compañías que se conocen como low cost.
- **Estrategia de marca del distribuidor** o marca blanca, que es cuando un distribuidor, por ejemplo un supermercado, comercializa productos con su propia marca. Por ejemplo, Mercadona comercializa los productos que vende con su marca Hacendado. El distribuidor no produce el producto, sino que lo que hace es llegar a acuerdos con los proveedores, de manera que cierta cantidad de productos compradas a los proveedores va a llevar la marca del distribuidor.



La siguiente imagen es una infografía del apartado:



Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/lu-NGkL1cW4?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

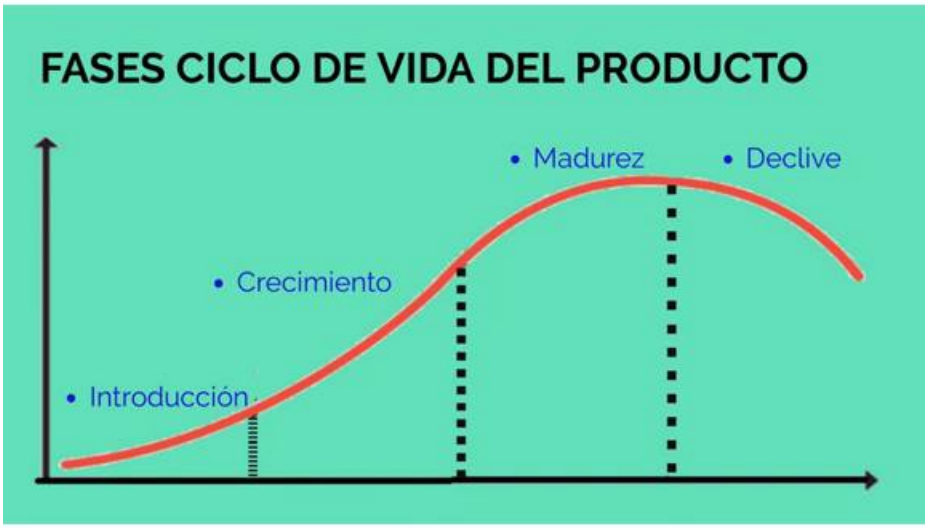
5.7. EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

El ciclo de vida de un producto son las distintas fases por las que pasa un producto desde que se lanza al mercado hasta que desaparece.

Como vemos en esta imagen tenemos una televisión de tubo de las antiguas que ya no está en el mercado, es decir que ya ha desaparecido y ha dado paso a la tele plana. Pero antes de que esta tele desapareciera, ha pasado por distintas fases que es lo que compone el ciclo de vida de un producto:



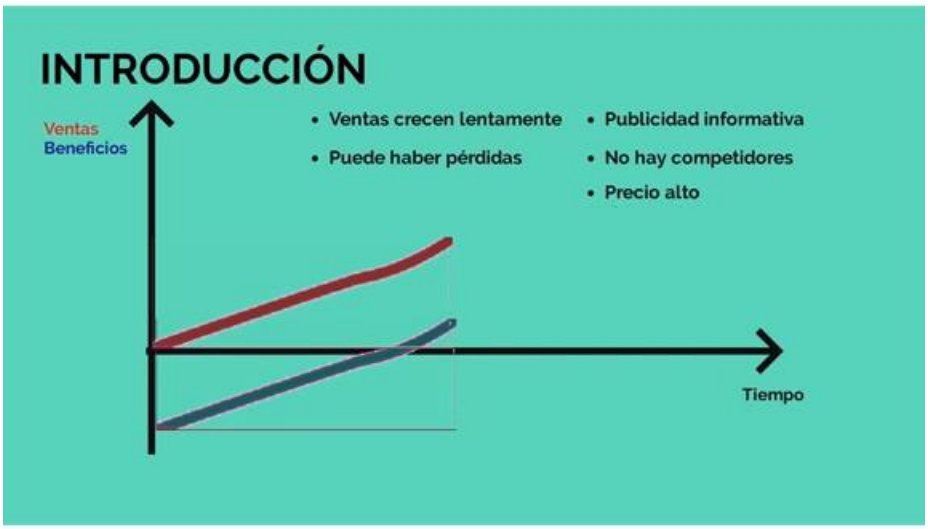
Las fases son la introducción o lanzamiento, el crecimiento, la madurez y el declive.



Se va a ver cada una de las fases de forma independiente, pero para analizarlas en cada una de las fases se va a tener en cuenta y se vera que le ocurre a los siguientes factores: Las ventas, los beneficios, la publicidad, la competencia, el precio.

INTRODUCCIÓN:

En la fase de introducción o lanzamiento es cuando aparece el producto en el mercado. Por lo tanto, es la fase en la que **empieza a haber ventas**, aunque estas son pequeñas porque el producto es todavía poco conocido. Si en el eje X se representa el tiempo y en el eje Y, se representan las ventas y /o los beneficios.



Las ventas están representadas en rojo y los beneficios en gris, vemos que **las ventas crecen pero a un ritmo lento**, es decir que la pendiente es pequeña. además **los beneficios** en estos primeros momentos **son bajos pudiendo haber incluso pérdidas**. Estos es así, en primer lugar, porque las ventas están empezando a crecer, pero lentamente y en segundo lugar, porque ha habido que acometer gastos de innovación, de desarrollo, de investigación y de **publicidad que va a ser del tipo informativo**, es decir va a pretender dar a conocer el producto.

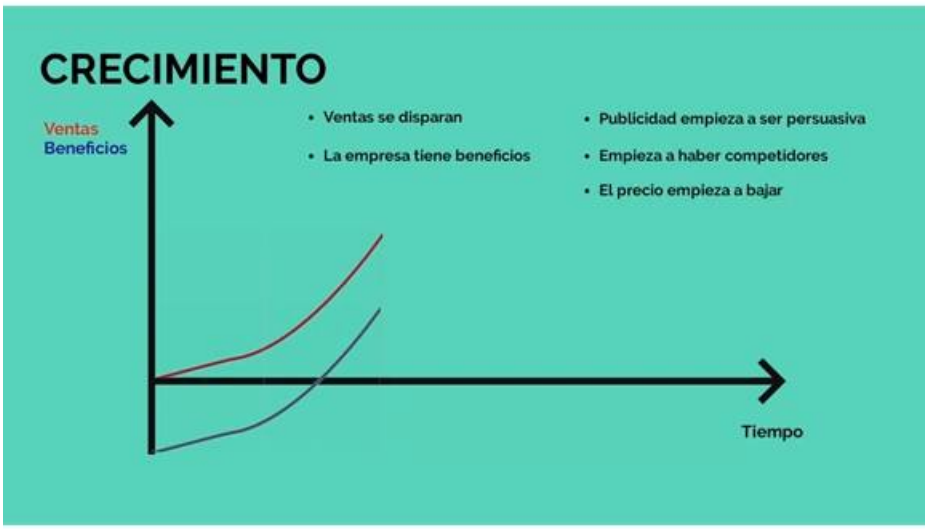
No hay competidores porque si es un producto innovador que acaba de salir al mercado, no va a haber competencia.

Por último, **el precio es elevado**, ya que al principio va a haber pocas ventas, porque los primeros que compran suelen ser personas innovadoras, personas que quieren probar, tener siempre la última novedad y están dispuestos a pagar un precio elevado por el producto por se de los primeros que tienen esa innovación.

Por ejemplo, cuando aparecieron los robots de limpieza en las casas tipo rumba, al principio muy poca gente tenía esos robots en casa y el precio era elevado.

CRECIMIENTO

Una vez superada la fase de introducción. Pasamos a la **fase de crecimient**o, donde el **producto empieza a ser conocido y las ventas se disparan**. Es decir, las ventas experimentan un fuerte crecimiento, si vemos la pendiente de la curva al pasar de la fase de introducción a la fase de las ventas se ve que hay un cambio de pendiente, lo que significa que las ventas aumentan intensamente y por tanto, también los beneficios.



La publicidad deja de ser informativa y empieza a ser persuasiva, es decir, ya la gente conoce nuestro producto y ahora lo que tenemos que hacer es convencer de que compren nuestro producto. Empiezan a **aparecer los primeros competidores** atraídos por los beneficios y **el precio empieza a bajar**, ya que empieza a haber competencia y ya no tienen que asumir los costes de dar a conocer el producto, ni asumir los costes de innovación y desarrollo.

Actualmente **los robots que he puesto como ejemplo** estarían en la fase de crecimiento, han bajado de precio y ha empezado a haber competidores. Las ventas se están empezando a disparar y las empresas están obteniendo beneficios.

MADUREZ

En la madurez **las ventas se estabilizan**, pudiendo llegar a caer ligeramente. Dependiendo del producto, la fase de madurez puede durar mucho o poco tiempo. En los casos en que la madurez sea una fase muy larga, las ventas van a estar prácticamente estabilizadas durante un gran periodo de tiempo y finalmente empezarán a caer cuando empiece a haber innovaciones o cuando el producto ya no tenga interés en el mercado.

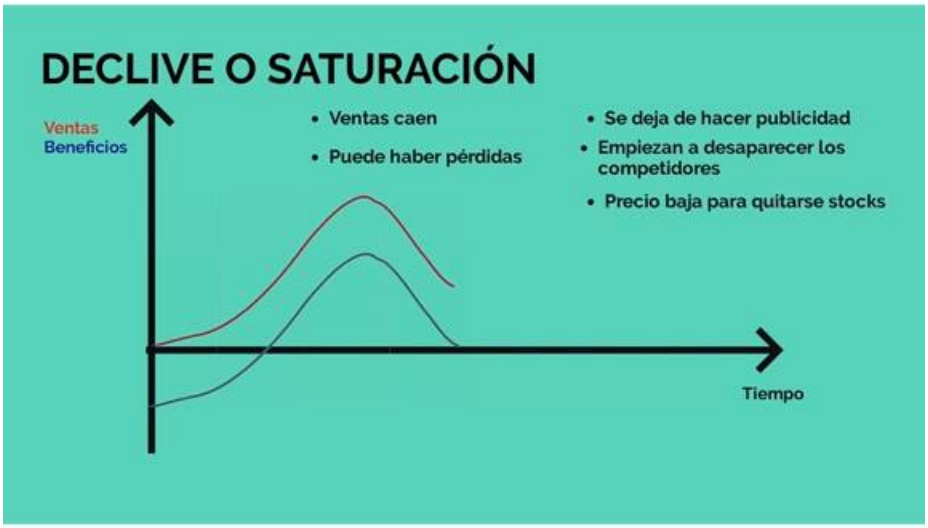


En la fase de madurez se generan **los mayores beneficios para la empresa**, ya que aunque las ventas se estancan, lo hacen a un nivel más elevado que en la fase de crecimiento. Además, **la publicidad** sigue siendo persuasiva, pero **empieza a buscar nuevos consumidores** intentando segmentar el mercado para adaptar la oferta a cada segmento de la población y así intentar diferenciarse.

En esta fase **hay mucha competencia**, ya que están todos los competidores que entraron atraídos por los beneficios y además al ser un mercado conocido se considera que entrar en el mercado no es tan arriesgado como en las otras fases. Por último, el **precio** debido a la mayor competencia **va a alcanzar su mínimo**, es decir, el precio va a estar bajo, salvo en los casos en que se segmenta y se adapte la oferta a nuevos consumidores que vean el producto como diferenciado es decir que vean el producto con alguna característica diferente por las que le merece pagar.

DECLIVE

En la fase de declive **las ventas y los beneficios empiezan a caer**, pudiendo haber pérdidas. **Se deja de hacer publicidad** porque es un producto que empieza a no ser demandado y la gente ya lo conoce, en todo caso l**a publicidad se centra en promociones** para intentar vender lo máximo posible. **Empiezan a desaparecer los competidores**, principalmente aquellos que no pueden asumir los costes por las caídas de las ventas.



En caso de que la empresa quiera cerrar o la empresa decida que no va a comercializar el producto, **el precio baja para quitarse los stocks**.

Pero también hay otras estrategias la empresa puede decidir **relanzar el producto con alguna innovación**, por lo tanto, volveríamos a tener otro ciclo de vida.

O la empresa puede decidir **enfocarse en un nicho de mercado** que es el que va a demandar el producto, al haber menos competidores porque muchos han dejado de existir, quizás la empresa pueda tener ventas suficientes como para sobrevivir.

Si dejamos caer la empresa o **dejamos de comercializar el producto, se debe de seguir teniendo el servicio técnico o el mantenimiento**, ya que va a haber muchos clientes que tengan el producto todavía en funcionamiento y si dejamos de dar ese mantenimiento o ese soporte empeoraría la imagen de la empresa y la imagen en el resto de productos de la empresa. Aunque lo normal no es que la empresa

cierre, sino que la empresa se reinvente y saque innovaciones y productos nuevos. **Por ejemplo**, en el caso de los móviles, cada año van sacando nuevas versiones que sustituyen el móvil del año anterior, por lo tanto, cada año hay un lanzamiento, un crecimiento de ventas, una época de madurez, y por último, cuando sale el nuevo modelo, normalmente hay un declive.



Como antes hemos comentado todos los productos tienen un ciclo de vida más o menos largo.

Productos con un **ciclo de vida muy largo**, por ejemplo, pueden ser productos alimentarios que prácticamente no sacan innovaciones, como puede ser la leche o puede ser el cola-cao.



Pero también hay productos **con un ciclo de vida excesivamente corto** o prácticamente una moda pasajera. Es decir, introducción, crecimiento muy rápido y declive, un ejemplo podría ser el ejemplo del spinner.



El **spinner** se puso de moda, creció muy rápidamente, pero en cosa de dos meses prácticamente desapareció del mercado.

La siguiente imagen resume el apartado:



Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/RYEbFKhPHzg?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

En el siguiente pdf, tienes una ficha de actividades sobre la variable del Marketing Mix: Producto, las primeras 5 están resueltas y las siguientes están propuestas para el alumnado (generadas con IA):

» **Documento descargable: preguntas producto:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/11/preguntas-producto.pdf

5.8. EL PRECIO

En este apartado se va a tratar de la segunda «p» del Marketing-mix, el precio, su concepto, sus

objetivos y cómo se fijan.

CONCEPTO DE PRECIO

Toda empresa tiene que decidir qué precio le va a poner a sus productos o a sus servicios, entendiendo por precio **la cantidad de dinero que el cliente paga la empresa por la compra de un bien o servicio**.

Este es un factor muy importante porque **va a determinar los ingresos de la empresa y por tanto, los beneficios**.

Si **la empresa pone un precio demasiado elevado** o muy por encima de la competencia o no venderá los productos, o si los vende es porque el cliente ha posicionado la empresa como empresa que ofrece más por más. Es decir, que el cliente considera que existen valores añadidos, como puede ser la fiabilidad del producto o puede ser la atención al cliente.

Si **el precio**, por el contrario, **es demasiado bajo**, la empresa se tiene que asegurar que cubre costes, es decir, que el número de clientes que espera tener va a cubrir los costes de estructura o costes fijos, es decir que se alcanza el umbral de rentabilidad.

FIJACIÓN DE PRECIOS

Para fijar el precio nos vamos a basar en **tres criterios** que hay que tener en cuenta, es decir, no se va a usar uno u otro, sino que la empresa ha de usar los tres para poder determinar cuál es el precio que se va a poner a los productos.

Estos tres criterios son el **análisis de la demanda** que marca el precio máximo que los clientes están dispuestos a pagar por los productos. El **análisis de los costes** que indica el precio mínimo que se tiene que cobrar por los productos y el **análisis de la competencia** que nos da el precio aproximado que la empresa debe de fijar para no tener un precio muy superior a lo de la competencia o tener un precio muy inferior al de la competencia.



ANÁLISIS DE LA DEMANDA

El primero de los métodos, **el análisis de la demanda**, va a determinar como antes se ha comentado el

precio máximo que se puede cobrar por un producto, ya que estudia la disponibilidad de los clientes a comprar a cada precio.

Se calculará mediante la investigación de mercados. Es decir, se ha de preguntar a los **clientes cuánto estarían dispuestos a pagar por un producto** como el nuestro. Se puede preguntar directamente o se puede dar un rango de precios para que los clientes respondan porque si se pregunta directamente, normalmente el cliente tiende a infravalorar el producto.

Además, es importante preguntarse cómo es **la elasticidad demanda-precio**, es decir, cómo varía la cantidad demandada respecto a variaciones del precio, si varía en mayor proporción, en menor proporción o en igual proporción.

Si la empresa observa que la cantidad demandada varía en menor proporción que el precio, es decir, que si la empresa observa que si sube el precio, los clientes no dejan de comprar el producto, es decir, varían en menor proporción que lo que se ha subido el precio, se estaría hablando de **elasticidad rígida**. Por lo tanto, lo que se haría es o mantener los precios o subirlos, porque la subida del precio no va a hacer que se pierdan demasiados clientes.

Sin embargo, si **la elasticidad es elástica**, quiere decir que si se bajan los precios, la proporción de clientes que se va a ganar es superior al porcentaje que se han bajado los precios. Por lo tanto, lo que se aconseja es mantener o bajar los precios, porque se van a ganar más clientes.



Para saber si la elasticidad es rígida o elástica **Un primer acercamiento** es pensar si se tienen **muchos o pocos competidores** o por ejemplo, si el producto es **de primera necesidad o cubre una necesidad secundaria o no necesaria.**

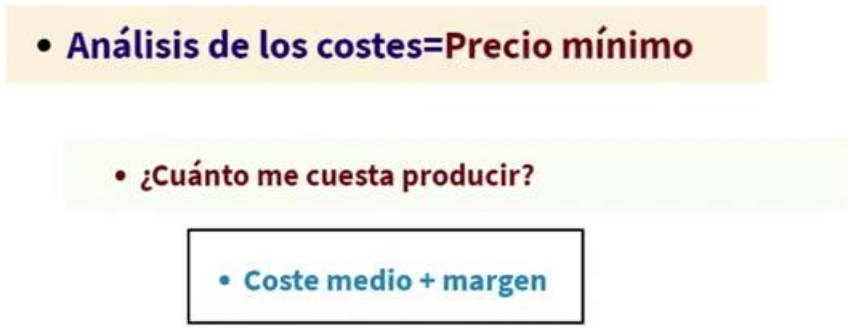
Cuanta mayor sea la competencia o el número de productos sustitutivos y menos necesario sea el producto más elástica será la demanda y cuánto menor sea la competencia o más necesario sea el producto más rígida será.

ANÁLISIS DE COSTES

En segundo lugar, para poder fijar los precios se debe hacer un análisis de los costes. Esto nos va a marcar el precio mínimo que se tiene que cobrar, porque una empresa para poder sobrevivir tiene que cubrir los costes, por que si no tendría pérdidas.

La empresa ha de preguntarse «¿cuánto me cuesta producir?» es decir debe conocer su estructura de costes y saber cuáles son los costes fijos y los costes variables, para poder calcular el coste medio que se estima que se va a tener. Este coste medio es el precio mínimo que se va cobrar, pero como la empresa quiere obtener un beneficio, a este mínimo le añadirá un margen de beneficio.

Dependiendo del sector, los márgenes sobre beneficios son distintos:



ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En tercer lugar, se va a hacer un análisis de la competencia que dará el precio aproximado, porque una empresa no se puede alejar mucho del precio que tiene la competencia.

Si la empresa tiene una ventaja competitiva que genera valor y que los clientes saben valorar y por lo tanto están dispuestos a pagar un precio superior, entonces la empresa debería fijar un precio por encima de la competencia.

Sin embargo, si la empresa no puede ofrecer lo que ofrece la competencia porque no tiene medios, o porque no puede competir superando a la competencia, entonces el precio a fijar debería ser inferior al de la competencia.

Si la empresa es similar a la de la competencia y al cliente le cuesta diferenciar los productos, el precio debería ser similar al de la competencia.



AJUSTES A REALIZAR EN EL PRECIO

Una vez que se ha fijado el precio, teniendo en cuenta los tres criterios, lo que se va a hacer es un ajuste de los precios, es decir, poner el precio final.

Se ha de pensar si redondear los precios a la siguiente unidad o dar precios psicológicos. Es decir, una vez que nosotros tenemos el precio que nos ha dado según los tres criterios. Se van a redondear y dar precios exactos o vamos a poner precios psicológicos, que hacen que el cliente piense que son menores de lo que son, por ejemplo, 4,99 o 4,95, el cliente pensará que está pagando 4 y pico, aunque está pagando prácticamente 5, estos precios son muy comunes en supermercados y tiendas retail.

En segundo lugar, lo que se ha de pensar es si el precio que se da es un precio final o van a existir precios ocultos, como pueden ser los gastos de envío o como puede ser la permanencia al contratar determinados productos.



OBJETIVOS DEL PRECIO

Si nos preguntamos qué **objetivos se pretenden conseguir cuando se fijan los precios**, se puede comprobar que va a depender mucho de la situación de la empresa en un momento determinado. Por norma general, el **principal objetivo** que toda empresa tiene que tener es **maximizar los beneficios**, por lo que la empresa va a intentar maximizar los ingresos y minimizar los costes, teniendo en cuenta el precio, se intentará fijar el precio para vender lo máximo posible.

Sin embargo, en algunos casos, la empresa no busca la maximización de beneficios, sino que lo que busca es **la supervivencia en el mercado**, sobre todo en casos en que existe una competencia feroz, en este caso el precio que va a poner es un precio que va a cubrir los costes de la empresa, es decir, los costes variables y los costes fijos, de manera que la empresa puede sobrevivir durante determinado tiempo, pero va a tener que buscar la manera de generar valor y poder incrementar el precio.

En otros casos, la empresa, en vez de intentar maximizar los beneficios, lo que va a intentar es **aumentar la cuota de mercado**, es decir, intentar aumentar el volumen de ventas, de manera que consiga un rápido crecimiento o desalentar a otras compañías en su propósito de entrar en el mercado.

Otras veces lo que se va a intentar es **penetrar en el mercado**, es decir, por ejemplo, si nosotros tenemos un producto nuevo, lo vamos a poner a un precio reducido para que la gente lo conozca, este precio bajo intentará estimular las ventas y así lograr atraer a los clientes.

El siguiente objetivo que la empresa puede conseguir es **evitar las guerras de precios**, es decir, mantener un status quo con la competencia. Esto suele ocurrir en mercados maduros, donde las empresas llevan tiempo compitiendo entre sí, cada una con su cuota de mercado y no quieren cambiar los precios porque no quieren entrar en una guerra de precios, que les hiciera perder beneficios por reducir el margen que obtienen.

Un objetivo a conseguir es **ser líder en la calidad del producto**, es decir, que el cliente perciba nuestro

producto con una calidad superior a los de la competencia y por lo tanto pueda pagar un precio superior al que pagaría por la competencia.

Por último, vamos a comentar que quizás un objetivo en la fijación del precio, sea la **responsabilidad social**, es decir, que una compañía esté dispuesta a sacrificar parte del beneficio porque piensa que su producto puede ser necesario para la sociedad. Por ejemplo, si hablamos de productos sanitarios que son necesarios para la supervivencia humana, aunque también puede ocurrir lo contrario, pensar que el cliente le va a premiar pagando un precio más elevado por ser una empresa socialmente responsable.

En las siguientes imágenes tienes dos infografías del apartado:



Puedes ver los vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/xW3PdBgYl9E?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/VdBKm_cVxY0?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

En el siguiente pdf, tienes una ficha de actividades sobre la variable del Marketing Mix: Precio, las primeras 5 están resueltas y las siguientes están propuestas para el alumnado (generadas con IA):

» **Documento descargable: preguntas precio:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/11/preguntas-precio.pdf

5.9. LA PROMOCIÓN

En este capítulo se va a hablar de la tercera «P» del Marketing-mix, la promoción, también conocida como **comunicación comercial**.

La **promoción o comunicación comercial** es el conjunto de instrumentos que utiliza la empresa para dar a conocer el producto o servicio en el mercado, creando, manteniendo o potenciando la imagen de la empresa, persuadiendo e incentivando la compra del producto con el objetivo de incrementar las ventas. A este conjunto de instrumentos se le conoce como **Mix de comunicación**.

El propósito de la comunicación comercial como acabamos de ver, es incrementar las ventas, es decir, que cuanta más gente conozca el producto, más gente estará interesada en él y más gente querrá comprarlo, es decir, cuantos más impactos tenga el consumidor de un producto, más estará ese producto en su mente y mayor será el recuerdo que tenga de él, lo que le provocará la acción de compra.

Por lo tanto, la comunicación comercial debe pretender que el cliente conozca perfectamente nuestro producto, que relacione nuestro producto con una marca de calidad, con una marca que desea comprar, lo que le llevará a comprar.

Las acciones de promoción o comunicación comercial se van a dividir en varios grupos que veremos a continuación.

PUBLICIDAD

La **publicidad** es un mensaje que va a transmitir la empresa a través de un medio de masas (TV, radio, prensa, vallas,…) pagando por él y por lo tanto controlando el mensaje con la intención de influir sobre el comportamiento del consumidor.

Ejemplos de publicidad son los anuncios en televisión, en la radio, en vallas publicitarias, en periódicos, en revistas, en transportes urbanos, en internet o incluso los folletos o flyers que aparecen en nuestros buzones o que se reparten en las calles.

La publicidad tiene **varias funciones**:

- La primera función es **informar o dar a conocer el producto**, es decir explicar qué características tiene el producto y qué es lo que se está vendiendo
- En segundo lugar, **persuadir al consumidor** para que compre el producto. es decir, explicar qué ventajas tiene nuestro producto sobre la competencia o qué ventajas puede ofrecer el producto al cliente para estimular la compra.
- En tercer lugar, **crear, mantener o fomentar una imagen de marca**, es decir crear una imagen de

marca que quede en el recuerdo del consumidor y lo asocie con un producto o un servicio de calidad.



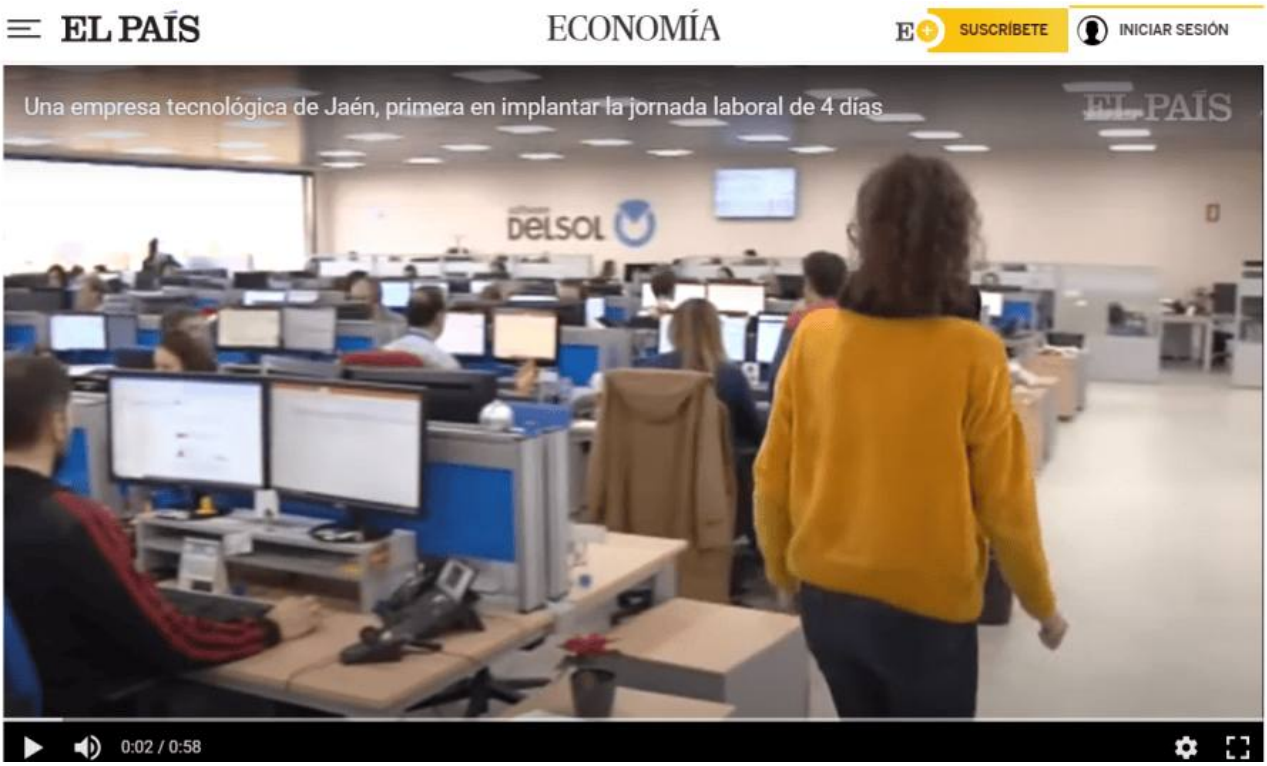
PUBLICITY

La **publicity** es también un mensaje que se transmite en los medios de masas, pero esta vez no se paga por él y por tanto no se puede controlar el mensaje pudiendo ser positiva o negativa, si es de negativa, luego la empresa tendrá que tomar todas las medidas necesarias para contrarrestar esa publicity negativa y convertirla en algo positivo para la empresa.

Si pinchas sobre la siguiente imagen verás cómo un anuncio de una academia de formación dió mucho de que hablar en los medios por un anuncio en una valla publicitaria, en este caso fue publicity negativa, pero bien manejada puede convertirse en positiva porque al salir en la prensa, programas de televisión incluidos llegas a muchos más potenciales clientes.



Un ejemplo de publicity positiva es por ejemplo la empresa Software del Sol de Jaén cuando salió en las noticias por ser la primera en implantar una jornada laboral de cuatro horas, pincha sobre la imagen para ver la noticia:



Otros ejemplos de publicity es cuando en un blog hablan de tu empresa, o cuando un equipo deportivo que patrocinas gana un premio y sale en la prensa.

Es muy importante remarcar que con la publicity **no se paga por el mensaje y por tanto no se controla el mensaje**.

PROMOCIÓN DE VENTAS

la siguiente herramienta de comunicación comercial es la **promoción de ventas**, que está formado por el conjunto de actividades o incentivos que realiza la empresa con el objetivo de **incrementar las ventas en el corto plazo**, es decir, en un corto periodo de tiempo.

Por lo tanto, la promoción de ventas, **siempre tiene que ser temporal**, se debe de saber cuándo acaba, porque si no, dejaría de ser promoción de ventas, y pasaría a ser algo que está incorporado al producto y que los clientes van a exigir.

Ejemplos de promoción de ventas son «el 3 por 2» o «la segunda unidad al 50 por ciento», las rebajas, un regalo que se da con la compra de un producto, los concursos por comprar,…

Es decir, toda clase de incentivos que lo que intentan es estimular las ventas en el corto plazo.



MARKETING DIRECTO

El marketing directo se basa en intentar vender un producto a través del contacto directo del cliente con el vendedor.

En productos personalizados o que requieran de explicaciones, se utilizan comerciales, pero también forman parte de este grupo la asistencia a ferias, las tarjetas de fidelización, el marketing online y telemarketing a través de teléfono, email o redes sociales o los flyers y el buzoneo.



La venta personal o la venta a través de comerciales o dependientes es una forma de venta personalizada e individualizada, esperando obtener una respuesta o compra inmediata.

Estos comerciales representan a la empresa y por lo tanto tienen que intentar vender lo máximo posible. Pero además, este contacto directo les permite obtener información sobre los clientes qué será muy útil para para diseñar las estrategias de la empresa.

Con el Marketing directo hay que tener cuidado con no agobiar al cliente, porque podría repercutir en un cliente perdido y empeorar la imagen de la empresa.

RELACIONES PÚBLICAS

La **relaciones públicas** son todas las actividades que realiza una empresa con el objetivo de crear, mantener y mejorar la imagen de la empresa.

Una vez que la empresa ha definido qué imagen quiere tener, todas las actividades de la empresa tienen que ir enfocadas a mantener y fomentar esa imagen.

Ejemplos de actividades dentro de las relaciones públicas sería el patrocinio o la participación en algún tipo de organización benéfica, se podría participar con actos culturales o actos deportivos, patrocinando equipos deportivos de la ciudad donde esté la empresa o patrocinando actos culturales, o incluso constituyendo una asociación propia o una fundación propia que mejore la imagen de la empresa a través de actividades culturales, deportivas, sociales, medioambientales o educativas.



MERCHANDISING

El **merchandising** está formado por todas acciones que se hacen en el punto de venta para aumentar las ventas, desde la decoración, la música, los uniformes, los escaparates, la colocación de productos, etc.



En la siguiente imagen, tienes una infografía del apartado:

Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/Tk4SQb1qKd4?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

En el siguiente pdf, tienes una ficha de actividades sobre la variable del Marketing Mix: Promoción, las primeras 5 están resueltas y las siguientes están propuestas para el alumnado (generadas con IA):

» **Documento descargable: preguntas promoción:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/11/preguntas-promocion.pdf

5.10. LA DISTRIBUCIÓN

En este apartado se va a hablar de la 4 «P» del marketing-mix, el placement o en español, la distribución.

La **distribución** es todo el conjunto de procesos y estrategias que lleva a cabo la empresa para que sus **productos lleguen al consumidor final**, es decir, el recorrido que tiene que hacer los productos desde la fábrica hasta el consumidor final.

La distribución, **crea utilidad** de tiempo, de lugar, de forma y de posesión.

CREACIÓN DE UTILIDAD

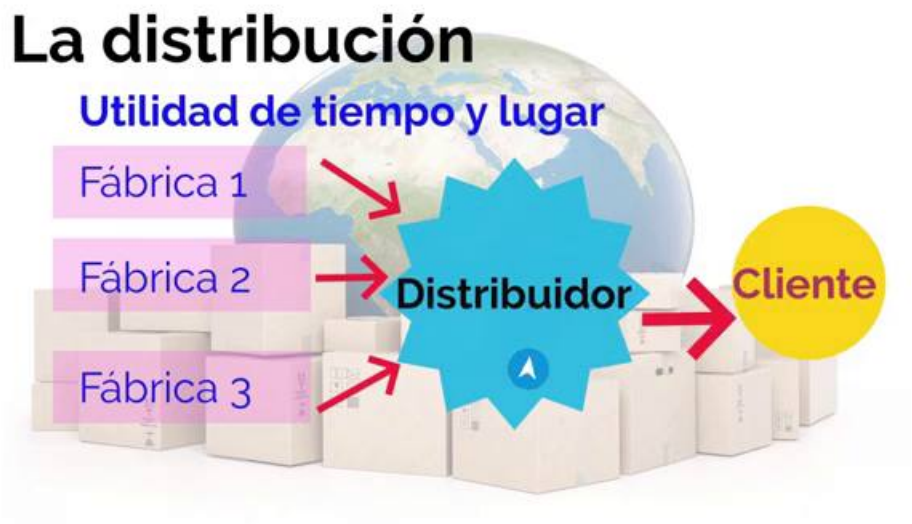
UTILIDAD DE TIEMPO

Crea utilidad de tiempo y lugar porque ahorra distancia y tiempo, al no acercar los productos a un solo lugar y no hacer que el cliente tenga que ir a cada una de las fábricas a por el producto que desea.

Veámoslo con **un ejemplo**, supongamos que tenemos tres empresas que venden distintos productos y el cliente quiere comprar los productos que venden estas fábricas, Si no existiera un distribuidor que vendieses los tres productos, el cliente para poder comprar tiene que ir a cada una de las fábricas.



pero con la distribución solo hay que ir al distribuidor a comprar los tres productos, pues es él el que compra encada una de las fábricas y es el que vende al cliente final.



En este caso, el cliente compra al distribuidor. Por lo tanto, solamente tiene que ir a una tienda para comprar los productos de las tres fábricas. Con este ejemplo tan sencillo, sin distribución, el cliente tendría que hacer tres recorridos para comprar los mismos productos, pero con distribución solo hace uno. Si suponemos, por ejemplo, un supermercado que tiene miles de productos, pues vemos el gran ahorro de tiempo y de lugar que se tiene, ya que el cliente no se tiene que desplazar a cada fábrica para comprar, sino que solamente yendo al supermercado tiene una gran cantidad de productos disponibles.

UTILIDAD DE FORMA

La distribución también crea utilidad de forma porque el distribuidor le va a dar forma a los productos que compra de la fábrica a gusto del consumidor.

Por ejemplo, en la imagen tenemos diferentes tamaños, formas y colores, que se intentan adaptar al gusto del consumidor.



Cuando se va a un supermercado se puede encontrar un mismo producto en formato pequeño, formato grande, en monodosis, con botella de plástico, de cristal, etc.

UTILIDAD DE POSESIÓN

Con la compra hay un intercambio del producto que pasa de ser posesión de la tienda a ser posesión

del cliente a cambio de su precio.



CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los medios o caminos que atraviesan los productos para llegar a los consumidores es lo que se conoce como canal de distribución.

Se va a empezar distinguiendo entre **canal propio o directo**, que es el que vende de la fábrica directamente al cliente. o **canal externo o ajeno**, si la fábrica no vende al consumidor final, sino que el producto pasa por uno o varios distribuidores antes de ser comprado el producto por el consumidor final.



Los distribuidores son **empresas independientes de la fábrica** que compran el producto a la fábrica y venden a otras empresas (mayoristas) o al consumidor final (minoristas).

Hoy en día, con la evolución de la Internet y con la evolución de la compra online, muchas fábricas están aumentando el uso del canal directo, Pero en la mayoría de los casos, salvo productos que requirieran mucho asesoramiento y mucha información, la fábrica suele vender a distribuidores, es

decir se utilizan canales externos.

Dentro de los canales externos o ajenos podemos hablar de dos tipos **el canal largo**, que es aquel que la fabrica vende primero a un mayorista, que es un distribuidor que vende al por mayor y vende a otros mayoristas o a las tiendas que venden a los consumidores finales, es decir, a los minoristas o detallistas. Aquí podría haber muchos pasos, es decir, el mayorista vende otro mayorista que venda otro mayorista y venda un minorista. Cuantos más pasos haya mayor será la longitud del canal. Pero, simplificando, **el canal largo tiene la figura del mayorista que vende al por mayor y el minorista que vende al detalle y vende al cliente final.**



Por otro lado, tenemos el **canal ajeno corto**, donde **no existe la figura del mayorista**. Es decir, la fabrica vende directamente al minorista y el minorista vende directamente al consumidor final .



Si bien es cierto que los intermediarios nos crean utilidad de tiempo, lugar, forma y posesión, también es cierto que **cuantos más pasos tenga un canal, mayor es el coste o mayor es el precio que el cliente va a pagar por el producto**, ya que cada uno de los pasos que tiene que dar el producto, desde la fábrica

hasta el cliente, va a incrementar el margen de beneficio. Es decir, el mayorista tiene que ganar algo de dinero, con lo cual al precio que le ponga la fábrica le van a dar un margen para tener beneficio. Al vendér el mayorista al minorista, el minorista le va a añadir un margen para vendérselo al cliente. Por lo tanto, es cierto que aunque ganemos en en utilidad o en comodidad, es cierto que esto tiene un coste.

ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

Una vez visto los canales de distribución, vamos a hablar de las estrategias de distribución que puede seguir una empresa.

Cuando una empresa se plantea a cuántos distribuidores o a cuántos intermediarios vender su producto para que lo distribuyan al cliente, se tienen que responder a varias preguntas.

- **¿Qué imagen quiero que tenga el producto?** Si se quiere dar una imagen de producto especializado, producto de lujo o quiero que mi producto se encuentre en cuantas más tiendas mejor.
- **¿Qué control quiero tener sobre el producto y sobre la fijación del precio final?** Interesa más el margen o la rotación del producto

Según sean las respuestas a estas preguntas. La empresa va a decidir en cuántos comercios quiere colocar sus productos pudiendo distinguir entre:

- **Una estrategia de distribución exclusiva** donde el producto se va a vender en un solo punto de venta en cada zona. Puede ser mediante un distribuidor propio, es decir, mediante una tienda propia o mediante algún tipo de acuerdo concesionarial, en estos acuerdos se llegan a compromisos tales que no se van a vender productos de la competencia y de que se van a tener que conseguir un número mínimo de ventas. Normalmente suelen ser productos de compra esporádica que suelen dejar márgenes altos y normalmente suelen ser marcas conocidas o marcas de prestigio. **Por ejemplo**, Los concesionarios de coches, Normalmente la venta automovilística se suele realizar con un concesionario por zona, que suele acuerdo con la marca oficial.

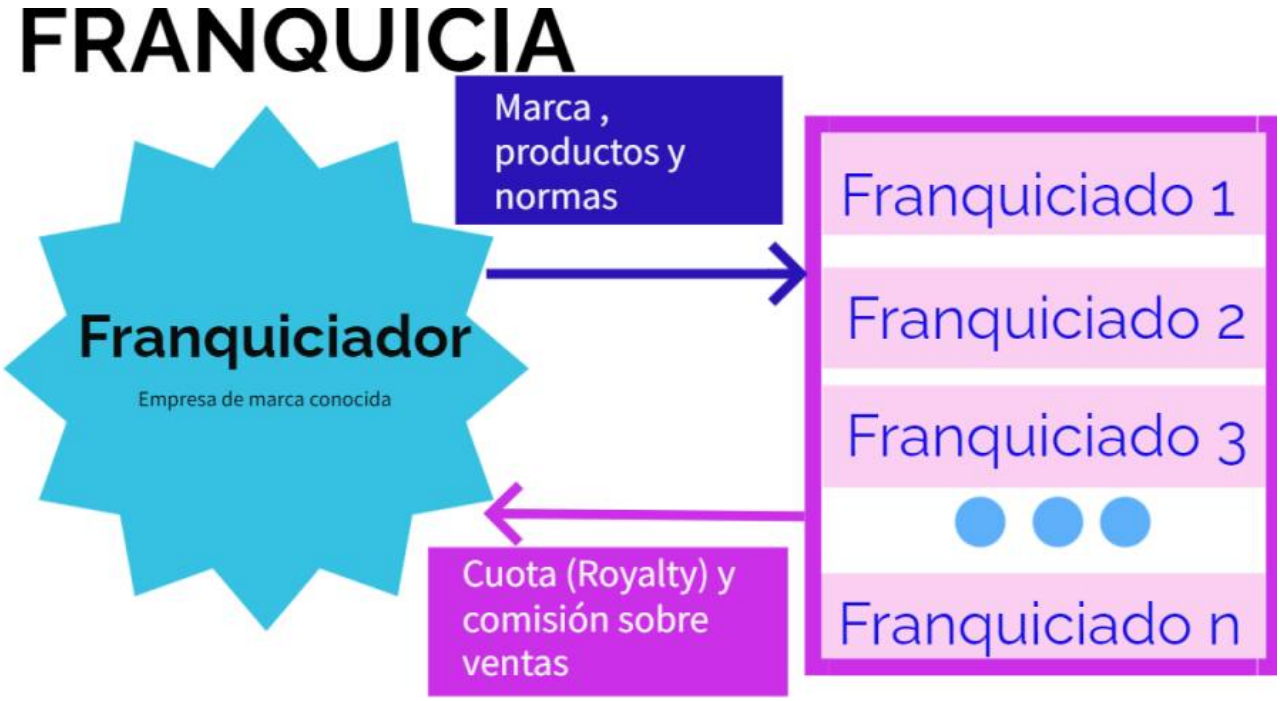
- **Una estrategia de distribución selectiva**, donde se va a tener más de un intermediario, pero no se va a encontrar en todos los lugares y en todos los puntos de venta. Normalmente suelen ser productos con cierto valor y marcas que se quieren diferenciar de la competencia y no quieren que su producto se encuentre en todos los sitios. **Por ejemplo**, Marcas de perfumes o joyerías de determinada marca, por ejemplo, «Uno de 50» , también determinadas marcas de ropa solamente se venden en ciertos puntos y no se venden a cualquier distribuidor.
- **Una estrategia de distribución intensiva**. donde el fabricante lo que pretende es que su producto se encuentre en cuantos más sitios, mejor. El margen de beneficio para el fabricante de este tipo de productos y para el distribuidor, suele ser pequeño. Normalmente los intermediarios o los distribuidores venden muchos tipos de productos de distintos fabricantes y de distintas marcas, y suelen ser productos de compra frecuente. En este caso **como ejemplo**, podemos encontrarnos que prácticamente todos los productos que se venden en los supermercados, lugares donde la compra es muy frecuente y el margen es bajo suelen ser productos que siguen una distribución intensiva.. Por ejemplo, una botella de refresco que podemos encontrarnos en supermercados, gasolineras, bares, kioscos, máquinas vending, etc. Es decir, el fabricante lo que pretende es que su producto se encuentre en todos los sitios, para así conseguir, tener un gran alcance de ventas y conseguir mucha rotación de producto y conseguir beneficio con esta rotación porque el margen es pequeño.

TIPOS DE CANALES ALTERNATIVOS

Además de la distribución a partir de mayoristas y minoristas podemos hablar de otros tipos de canales como:

FRANQUICIA

Una **franquicia** es una concesión de una empresa que comercializa un producto o servicio muy conocido y tiene una imagen de marca muy establecida. Esta empresa también llamada franquiciador cede el uso de la marca y establece una serie de normas y contratos con otra empresa conocida como franquiciado, como vender los productos del franquiciador, seguir su política de empresa, a cambio de una cuota o royalty y una comisión en las ventas de los productos.



El franquiciado tiene como ventaja que puede explotar una marca conocida, recibe asesoramiento y publicidad a nivel global, pero a cambio debe pagar comisiones y seguir las normas del franquiciador.

El franquiciador puede expandirse sin tener que asumir un gran riesgo, ya que el riesgo de tener que cerrar la franquicia es del franquiciado, aunque debe llevar un control de sus franquicias y poner unos estándares claros para no dañar su imagen.

Como ejemplo de franquicia se puede ver la película «El fundador» que habla de la expansión a base de franquicias de MacDonald.



MÁQUINAS VENDING

Son máquinas de distribución de productos de poco valor y compra frecuente, no requieren personal

(dependientes) y permiten la venta a todas las horas.

VENTA POR CATÁLOGO, TELEVISIÓN, ONLINE O TELEFÓNICA

Consiste en vender un producto por catálogo en el caso de productos y describiendo las características en el caso de servicios, no hay contacto físico con el vendedor y el producto se recibe en caso de ser tangible por una empresa de paquetería.



En la siguiente imagen tienes una infografía del apartado



Puedes ver el vídeo del apartado:

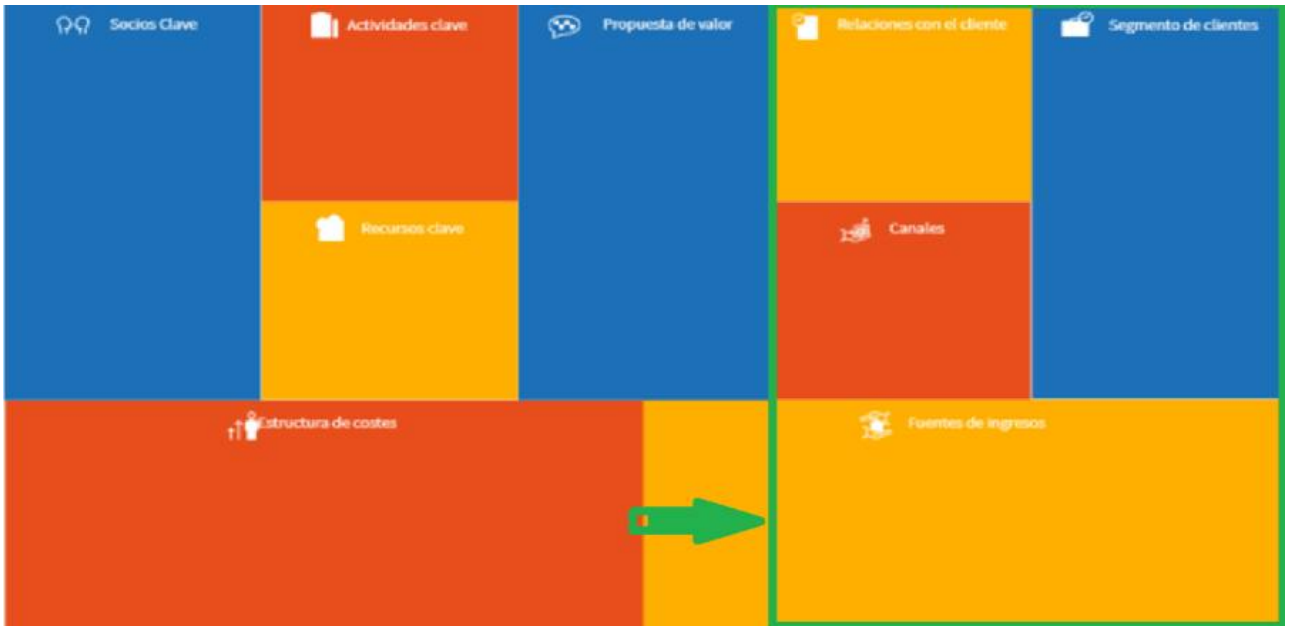
» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/kKpPdYBdPE0?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo...

En el siguiente pdf, tienes una ficha de actividades sobre la variable del Marketing Mix: Distribución o Placement, las primeras 5 están resueltas y las siguientes están propuestas para el alumnado (generadas con IA):

» **Documento descargable: preguntas distribución:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/11/preguntas-distribucion...

5.11. CANVA. PARTE COMERCIAL

La parte derecha del Canva o Lienzo de modelo de negocio, representa la parte comercial de la empresa. Esta está compuesta por, los segmentos de clientes, (apartado 5.3.), los canales de distribución (apartado 5.10), las relaciones con los clientes y la forma de generar ingresos por parte de la empresa.



SEGMENTOS DE CLIENTES

Empezaremos, analizando a **nuestros clientes** y dentro de ellos, cada segmento de clientes claramente diferenciado, debiendo hacer una canvas para cada segmento:

- **¿Quiénes son tus clientes?**
- **¿Cuáles son sus características?**
- **¿hay segmentos de clientes claramente diferenciados?**
- **¿Los segmentos de clientes se relacionan entre sí?**



CANALES

Pasaremos a analizar **los canales**, es decir cómo vamos a hacer llegar nuestro producto o servicio al cliente:



- ¿Cómo vas a hacer llegar tu propuesta de valor a cada cliente?
- El canal de distribución es una parte muy importante de la experiencia del cliente:
- Venta física
  - venta directa
  - Canal intensivo, selectivo o inclusivo
  - Franquicias

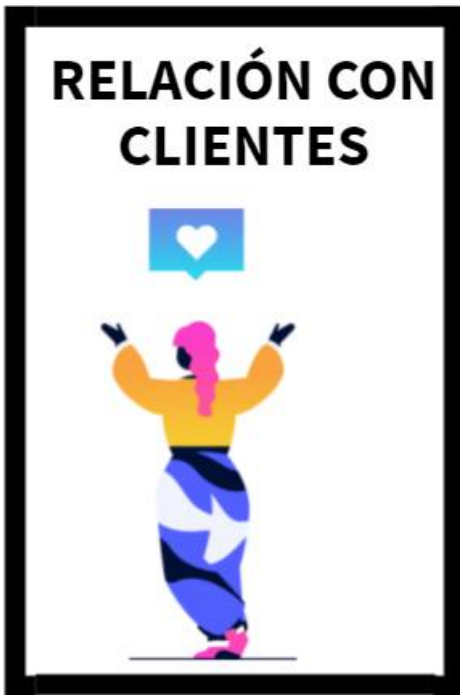
- tiendas propias…

- Venta online
  - Market place
  - Página web propia
  - aplicación móvil (app)…

RELACIÓN CON CLIENTES

Después, se analizará la **relación con el cliente**, es decir cómo nos va a encontrar el cliente y cuál va a ser la relación de la empresa con el cliente, **antes, durante y después** de la compra

- **¿Qué relación tendrás con los clientes?**
- **¿Qué va a inspirar tu marca en los clientes?**
- **¿Cómo te vas a dar a conocer?**
- **¿Cómo va a poder el cliente contactar con la empresa?**
- **¿Cuál va a ser el seguimiento de los clientes?**



FUENTES DE INGRESOS

Por el lado derecho del lienzo o por el **lado comercial** nos queda por analizar todas las **fuentes de ingresos** que esperamos tener, así de todas las formas para cobrar esos ingresos:



- ¿Cómo vas a generar ingresos aparte de la venta?
- Ejemplos:
  - Suscripción / afiliación
  - Freemium
  - Mantenimiento
  - Envases
  - Publicidad…
- ¿Cómo vas a cobrar a los clientes?
  - Contado
  - Tarjeta
  - Móvil
  - Bizum
  - Transferencia
  - Contrareembolso…

En el siguiente pdf tienes un caso práctico para trabajar la parte comercial del CANVA de una empresa:

» **Documento descargable: TAREA CANVA PARTE COMERCIAL:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/11/tarea-canva-parte-come…

5.12. MARKETING DIGITAL

Hoy en día se ha hecho imprescindible para cualquier empresa **estar en Internet**. En este apartado nos vamos a centrar en el **marketing digital o marketing online** y en cómo Internet ha cambiado el concepto de marketing.

e entiende por **marketing digital**, todas las estrategias de marketing que **utilizan las nuevas tecnologías digitales y principalmente Internet**.

Las **principales herramientas** que se utilizan en el marketing online son:

- El **e-commerce** o comercio electrónico que consiste en contar con una página web que permita realizar las ventas.
- El **posicionamiento en los buscadores** a través de las herramientas **SEO y SEM**
- El uso de **redes sociales, foros y blogs**, pero principalmente las redes sociales, que es lo que se conoce como social media marketing
- El **análisis de todos los datos** que se van obteniendo de la red a través del **Big Data**.



COMERCIO ELECTRÓNICO

Se habla de **e-commerce o comercio electrónico** cuando nos refererimos a la compra venta por internet, es decir, a aquellas empresas que compran y venden sus productos o servicios por internet.

Las vamos a clasificar según dos criterios

- **Según el tipo de participante que hay en el intercambio**, podemos hablar de:
  - **Business to Business**, (B2B) que es cuando las empresas hacen negocio, entre ellas.
  - **Business to Customer**, (B2C), que es la venta online de una empresa a sus clientes.
  - **Customer to Business**, (C2B) que es cuando los clientes ofrecen a través de plataformas contenido para que las empresas lo compren
  - **Customer to customer**, (C2C) que son plataformas que conectan a los clientes entre sí. Por ejemplo, las plataformas de venta de segunda mano.
- **Según el modelo de negocio**, podemos distinguir entre
  - **Tienda online** o tienda con productos propios, tiene su propia página web y desde ella vende sus productos
  - **Dropshipping**, que es un método de envío, de entrega de pedidos. Es decir, se compra un producto a través de una página de dropshipping y esta página le compra directamente al proveedor y lo hace enviar al cliente. Un ejemplo de este modelo de negocio sería Aliexpress.
  - **Marketplace** cuando hay distintos tipos de empresas que anuncian sus productos y así el cliente tiene una gran variedad de productos donde elegir. Por ejemplo, Amazon tendría una parte de productos que no son propios y el cliente puede encontrarlos allí.

- **Ecommerce de afiliación**, las tiendas online se ponen en contacto con blogs o influencers que tienen mucho éxito para que promocionen sus productos, atrayendo a sus seguidores a la empresa que les paga
- **Membresía** cuando hablamos de clubs de miembros. Es decir, que hay que pagar una cuota para tener un servicio o un producto de forma periódica, por ejemplo Netflix.
- **Ecommerce de servicios** cuando lo que se ofrece es un servicio, por ejemplo, una empresa de seguros que se contrata online o un servicio bancario online.

VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

la principal ventaja es que a través del comercio electrónico se puede llegar a muchísimos más clientes porque **el mercado se amplía al mund**o.

En segundo lugar, tenemos que s**e puede comprar y vender 24 horas 7 días a la semana, 365 días al año.**

Además, **tiene menos costes para la empresa** porque va a necesitar menos locales físicos como tiendas para poder vender sus productos, o menos trabajadores como dependientes, ya que el producto se va a vender online.

Por último, **la compra online es mucho más rápida y más cómod**a para el cliente, ya que se puede hacer desde casa.

Dentro de las **desventajas del comercio electrónico** nos podemos encontrar la **falta de confianza** que hay hacia las compras online, es decir, el no fiarse de la página en la que se está comprando y no fiarse de pagar en una página online.

En segundo lugar, podemos encontrar el **problema de la materialidad**, es decir, que cuando nosotros se compran productos que se pueden tocar o materiales, al comprarse online, no se pueden tocar, ni se pueden ver físicamente y por lo tanto eso puede generar desconfianza.

En tercer lugar, se necesitan **conocimientos técnicos** para llevar a cabo la venta online y además muchas personas, sobre todo las personas mayores, no tienen conocimientos informáticos como para comprar por este medio.

Por último, en la venta online hay **mucha más competencia**, porque al ser los costes más bajos, muchas más tiendas entran en este mercado.

POSICIONAMIENTO

Una vez que se ha decidido que se va vender online y que se va a entrar dentro del ecommerce, hay que posicionarse en los buscadores, principalmente en Google.

El posicionamiento se puede dar de dos formas, bien mediante el SEO (Searching Engine Optimizatión), es decir, optimizador de motores de búsqueda o mediante el SEM, (Searching Engine Marketing), es decir, mediante anuncios que se pagan en los buscadores.

Tenemos por un lado, el SEO que son aquellas técnicas que se utilizan para posicionarnos en los primeros puestos en los buscadores como Google. Principalmente suelen ser palabras clave y el SEM se utiliza para posicionar nuestra empresa en los primeros lugares en los buscadores, pero pagando

por ello.

REDES SOCIALES

Las empresas también deben estar en las redes sociales, redes como Facebook, Instagram, Twitter o YouTube, es decir, las empresas se tienen que crear un perfil social, porque hoy en día todo lo que se habla se habla en las redes sociales.

En las redes sociales, el **intercambio es multidireccion**al, ya que todo el mundo que está en las redes puede ver, comentar y compartir la información.

Además, se permite **participar con comentarios y opinione**s, por lo que hay un gran intercambio de información.

Al poder compartir el contenido llega a muchísimas más personas, extendiéndose en muchos casos como un virus. Por eso se llama **marketing viral**.

En las redes sociales hay **muchas formas de darse a conocer y de ganar clientes y fidelizar**, es decir, hay **muchas formas de crear contenido**. Se puede hacer a través de comentarios, fotos, sorteos, vídeos directos, etc.

Además, al tener comentarios que son libres y además vienen de muchísimas personas, podemos **obtener un feedback muy rápido**. Es decir, podemos saber si nuestro contenido de marketing está funcionando y si no lo está haciendo, podemos saber el por qué.

También se puede analizar quiénes son nuestros clientes y qué imagen u opinión tienen de la empresa.

Relacionado con este último punto está el campo del Big Data o análisis de datos, ya que el estar en la red genera una gran cantidad de información que debe ser analizada y utilizada por la empresa.

DATA ANALYSIS

El uso de **Big Data** nos permite encontrar **patrones de comportamiento**. Si se consigue detectar comportamientos homogéneos entre los clientes que visitan una página o las redes sociales de la empresa, será mucho más fácil segmentar y adaptar la oferta a los clientes.

Además, también nos **facilitará la toma de decisiones** porque tenemos muchos datos que nos van a permitir analizar la situación antes de tomar las decisiones.

También, el tener datos reales en tiempo real, va a permitir tener una **rápida evaluación** de lo que está ocurriendo con la empresa, poder corregir todo aquello que se vea que no funciona y además **hacer previsiones**.

TENDENCIAS FUTURAS DEL MARKETING DIGITAL

Una vez vistas las principales herramientas que se utilizan en el marketing digital, se va a hablar del futuro, un futuro que cada vez es más presente.

En primer lugar, hablaremos de la **realidad aumentada**. La realidad aumentada integra elementos virtuales con la realidad. **Por ejemplo**, Google Maps ha incluido la navegación con realidad aumentada.

Si se hace una foto de la calle en la que uno está, Google te muestra con iconos dónde están las

tiendas, locales y restaurantes que se encuentran alrededor de esa calle



Otro ejemplo serían los escaparates virtuales:



También podemos poner como ejemplo a IKEA que permite desde tu casa previsualizar como quedaría los muebles en el salón o en la habitación.



Además de la realidad aumentada, el futuro también nos depara avances del marketing en la **realidad virtual**.

Por ejemplo, comprar como si estuvieras en la tienda, pero desde tu casa con unas gafas de realidad virtual, desde el hogar se pueden ver todos los productos que la tienda tiene, se podría analizar la forma y el color, realizando la compra de forma virtual, como si estuvieras físicamente en la tienda.



También a través de las gafas en una tienda se podría tener un asistente virtual



Para acabar, comentar que cualquier empresa que quiera sobrevivir hoy en día debe estar en la red. Si no tiene presencia virtual, será complicado que pueda crecer y que llegue a su público.

La siguiente imagen muestra una infografía resumen del tema:

Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/MIrCK1D_Mq8?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

Aquí tienes una ficha en pdf de preguntas competenciales sobre Marketing Digital.

» **Documento descargable: Preguntas Marketing digital:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/11/preguntas-marketing-di…

UD 6: LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En este tema nos vamos a centrar en el departamento de recursos humanos y sus funciones. El departamento de RR. HH. va a tratar todo lo relacionado con los trabajadores y su relación laboral con la empresa, desde la planificación de la plantilla hasta la evaluación del desempeño, pasando por funciones como:

- El reclutamiento, la selección y la evaluación del personal.
- La motivación, la formación y el funcionamiento de equipos ágiles.
- Las habilidades que demanda el mercado de trabajo.
- La contratación y las relaciones laborales de la empresa.
- Las políticas de igualdad y de inclusión en las empresas.
- Los elementos básicos de las nóminas.

Saberes básicos y criterios de evaluación de esta unidad

- **Saber básico EYDI.2.B.4.** La gestión de los recursos humanos: reclutamiento, selección y evaluación. La motivación, formación y funcionamiento de equipos ágiles. Las habilidades que demanda el mercado de trabajo. La contratación y las relaciones laborales de la empresa. Las políticas de igualdad y de inclusión en las empresas. Elementos básicos de las nóminas.
- **Criterio de evaluación 3.1.** Proponer un modelo de negocio o de gestión diferenciado que permita dar respuesta a las necesidades de los usuarios, generar valor y contribuir al bienestar económico y social actual, comparando distintos modelos y utilizando estrategias y herramientas de diseño creativo.
- **Criterio de evaluación 3.2.** Analizar las características organizativas y funcionales de la empresa, analizando, a partir de ellas, las decisiones de planificación, organización, gestión, control y optimización de actividades de todas sus áreas funcionales, recursos y asociaciones clave de un modelo de negocio innovador.
- **Criterio de evaluación 3.3.** Analizar y tomar decisiones sobre los procesos productivos desde la perspectiva de la eficiencia y la productividad, definiendo el soporte necesario para hacer realidad el modelo de negocio, comprendiendo la relación entre los ingresos y los costes, el proceso de obtención del beneficio y del umbral de rentabilidad de la empresa y las decisiones de producción o compra.

Practica y repasa

El siguiente PDF tiene las preguntas que han aparecido en la PAU de Andalucía en relación con esta unidad:

» **Documento descargable: PREGUNTAS PAU TEMA 6:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/11/preguntas-pau-tema-6.pdf

Aquí puedes descargar el PDF del tema o verlo en versión online:

» **LIBRO ELECTRÓNICO:** https://designrr.site/?i=ija5&t=f79f3b&f=1

Puedes ver también el libro de infografías:

» **LIBRO DE INFOGRAFÍAS:** https://designrr.site/?i=k9ff&t=a4b5aa&f=1

Repasa con Kahoot

Kahoot · Modelo 1

Kahoot · Modelo 2

Kahoot · Modelo 3

Kahoot · Modelo 4

6.1. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

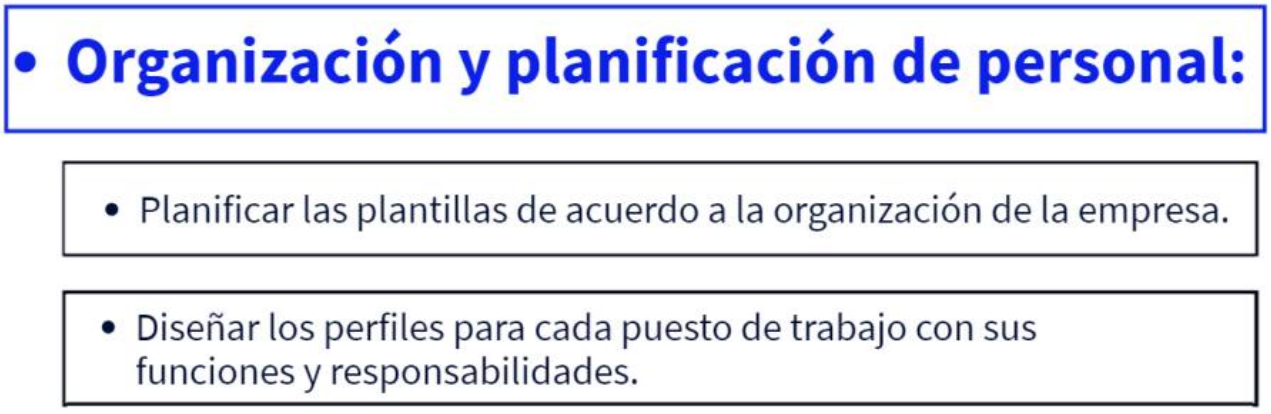
El departamento de recursos humanos (RRHH) es el encargado de todo lo relacionado con los trabajadores de la empresa, es decir lo relacionado con el **factor trabajo**, desde el primer contacto en un proceso de selección, hasta cuando el trabajador es despedido.

El **objetivo principal** de este departamento es mejorar la productividad y la competitividad de la empresa mejorando la eficiencia y la eficacia del factor trabajo de la empresa, para conseguir este objetivo la empresa debe:

- Conocer, formar y motivar a los trabajadores.
- Ha de atraer el talento a la empresa, reteniendo a los mejores trabajadores.

Entre las funciones de recursos humanos se encuentran:

- **Organización y planificación de personal**
  - Estimando los trabajadores necesarios y planificando la plantilla de la empresa poniéndose de acuerdo con los distintos departamentos.
  - Diseñar los perfiles de cada puesto de trabajo, indicando los requisitos de cada puesto de trabajo, así como las funciones que va a desarrollar cada trabajador y las responsabilidades que van a tener



En la siguiente imagen se puede ver un perfil para un puesto de cocinero, realizado por alumnado de 2º de bachillerato:

NOMBRE DEL PUESTO: COCINERO

IDENTIFICACION DEL PUESTO
Persona de la que depende: Jefe de cocina
Dependen de él: ayudantes de cocina
Nº de empleados a su cargo: de 3 a 5

DESCRIPCIÓN GENERAL: Los/as cocineros/as se encargarán de la elaboración de los platos incluidos en la oferta culinaria (menú, carta, etc.) de nuestro restaurante, teniendo en cuenta los sistemas, procedimientos y normas para lograr la rentabilidad y calidad fijados. Organizarán y desarrollarán todas las actividades de preparación y puesta a punto de su área de trabajo, equipos, materiales, herramientas, utensilios, materias primas y productos.

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO/FUNCIONES:

- Ejecutar las elaboraciones culinarias.
- Ejecutar los procesos de preelaboración y/o regeneración que sea necesario aplicar a las diferentes materias primas.
- Realizar la decoración / terminación de las elaboraciones.
- Ejecutar los procesos de envasado y/o conservación para cada género o elaboración culinaria.
- Determinar las necesidades para la producción en cocina.
- Recepcionar, almacenar y distribuir materias primas.
- Limpiar y mantener la cocina y almacén.
- Poner a punto el lugar de trabajo, preparando espacios, maquinaria, útiles y herramientas.
- Aplicar los protocolos de seguridad laboral y ambiental, higiene y calidad durante todo el proceso productivo.
- Informar al superior de los productos más vendidos y los que menos se venden.

Requisitos:

- Nivel académico: FP grado medio en cocina y gastronomía.
- Se valorará experiencia

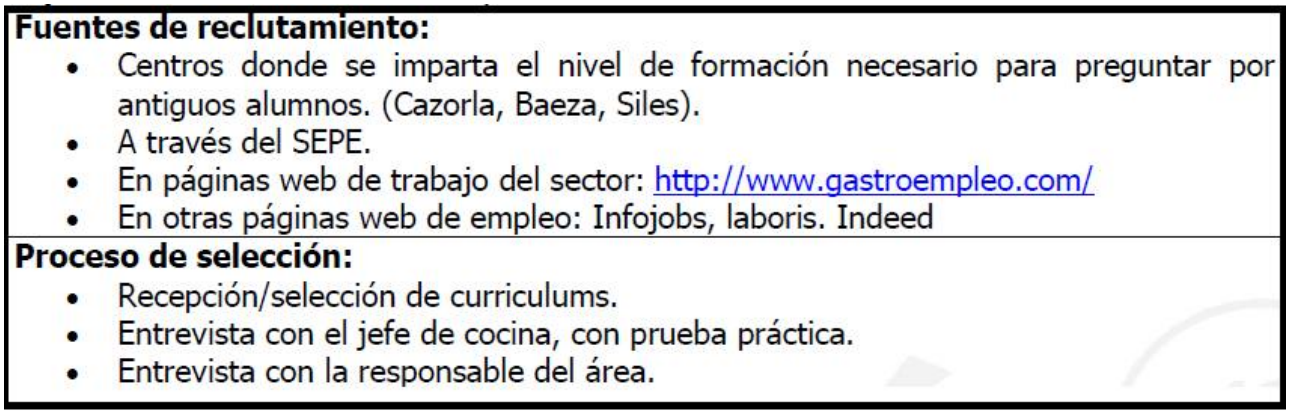
Capacidad de organización, autocontrol y trabajo en equipo.

Tipo de contrato: formativo en prácticas.

- **Reclutamiento y selección de candidatos**
  - Para poder elegir a los trabajadores que cumplen los requisitos del puesto de trabajo, hay que empezar un proceso de búsqueda y selección de los candidatos, el proceso de búsqueda, atrayendo a los candidatos que cumplan los requisitos se le conoce como reclutamiento y al proceso de elegir al candidato a contratar se le llama selección, como veremos en el próximo apartado.

- **Reclutamiento y selección de candidatos:**
  - ¿Cómo atraer candidatos que cumplan los requisitos del puesto de trabajo diseñado?
  - Entre los candidatos reclutados, seleccionar a la persona que ocupará el puesto de trabajo

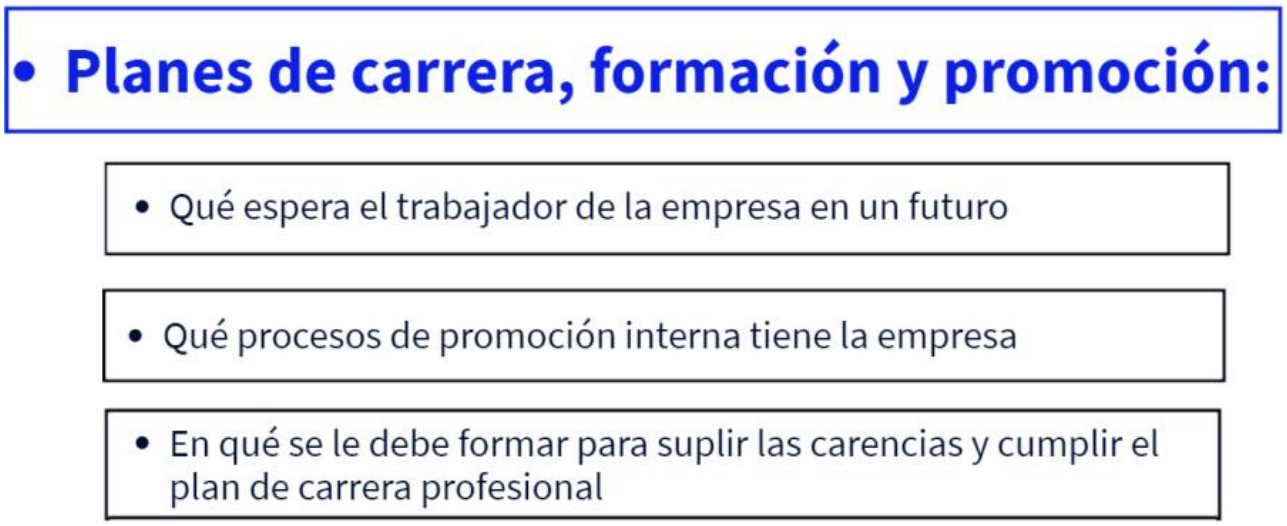
En la siguiente imagen puedes ver las fuentes de reclutamiento y el proceso de selección para contratar a un trabajador con el perfil anterior:



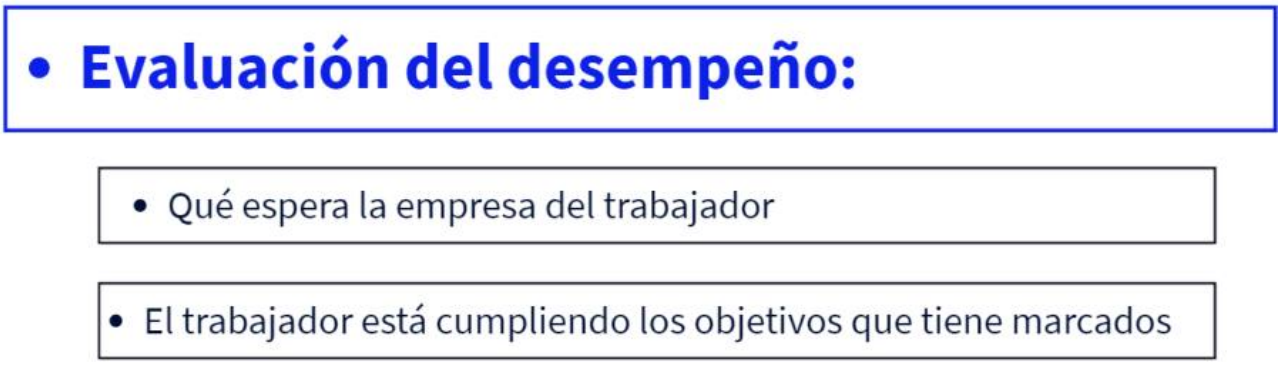
- **Planes de acogida**
  - Si hay nuevos trabajadores en la empresa, es bueno hacer un plan de acogida para integrar lo más rápidamente posible al trabajador en la empresa, estos planes incluyen:
    - Enseñar el lugar de trabajo
    - Presentación de los compañeros
    - Explicación de las funciones y de los objetivos que se esperan conseguir
    - ¿Cuál es la política y la cultura de la empresa?¿Cuáles son las reglas y normas?
  - Además este plan puede incluir algún tipo de formación inicial si se viera necesaria

- **Planes de acogida:**
  - Integrar al nuevo trabajador en la empresa
  - Formación inicial

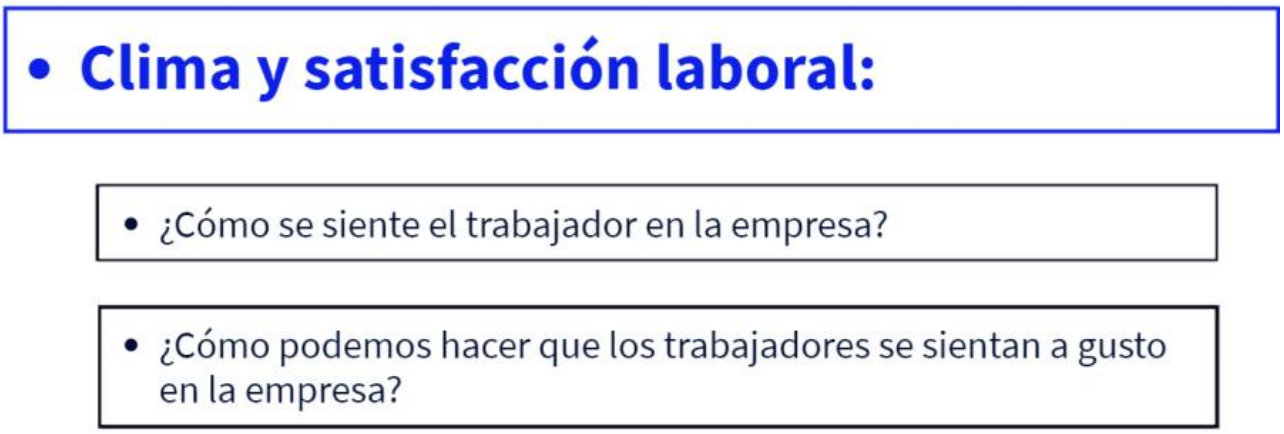
- **Plan de carrera profesional, formación y promoción**
  - El departamento de RRHH debe diseñar un plan de carrera profesional por cada trabajador de la empresa, así como formarle y darle posibilidades de promocionar, para ello la empresa debe conocer:
    - Las aspiraciones futuras de cada trabajador respecto de la empresa.
  - La empresa debe plantearse:
    - Qué sistema de promoción interna va a implementar en la empresa, esto es muy importante si la empresa quiere retener a los mejores trabajadores
  - Ofreciendo:
    - Formación para suplir las carencias de los trabajadores y así ejecutar mejor sus funciones
    - Formación de cara a una posible promoción en la empresa



- **Evaluación del desempeño**
  - El departamento de RRHH es el encargado de evaluar el desempeño de sus trabajadores para poder realizar este proceso debe preguntarse:
    - ¿Qué espera conseguir de cada trabajador? es decir los objetivos por trabajador.
    - Diseñar y poner en marcha el proceso de control de esos objetivos marcados, es decir comprobar que efectivamente se están llevando a cabo los objetivos marcados.
    - Si no se están cumpliendo los objetivos, se deben tomar todas las medidas necesarias para que estos objetivos se cumplan.



- **Clima y satisfacción laboral**
  - Un adecuado ambiente laboral es muy importante para mejorar la motivación del trabajador y por tanto la productividad de la empresa.
  - Es importante conocer el clima de trabajo y si los trabajadores se encuentran a gusto en la empresa y en caso de detectar insatisfacción laboral, buscar las causas y poner las medidas necesarias para mejorar el clima o ambiente de trabajo.

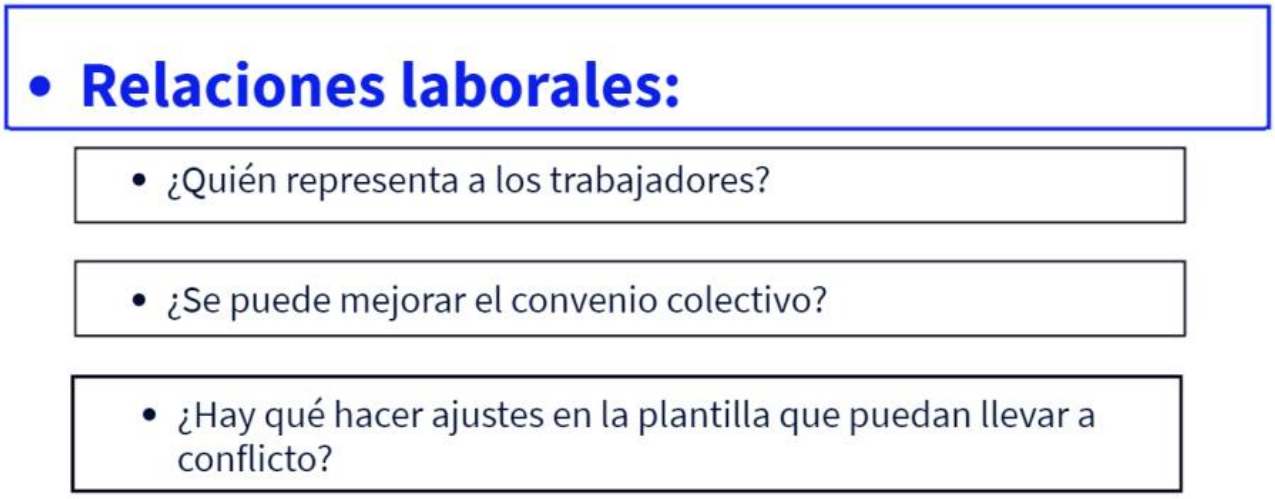


- **Administración del personal**
  - Es también tarea del departamento realizar todas las tareas administrativas relacionadas con los trabajadores como:
    - Gestionar contrataciones y despidos
    - La gestión de nóminas, pago de las cotizaciones sociales y el impuesto de la renta que la empresa debe retener al trabajador

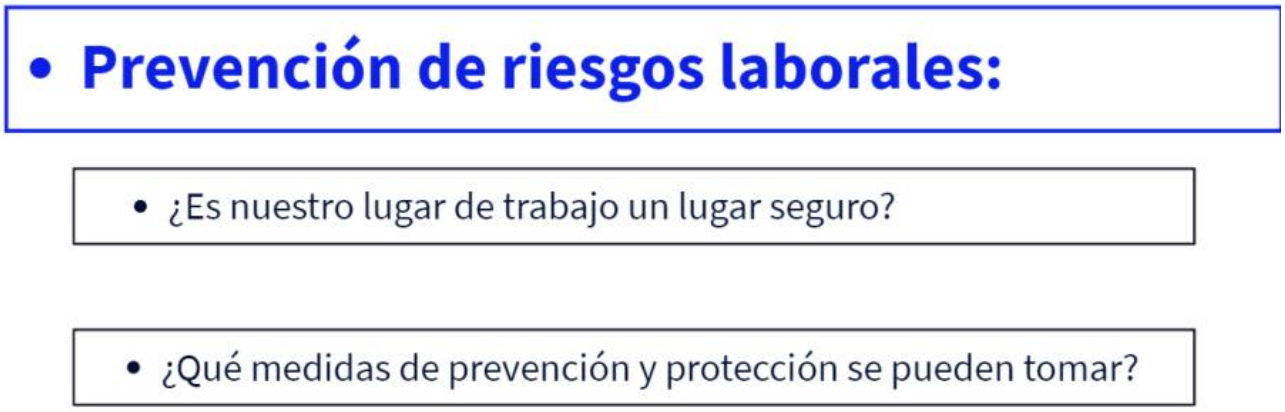
En el siguiente pdf se puede descargar el modelo de nómina oficial:

Disposicion-11637-del-BOE-num.-273-de-2014-1Descarga

- **Relaciones laborales**
  - El departamento de RRHH se debe encargar de mantener las relaciones con los representantes de los trabajadores y llegar a acuerdos colectivos fruto de la negociación, como son los convenios colectivos, resolviendo también los posibles conflictos colectivos



- **Prevención de riesgos laborales**
  - Se deben evaluar los riesgo que la empresa puede tener y que pueden afectar a los trabajadores tomando las medidas necesarias para prevenirlos y cuando no se pueden evitar minimizarlos



En la siguiente imagen interactiva puedes ver pasando por encima de cada función, un resumen de ella:

» **Recurso interactivo (ver en línea):** https://view.genially.com/612fd95d5bd3dc0e08d7e8f9

Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/AHcZlmG9Oss?feature=oembed&version=3&rel=1&showsearch=0&s…

---

también puedes ver la siguiente infografía del tema:



6.2. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PERSONAL

El reclutamiento y la selección de personal es una de las funciones del departamento de recursos humanos.

RECLUTAMIENTO

El reclutamiento para un puesto de trabajo consiste en atraer candidatos que cumplan los requisitos del puesto, y que se definieron al hacer el perfil del puesto de trabajo.

RECLUTAMIENTO



Existen dos formas o fuentes de buscar y captar a los candidatos a un puesto de trabajo:

- **Reclutamiento interno**

Se va a buscar a los candidatos dentro de los trabajadores de la empresa, es decir va a ser una promoción o ascenso.

Este tipo de reclutamiento tiene principalmente dos **ventajas** como:

1. El trabajador ya conoce la empresa y por tanto es un ahorro de costes y de tiempo en formación e integración, puesto que el trabajador ya está adaptado a la empresa
2. Saber que se puede promocionar es un elemento motivador para los trabajadores, que pueden ver su esfuerzo recompensado.

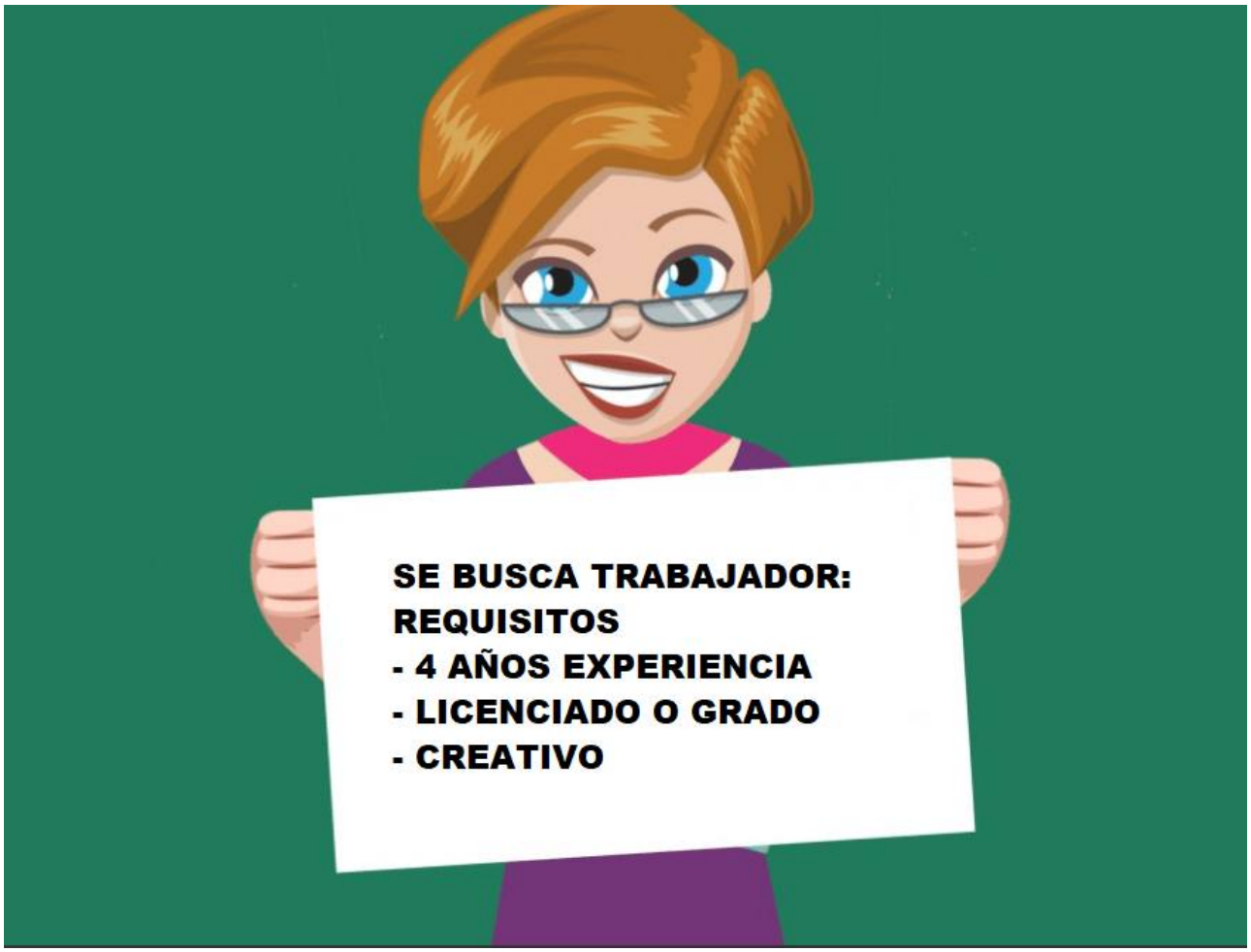


- **Reclutamiento externo**

Sin embargo puede ocurrir que ningún trabajador de la empresa tenga el perfil requerido para el puesto de trabajo y tengamos que buscar fuera de la empresa a esto se le conoce como reclutamiento externo.

Este reclutamiento se puede hacer de una manera tradicional como puede ser a través de:

- **Bolsas de trabajo** de universidades o centros formativos
- **Agencias de colocación** tanto públicas como privadas, siendo un caso especial las agencias de búsqueda de ejecutivos también conocidos como Headhunters
- **Empresas de trabajo temporal** o ETTs, se suelen utilizar si se necesitan trabajadores durante periodos, además la empresa no contrata a los trabajadores sino que subcontrata a una empresa estos servicios.
- **Anuncios en prensa**, los cuales debido al avance de las nuevas tecnología ha empezado a estar en desuso.
- **A través de conocidos**, es decir a partir de toda la red de contactos de la empresa



Actualmente se suelen utilizar medios electrónicos para captar al personal que va a trabajar en la empresa pudiendo hacer uso de:

- **Páginas de empleo**, que a su vez pueden ser genéricas si no se enfoca en un sector específico o específicas si están enfocadas en un determinado sector.
  - Por ejemplo una página de empleo específica de hostelería es : https://www.gastroempleo.com/
- **Redes sociales profesionales**, donde cada persona forma una red de contactos profesionales y las

empresas buscan perfiles en ellos como puede ser la red profesional más usada: Linkedin
- **Páginas de empleo propias** con reclutamiento electrónico (e-recruitment), como puede ser la página de reclutamiento de Inditex
  - https://www.inditexcareers.com/portalweb/es/offers

SELECCIÓN

Una vez que se cuenta con una base de candidatos que cumplen los requisitos para el puesto de trabajo, hay que elegir al candidato que va a ocupar el puesto este es el proceso de selección:



Las **técnicas de selección** que utilizan las empresas depende del tipo de empresa y del tipo de puesto de trabajo, pero las más comunes son:

- **Carta de presentación y curriculum vitae**
  - Suele ser el primer acercamiento de un candidato a una empresa, la carta se ha sustituido en muchos casos por un email, o incluso puede no haber carta de presentación si se va en persona a la empresa.
  - Un **Curriculum Vitae** es una hoja de vida de una persona donde se debe reflejar la experiencia laboral, la formación, el conocimiento que se posee y las habilidades. Es un documento que debe ser actualizado y revisado cada vez que se opta a un puesto de trabajo resaltando los aspectos más relacionados con el trabajo que se espera conseguir.
  - Entre todos los curriculums recibidos para ocupar un puesto de trabajo, solo algunos pasan a la siguiente fase que suele ser una de las siguientes técnicas

- **Entrevista**
  - Una entrevista de trabajo puede ser con distintos entrevistadores o bien con el responsable de recursos humanos si en la empresa lo hay, o bien con el que será el responsable de supervisar el trabajo si el candidato es contratado.
  - Dependiendo del tipo de empresa puede haber más de una entrevista de trabajo.

Carta de presentación y currículum vitae



Entrevista de trabajo

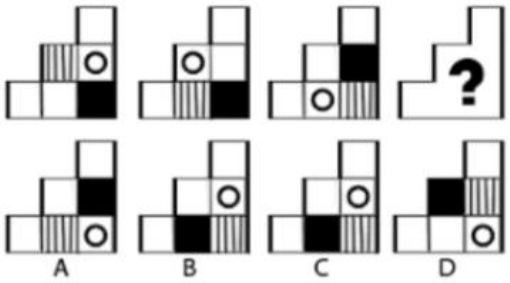


Otras técnicas de selección que suelen utilizar las grandes empresas pero que son menos comunes son:

- **Psicotécnicos y pruebas de conocimiento**
  - Que buscan conocer rasgos de la personalidad, de la capacidad intelectual del candidato, o de la capacidad para trabajar en un puesto de trabajo si es una prueba profesional.

- **Dinámicas de grupo**
  - Son técnicas grupales que suelen consistir en la resolución de retos, normalmente de solución abierta en grupo
  - Estas dinámicas buscan conocer cómo es capaz una persona de adaptarse a un equipo de trabajo analizando las capacidades sociales (empatía, asertividad, trabajo en equipo), además de ver la capacidad de resolución de problemas delos candidatos

Psicotécnicos y pruebas de conocimiento



Dinámicas de grupo



La siguiente imagen resume el apartado:



Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/pG2z-tPYHoo?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

EVALUACIÓN

Una vez que los trabajadores forman parte de la empresa, hay que valorar su trabajo, para que sean **capaces de mejorar y así aumentar la eficiencia en la empresa**. Una buena evaluación, mejora la motivación de los trabajadores, detecta áreas de mejora, reduce conflictos, favorece el desarrollo profesional y retiene el talento.

La **evaluación de los trabajadores** es un proceso sistemático mediante el cual la empresa analiza el rendimiento, las competencias, el comportamiento y el potencial de sus empleados. Forma parte esencial de la **gestión de recursos humanos**, ya que permite tomar decisiones informadas sobre formación, promoción, incentivos, retribución, mejora del clima laboral y planificación del futuro de la organización.

No se trata únicamente de "valorar si alguien trabaja bien o mal", sino de **identificar fortalezas, áreas de mejora y oportunidades de desarrollo profesional**, alineando los intereses del trabajador con los objetivos de la empresa.

La evaluación cumple varias funciones clave:

1. **Diagnosticar el rendimiento individual**, permitiendo conocer si el trabajador cumple las tareas asignadas, su nivel de productividad, puntualidad, calidad del trabajo o cumplimiento de objetivos.
2. **Identificar necesidades de formación**, detectando lagunas de conocimiento o habilidades que requieren cursos, talleres o programas de reciclaje.
3. **Mejorar la comunicación**, favoreciendo el diálogo entre jefes y empleados, aclarando expectativas y dando feedback constructivo.
4. **Reconocer el mérito,** sirviendo de base para **ascensos**, **incentivos económicos**, **bonus**, premios o mayor responsabilidad.
5. **Corregir problemas o desviaciones**, ayudando a detectar conflictos, actitudes negativas, bajo rendimiento o incumplimientos laborales.
6. **Planificar el desarrollo profesional,** definiendo la trayectoria del empleado dentro de la empresa: carrera profesional, movilidad interna, liderazgo…

La e**valuación debe centrarse en aspectos medibles y relevantes** para el puesto:

2.1. Rendimiento

- Cantidad y calidad del trabajo
- Cumplimiento de plazos
- Grado de autonomía
- Capacidad de resolución de problemas

2.2. Competencias

- Comunicación
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Orientación al cliente
- Creatividad
- Capacidad de adaptación

2.3. Actitudes

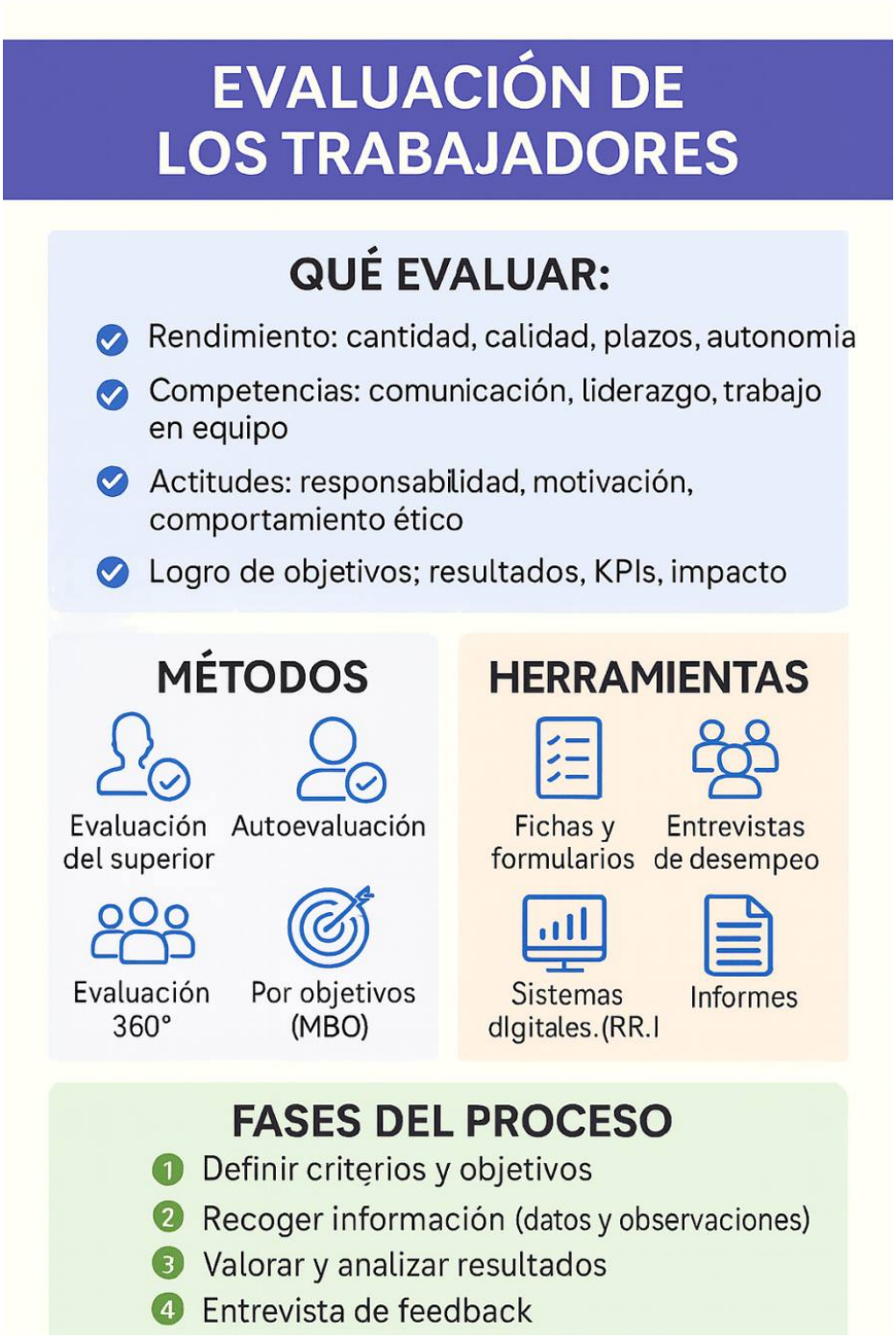
- Responsabilidad

- Motivación
- Comportamiento ético
- Iniciativa
- Compromiso con la empresa

2.4. Logro de objetivos

- Resultados cuantificables o KPIs
- Impacto en la productividad del equipo
- Contribución a proyectos o mejoras

La siguiente imagen resume el proceso de evaluación de personal:



6.3. MOTIVACIÓN Y FORMACIÓN

MOTIVACIÓN

Tener trabajadores motivados es muy importante para la empresa, porque al estar contentos en la empresa van a ser más productivos y va a haber menos conflictos.

Se define la **motivación laboral** como la motivación que tiene una empresa de mantener implicados a sus empleados para conseguir el máximo rendimiento y conseguir así una mejora en la productividad y alcanzar los objetivos fijados por la empresa.

Tener a los trabajadores motivados tiene las siguientes ventajas:

- El trabajador se siente contento y satisfecho en el trabajo
- Aumenta la productividad y mejora el desempeño del trabajador
- Mejora el clima laboral
- Mejora el compromiso del trabajador con la empresa

Para motivar a los trabajadores la empresa debe ofrecerles una serie de incentivos, no solo económicos, que se conocen como **herramientas motivacionales**, entre las cuales podemos distinguir:

- **Condiciones laborales:**
  - Salario que se cobra
  - Incentivos salariales
  - Horario
  - Conciliación
  - Posibilidad de trabajar de forma no presencial
  - Días de vacaciones
  - Permisos y licencias,…

- **Puesto de trabajo:**
  - Acorde a sus intereses, formación y responsabilidad
  - Trabajo en equipo que fomente el clima laboral
  - Posibilidades de ascenso y promoción,…

- **Ambiente o clima laboral:**
  - Compañerismo
  - Se permite participar y dar opinión
  - Se tiene en cuenta al trabajador
  - Hay actividades externas al trabajo con compañeros…

- **Gozar de autonomía en el trabajo:**
  - Asumir responsabilidades
  - Que sus opiniones se valoren
  - Que se sepa delegar
  - Poder trabajar con un horario flexible y por proyectos,…

- **Reconocimiento del trabajo**
  - Incentivos al trabajo bien hecho
  - Posibilidad de promoción…

La siguiente imagen resume el tema:



Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/abniqesCvWg?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

FORMACIÓN

La **formación en la empresa** es una de las herramientas más poderosas para mejorar la motivación, el rendimiento y la satisfacción de los trabajadores. En un entorno cambiante, tecnológico y competitivo, las organizaciones necesitan empleados actualizados, capaces de adaptarse y de aportar valor en cada etapa del proceso productivo.

La formación no solo beneficia al trabajador, sino que es una **inversión estratégica** para la empresa, ya que mejora la productividad, la calidad del trabajo y favorece la innovación.

La formación como herramienta de motivación

La formación aumenta la motivación por varios motivos:

- **Reconocimiento y valoración**, cuando la empresa invierte en formar a sus empleados, estos perciben que la organización **confía en ellos** y apuesta por su desarrollo profesional.
- **Mayor seguridad en el puesto de trabajo**, un trabajador formado se siente más capaz, comete menos errores y afronta las tareas con más confianza.
- **Más oportunidades de crecimiento**, la formación abre puertas a **ascensos, promociones internas** y nuevas responsabilidades, lo que refuerza el compromiso con la empresa.
- **Reducción del estrés**, saber hacer bien el trabajo y entender los procesos disminuye la ansiedad y mejora el bienestar emocional.

La formación mejora el rendimiento y la productividad

Pero la formación no solo mejora la motivación de los empleados, sino que contribuye directamente a que los empleados trabajen mejor:

- **Aumenta la eficiencia y rapidez** en las tareas.
- Reduce errores y costes derivados de fallos.
- Mejora la **calidad del servicio o del producto**.
- Fomenta la capacidad para resolver problemas y tomar decisiones.

Una plantilla preparada es una plantilla que rinde más y ayuda a la empresa a ser **más competitiva**.

Además, en un entorno digital como el actual, las empresas necesitan trabajadores que:

- Manejen nuevas tecnologías.
- Conozcan herramientas digitales.
- Comprendan tendencias del mercado.
- Propongan mejoras y nuevas ideas.

La formación permite que los empleados **actualicen continuamente sus conocimientos**, favoreciendo una cultura interna basada en la innovación, la creatividad y la mejora continua.

Las empresas con planes de formación claros tienen:

- Menor rotación de personal.
- Mayor compromiso con la organización.
- Mejores relaciones laborales.
- Empleados más satisfechos y leales.

Cuando el trabajador siente que puede crecer dentro de la empresa, es menos probable que busque oportunidades fuera, por lo tanto la empresa es capaz de retener el talento dentro de la empresa.

La siguiente imagen resume el subapartado de formación:



6.4. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN: MASLOW Y HERZBERG

PIRÁMIDE DE NECESIDADES DE MASLOW

Dentro de las teorías de la motivación laboral, vamos a hablar de la teoría de la **pirámide de las necesidades de Maslow** en este caso aplicada al campo de los recursos humanos, aunque los campos de aplicación de esta teoría son muchos más amplios: psicología, pedagogía,...

Esta teoría parte de la base de que las personas tenemos una serie de necesidades que satisfacer y que el conseguir satisfacerlas puede constituir una fuente de motivación.

Las necesidades se pueden clasificar de más primarias a más secundarias, pero a medida que se van

cubriendo las necesidades más básicas van apareciendo otras de orden superior.

Maslow divide las necesidades humanas en cinco grandes grupos que coloca en una pirámide, situando en en la parte baja las necesidades básicas y a medida que va subiendo en la pirámide necesidades de orden superior:



- En la base de la pirámide sitúa las **necesidades fisiológicas**, como comer, beber o ir al baño, en el campo laboral sería **tener una renta para poder vivir**.
- En el segundo escalón estarían **las necesidades de seguridad**, como tener una casa, o resguardarse de los peligros, en el mundo laboral sería **conseguir estabilidad laboral o un trabajo indefinido**
- En el tercer escalón estarían **las necesidades sociales** o de pertenencia a un grupo como son sentirse apreciado o querido, tener amigos o una vida social, en el mundo laboral sería tener **un buen clima laboral**
- En el cuarto escalón están las **necesidades de autoestima**, como son sentirse apreciado o querido y con un cierto prestigio, en el mundo laboral sería que **reconozcan el trabajo de una persona y lo valoren**
- Por último en el pico de la pirámide estarían las **necesidades de autorealización** que supone el ponerse retos y aspirar siempre a algo más, en el mundo del trabajo **sería promocionar o llegar a ser jefe**



Como vemos las dos primeras necesidades, las fisiológicas y las de seguridad son necesarias para estar a gusto en el trabajo, sin embargo las otras tres: sociales, autoestima y autorealización aportan valor al trabajo, como veremos en el siguiente apartado, esto se relaciona con la **teoría de la motivación de Herzberg.**

La teoría de Maslow no es absolutamente rígida en los niveles superiores, ya que las personas tienen necesidades distintas y hay algunas que le pueden dar más importancia al buen clima laboral que a ascender.

Estas necesidades se pueden querer cubrir simultáneamente, como querer tener un buen clima laboral y ascender, siendo objetivos simultáneos y no buscados de forma sucesiva.

La siguiente imagen resume el apartado:



Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/aiQ6JDsj9oE?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

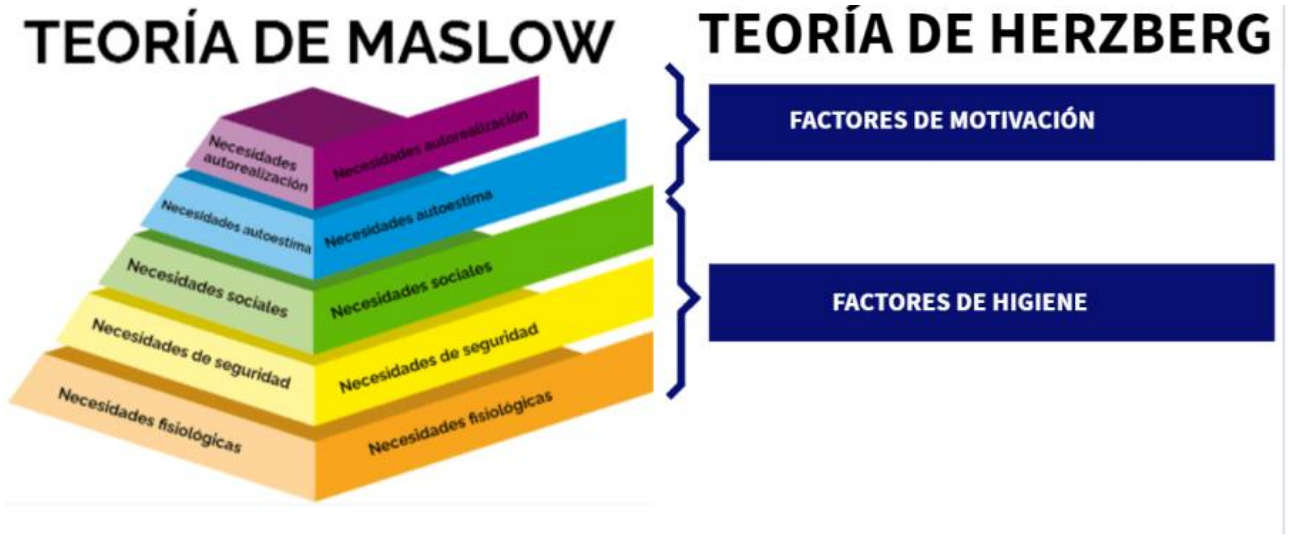
TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN DE HERZBERG

Al igual que vimos que la teoría de la pirámide de Maslow puede explicar las motivaciones de los trabajadores por medio de las necesidades que se van cubriendo y las necesidades nuevas que van apareciendo, en este apartado vamos a hablar de la teoría de los **dos factores de Herzberg**.

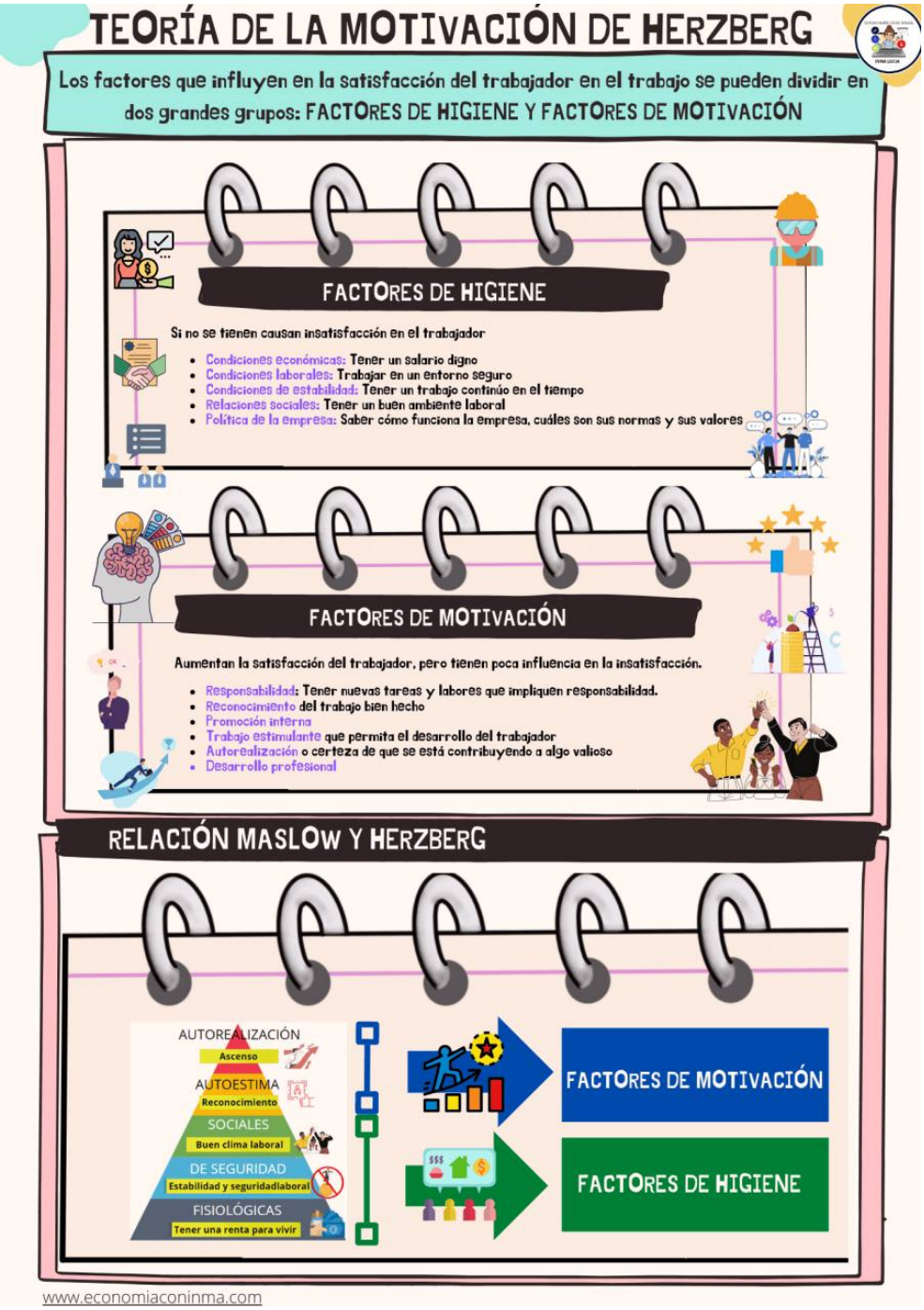
Herzberg divide los factores que influyen en el grado de satisfacción del trabajador en dos grandes grupos:

- **Factores de Higiene:** Si no se tienen causan insatisfacción en el trabajador, por lo que son los factores básicos que el trabajador tiene que tener para no estar insatisfecho en el trabajo. Es decir son factores que si son de mala calidad provocan que el trabajador no esté a gusto en su trabajo. Dentro de este grupo están:
  - Condiciones económicas: Tener un salario digno
  - Condiciones laborales: Trabajar en un entorno seguro
  - Condiciones de estabilidad: Tener un trabajo continúo en el tiempo
  - Relaciones sociales: Tener un buen ambiente laboral
  - Política de la empresa: Saber cómo funciona la empresa, cuáles son sus normas y sus valores
- **Factores de Motivación**: Aumentan la satisfacción del trabajador, pero tienen poca influencia en la insatisfacción. Dentro de este grupo nos encontramos:
  - Responsabilidad: Tener nuevas tareas y labores que impliquen responsabilidad.
  - Reconocimiento del trabajo bien hecho
  - Promoción interna
  - Trabajo estimulante que permita el desarrollo del trabajador
  - Autorealización o certeza de que se está contribuyendo a algo valioso
  - Desarrollo profesional

La teoría de Herzberg se puede relacionar con la pirámide de Maslow, siendo los factores de higiene los correspondientes a los tres primeros niveles de la pirámide: necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales, y los factores motivacionales correspondiendo a los niveles superiores de Maslow: autoestima y autorealización.



La siguiente imagen resume el apartado:



Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/DK6bIaGEA7c?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

6.5. FUNCIONAMIENTO DE EQUIPOS ÁGILES



Los **equipos ágiles** son grupos de trabajo que se organizan de forma flexible, autónoma y muy orientada a resultados. Surgieron en el sector tecnológico, pero hoy se aplican en casi cualquier tipo de empresa porque permiten **adaptarse rápidamente**, trabajar mejor en equipo y mejorar la calidad del producto o servicio.

En lugar de grandes planes rígidos, los equipos ágiles trabajan en **ciclos cortos**, evaluando y ajustando continuamente su trabajo para ofrecer valor al cliente cuanto antes.

El objetivo principal es **entregar valor rápido**, reduciendo burocracia y mejorando la colaboración entre personas.

Un equipo ágil busca:

- Adaptarse a los cambios en el mercado.

- Detectar errores pronto y corregirlos.
- Trabajar de forma más eficiente.
- Satisfacer mejor al cliente.
- Fomentar un ambiente de trabajo participativo y motivador.

Un equipo ágil tiene las siguientes **características:**

- **Pequeño y multidisciplinar**, no más de 6–10 personas, aportando cada miembro habilidades distintas: marketing, diseño, programación, logística, etc.
- **Autonomía**, el equipo toma decisiones por sí mismo sin depender continuamente de jefes.
- **Comunicación constante**, reuniones breves y frecuentes para revisar cómo va el trabajo.
- **Orientado al cliente**, todas las tareas se priorizan pensando en el valor que aportan al usuario final.
- **Adaptación continua**, Si algo no funciona, se cambia. Si aparece una nueva necesidad, se ajusta el plan rápidamente.

El ciclo ágil paso a paso. ¿Cómo trabaja un Equipo Ágile?

Los equipos ágiles suelen trabajar siguiendo un **ciclo muy claro**, que se repite continuamente:

1. Planificación breve

El equipo decide qué tareas son prioritarias y las organiza en una lista llamada ***backlog***.

---

2. Sprints o ciclos cortos

El trabajo se divide en periodos de 1–4 semanas.
Cada sprint tiene:

- objetivos específicos,
- tareas claras,
- y un resultado entregable.

---

3. Reuniones diarias (daily meeting)

Reuniones de 10–15 minutos para coordinarse:

- ¿Qué hice ayer?
- ¿Qué haré hoy?
- ¿Qué obstáculos tengo?

---

4. Revisión del sprint

Al final del ciclo, el equipo presenta el trabajo conseguido.

---

5. Retrospectiva

Se reflexiona sobre:

- qué ha funcionado,
- qué no,
- y cómo mejorar en el siguiente sprint.



Este proceso hace que el equipo esté en **mejora continua**, aprendiendo periodo a periodo.

Aunque cada equipo puede organizarse de muchas maneras, en metodologías como **Scrum** aparecen roles típicos:

- **Product Owner**, Define prioridades y lo que aporta valor. Representa la voz del cliente.

- **Scrum Master**, ayuda al equipo a trabajar de forma ágil y a resolver obstáculos.
- **Equipo de desarrollo**, personas que realizan el trabajo: diseño, programación, ventas, análisis, etc.

Todos los miembros tienen el mismo nivel de importancia y comparten la responsabilidad del resultado final.

Ejemplos sencillos para entenderlo mejor

- Una empresa de ropa sostenible crea un *equipo ágil* para lanzar una nueva línea: diseñadores, marketing y proveedores trabajan juntos en ciclos cortos.
- Un instituto desarrolla un proyecto para mejorar la convivencia escolar utilizando ciclos de prueba y mejora continua.
- Una empresa tecnológica lanza actualizaciones de su app cada dos semanas con feedback directo de los usuarios.

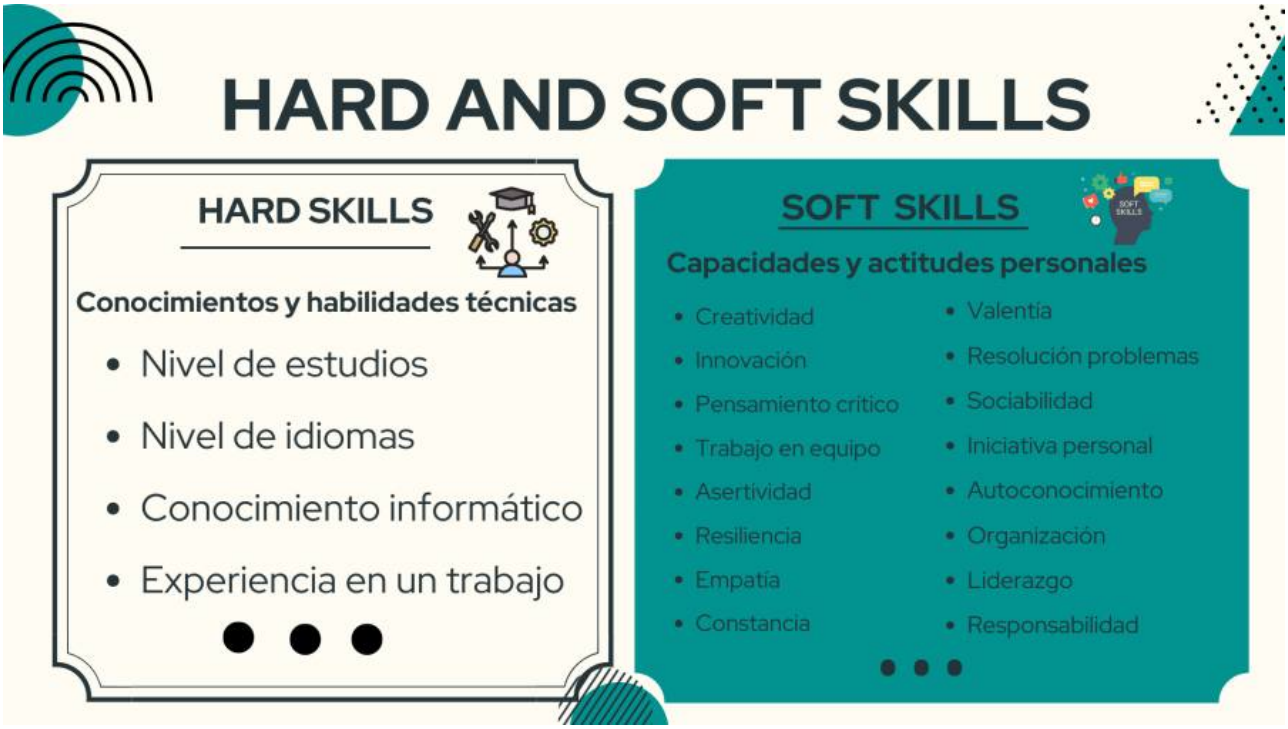
La siguiente imagen resume el apartado:



6.6. HABILIDADES DEMANDADAS POR EL MERCADO DE TRABAJO

El mercado laboral del siglo XXI exige una combinación equilibrada de **competencias técnicas y habilidades personales**. Aquellos profesionales que desarrollan ambas áreas tienen más opciones de acceder a puestos de calidad, crecer dentro de la empresa y afrontar con éxito los retos de un entorno laboral en constante evolución.

En el mercado laboral actual o para emprender, tanto las hard skills (Conocimientos y habilidades técnicas), como las soft skills (Capacidades y actitudes personales) son importantes.



1. Las **hard skills** son esenciales para realizar las tareas técnicas de un trabajo.
2. Las **soft skills** son cada vez más valoradas por las empresas, ya que contribuyen a crear un entorno laboral más productivo y armonioso.

Es importante desarrollar ambos tipos de habilidades para tener éxito en la carrera profesional. Las hard skills darán la base técnica necesaria, mientras que las soft skills ayudarán a destacar y a adaptarse mejor a diferentes entornos de trabajo.

Una persona con excelentes habilidades técnicas pero poca capacidad de comunicación o trabajo en equipo puede encontrar dificultades en su desarrollo profesional. Del mismo modo, alguien con grandes habilidades interpersonales pero sin los conocimientos técnicos necesarios tampoco podrá desempeñar adecuadamente su trabajo.

A partir de esta clasificación, podemos entender mejor por qué las empresas dan tanta importancia a un perfil profesional equilibrado. Ya no basta con saber hacer bien una tarea técnica; el mercado laboral valora a quienes son capaces de **resolver problemas**, **comunicarse eficazmente**, **gestionar sus emociones**, **trabajar con otros** y **adaptarse al cambio**.

El entorno empresarial actual se caracteriza por:

- **Cambios rápidos y constantes** (tecnológicos, económicos y sociales).
- **Trabajo en equipos multidisciplinares**, a menudo en entornos híbridos o digitales.
- **Necesidad de innovar** y de ofrecer soluciones creativas.
- Una creciente **orientación al cliente** y a la experiencia de usuario.

Por eso, competencias como el pensamiento crítico, la creatividad o la adaptabilidad se han vuelto esenciales para poder desenvolverse en un escenario profesional complejo e incierto.

HARD SKILLS MÁS DEMANDADAS

Aunque varían según el sector, algunas de las habilidades técnicas más solicitadas son:

- **Competencias digitales**: manejo de herramientas ofimáticas, plataformas de gestión, análisis de datos, ciberseguridad.
- **Idiomas**, especialmente inglés.
- **Conocimientos matemáticos, estadísticos y financieros**.
- **Programación y manejo de software especializado** (ERP, CRM, diseño gráfico, edición de vídeo, herramientas de automatización…).
- **Gestión de proyectos** (metodologías ágiles, planificación y seguimiento).
- **Marketing digital**: SEO, redes sociales, analítica web.

Estas competencias técnicas abren puertas y permiten desempeñar funciones concretas dentro de la empresa.

SOFT SKILLS MÁS DEMANDADAS

Según el Foro Económico Mundial, entre las habilidades más demandadas destacan:

- **Pensamiento analítico y creativo**.
- **Resiliencia, flexibilidad y capacidad para afrontar situaciones complejas**.
- **Liderazgo y habilidades sociales**.
- **Gestión de personas y colaboración en equipo**.
- **Iniciativa y proactividad**.
- **Aprendizaje activo** y curiosidad por seguir formándose.
- **Inteligencia emocional**: autocontrol, empatía y manejo del estrés.

Estas capacidades son las que permiten a los profesionales diferenciarse, crecer y aportar valor más allá de lo técnico.

Las compañías, además de conocimientos específicos, buscan perfiles capaces de:

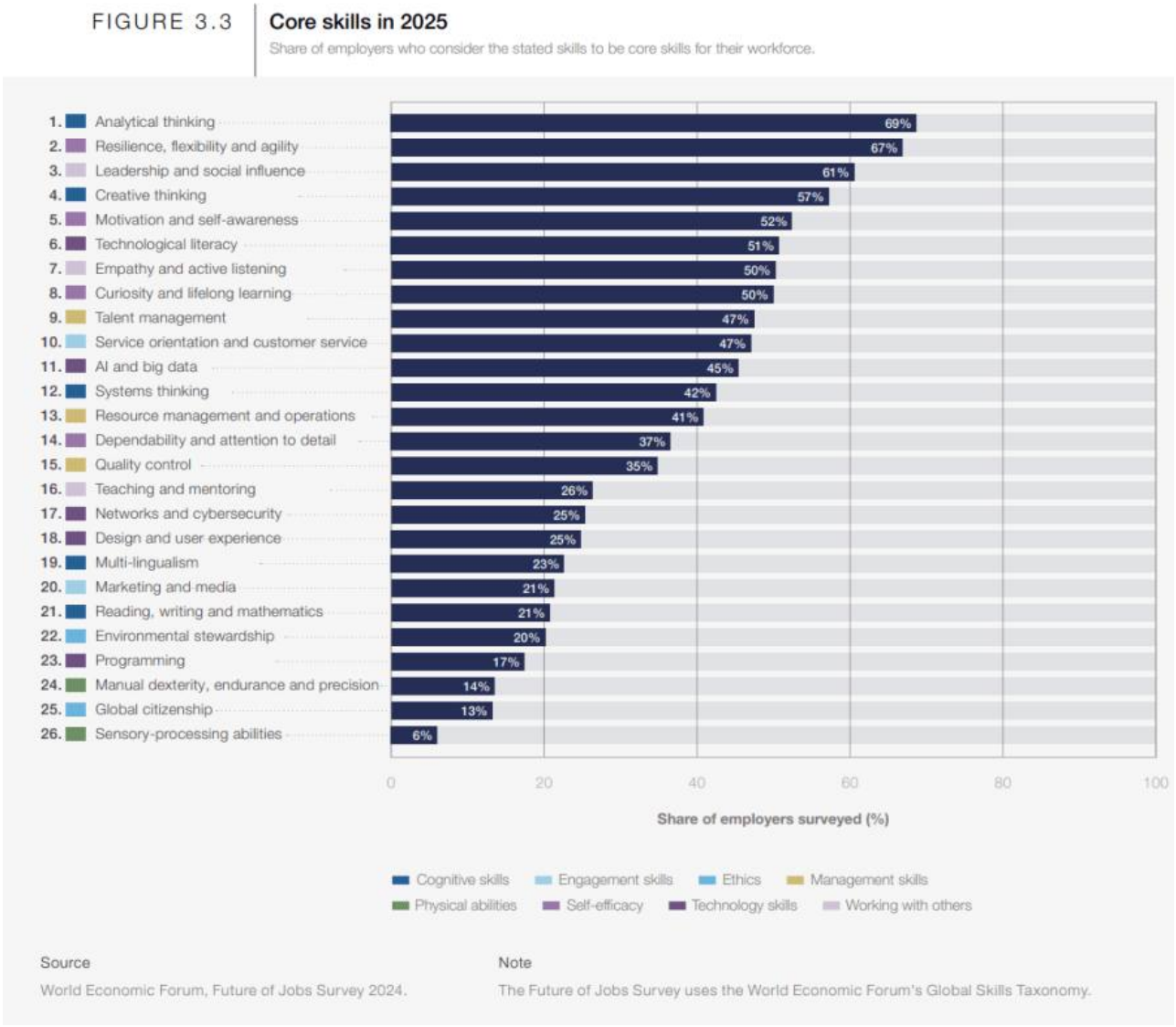
- **Aprender continuamente**, porque las herramientas cambian muy rápido.
- **Trabajar bien con otros**, incluso en equipos internacionales o distribuidos.
- **Tomar decisiones informadas y responsables**.
- **Identificar oportunidades de mejora** y proponer soluciones.
- **Comunicar de forma clara**, tanto oralmente como por escrito.

En otras palabras, buscan profesionales completos, adaptables y con una mentalidad abierta.

Para desarrollar estas habilidades es necesario:

- **Formación continua**: cursos, talleres, certificaciones, lecturas especializadas.
- **Participación en proyectos reales**, trabajos en equipo o actividades extracurriculares.
- **Experiencias internacionales** como Erasmus+ (que impulsan idiomas, autonomía y adaptabilidad).
- **Reflexión personal**: identificar puntos fuertes y áreas de mejora.
- **Práctica deliberada**: hablar en público, trabajar en equipo, resolver conflictos, usar nuevas herramientas digitales…

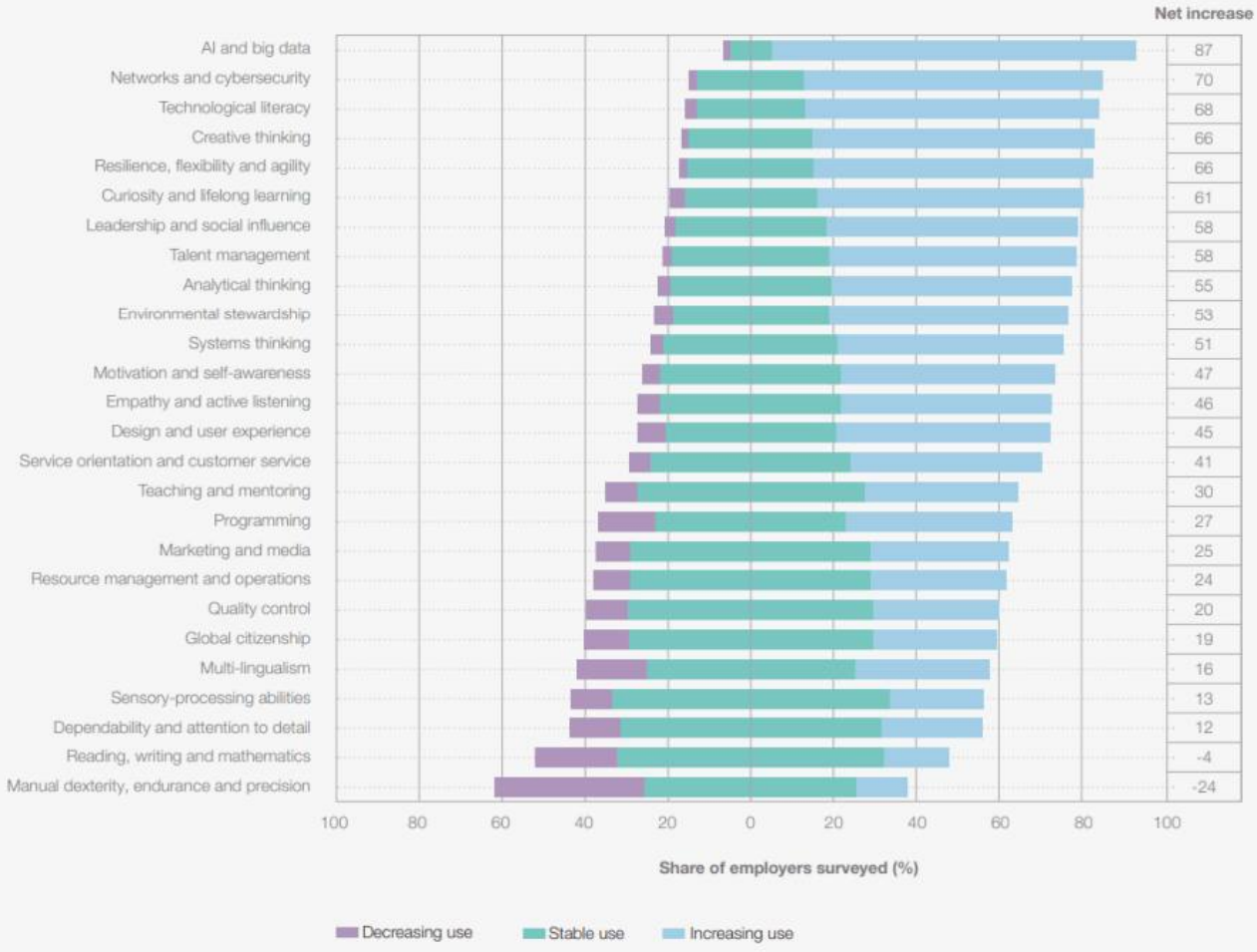
En la siguiente imagen del informe sobre el futuro del trabajo de 2025 del foro Económico mundial , se muestra el porcentaje de trabajadores que considera cada habilidad importante y/o necesaria para su trabajo:



La siguiente imagen del mismo informe, nos indica que capacidades y habilidades creceran o disminuirán en importancia en el mercado de trabajo:

FIGURE 3.4 **Skills on the rise, 2025-2030**

Share of employers that consider skills to be increasing, decreasing, or remaining stable in importance. Skills are ranked based on net increase, which is the difference between the share of employers that consider a skill category to be increasing in use and those that consider it to be decreasing in use.



Source
World Economic Forum, Future of Jobs Survey 2024.

Note
The Future of Jobs Survey uses the World Economic Forum's Global Skills Taxonomy.

Del informe se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- **El 39% de las habilidades actuales quedarán obsoletas antes de 2030**. Las empresas buscan una combinación de capacidades cognitivas, tecnológicas y socioemocionales.
- Las **habilidades más demandadas según los empleadores** serán:
  - **Pensamiento analítico** (la nº1 en importancia)
  - **Resiliencia, flexibilidad y adaptabilidad**
  - **Liderazgo e influencia social**
  - **Inteligencia emocional y autogestión**
  - **Creatividad y pensamiento innovador**
  - **Aprendizaje activo y curiosidad**
- Las **Habilidades tecnológicas están en expansión**

    - **IA y Big Data** (la habilidad que más crece: +93%)
    - **Ciberseguridad y redes**
    - **Alfabetización tecnológica**
    - **Programación y desarrollo de software**

- **Las Habilidades en retroceso**
    - **Destrezas manuales repetitivas**
    - **Tareas administrativas básicas**
    - **Procesamiento rutinario de datos**

- **La formación continua será imprescindible**, necesitando El 59% de los trabajadores formación antes de 2030.
- **La combinación "técnico + humano" es lo que más valoran las empresas**, es decir Los perfiles que dominen tecnología **y** habilidades personales (liderazgo, comunicación, creatividad) serán los más demandados.
- **La IA no eliminará el empleo, pero sí transformará tareas y ocupaciones**, los trabajadores deberán especializarse en tareas donde la persona aporta más valor que una máquina: análisis, creatividad, toma de decisiones, trato humano, innovación.

En la siguiente imagen puedes ver un resumen del informe:



6.7. RELACIÓN LABORAL Y NORMATIVA

Cuando se trabaja por cuenta ajena, es decir contratado por una empresa, se dice que hay una relación laboral.

Las características que tiene que cumplir una relación laboral son las siguientes:

- **PERSONAL:** La persona a la que se contrata es la que tiene que realizar el trabajo, no lo puede hacer otra persona en su lugar.
- **REMUNERADA:** La persona que trabaja debe recibir un sueldo por su trabajo, renunciando a los beneficios que por el trabajo obtenga el empresario.
- **DEPENDIENTE:** La persona contratada debe obedecer las ordenes del empresario o de la persona

que este a su cargo, siempre que estén dentro de la legalidad.
- **POR CUENTA AJENA:** La persona contratada trabaja para otra persona y el fruto de su trabajo pertenece a la empresa que le ha contratado.
- **VOLUNTARIA:** La persona que trabaja decide voluntariamente si trabaja o no.

En la siguiente imagen interactiva puedes ver la explicación de cada una de las características pasando con el ratón por encima de ellas:

» **Recurso interactivo (ver en línea):** https://view.genially.com/5f6f39ccf902780d10ca1b6e

---

La relación laboral está regulada por una serie de normas, las más importantes y que todo trabajador debe conocer son:

En primer lugar hablamos del **estatuto de los trabajadores** que es la regulación básica que regula la relación laboral, en ella se pueden consultar los deberes y derechos de los trabajadores.

En segundo lugar hablamos de la **ley de libertad sindical** que regula la creación de sindicatos como organizaciones de representación de los trabajadores.

La **normas laborales europeas** pretenden armonizar la normativa laboral de la unión europea, ya que al ser un mercado común, hay libertad de movimiento de trabajadores, por lo que la normativa debe tender a ser similar.

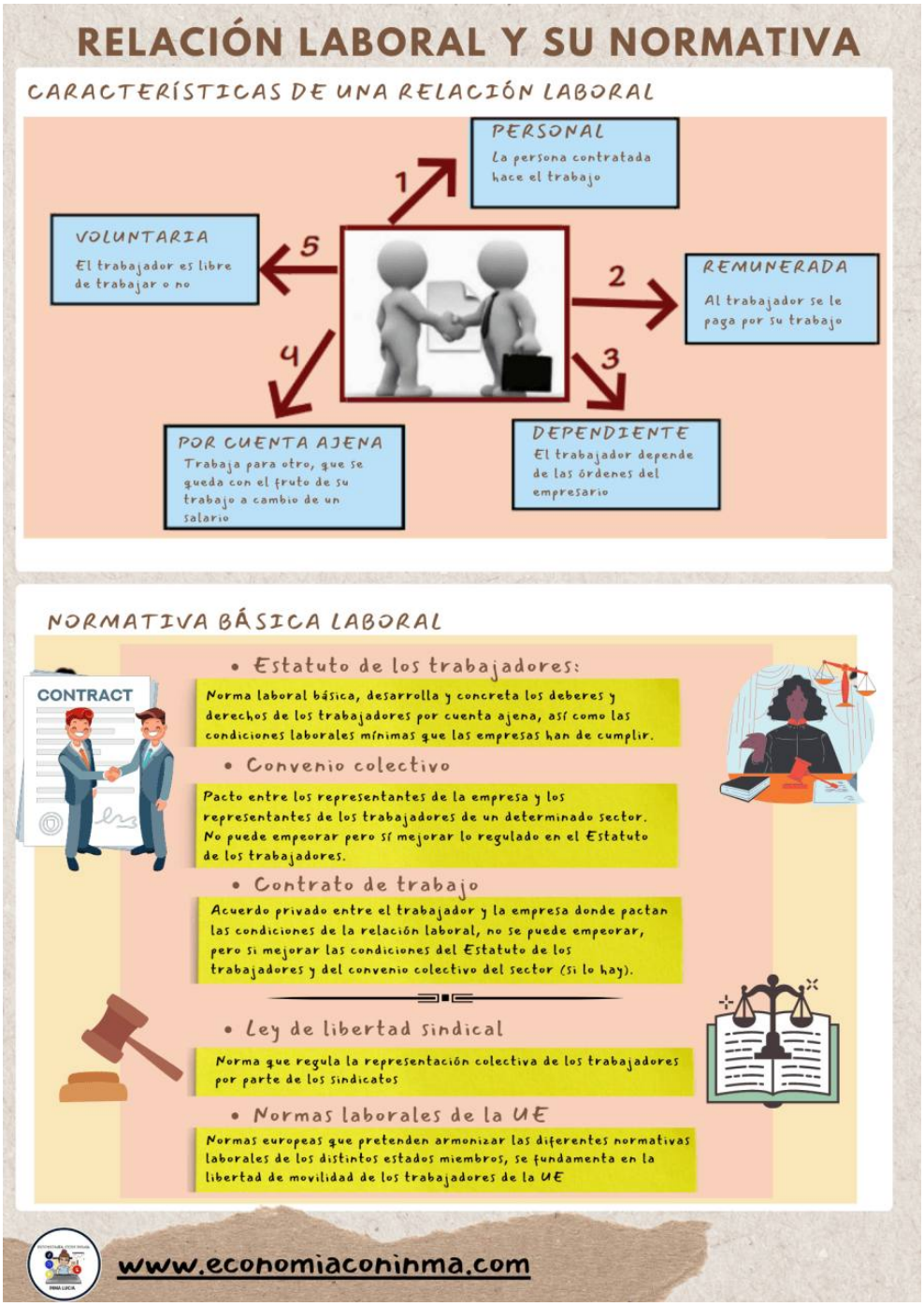
El **convenio colectivo** es un acuerdo resultado de la negociación colectiva, entre representantes de los trabajadores y de los empresarios donde se van a regular las condiciones laborales de un determinado sector, aunque en ciertas empresas grandes pueden tener convenio colectivo propio, las condiciones colectivas pactadas no pueden ser peores que las que marca el estatuto de los trabajadores.

Por último hablamos del **contrato de trabajo** como un acuerdo privado entre la empresa y el trabajador, donde se regulan las condiciones laborales del trabajador implicado, estas condiciones no pueden ser peores que en el convenio colectivo.

En la siguiente imagen tienes un resumen de la normativa, si pasas encima de cada norma, tienes una breve explicación:

» **Recurso interactivo (ver en línea):** https://view.genially.com/60a37e316fb5580d179330cd

La siguiente imagen resume el apartado:



Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/lYD5Zr8htCk?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

6.8. CONTRATACIÓN

na vez vista en el apartado anterior qué se entiende por una relación laboral y su normativa, nos vamos a centrar en el contrato de trabajo o el **acuerdo privado entre el trabajador y el empleado, donde se acuerdan las condiciones que van a regular la relación laboral.**

Los **contratos de trabajo**, (actualizados con la reforma laboral aprobada en el Real Decreto-Ley el 32/2021 de 28 de diciembre) se pueden clasificar según:

- **El número de horas contratadas:**
  - **A tiempo completo:** Se trabajan las horas que marcan como jornada completa en el convenio colectivo correspondiente y si no hay en el estatuto de los trabajadores, es decir 40 horas a la semana.
  - **A tiempo parcial:** Se trabajan menos horas que marcan como jornada completa en el convenio colectivo correspondiente y si no hay en el estatuto de los trabajadores.

- **La duración del contrato:**
  - **Indefinido:** No tiene fecha de finalización también se conocen como fijos y se dividen en:
    - **Fijo ordinario**: Se contrata para un trabajo que se va a desarrollar todo el año
    - **Fijo discontinuo:** se contrata para un trabajo que se va a desarrollar una temporada pero se repite todos los años.
  - **Temporal:** Tiene fecha de finalización, los contratos temporales más habituales son:
    - **Eventual o por circunstancias de la producción:** Hay un aumento de la demanda de trabajo.
    - **Interinidad:** Sustituye a un trabajador estable en la empresa.
    - **Formativos:** Se contrata a un trabajador sin experiencia laboral, diferenciando:
      - **Adquirir práctica profesional o en prácticas:** Si se contrata requiriendo título universitario o título de FP.
      - **Formación en alternancia:** Sin título y ha de compatibilizar el trabajo con formación.

Antes de la reforma laboral de 2022, también se podía hablar de un contrato temporal por obra y servicio, es decir para la realización de un proyecto determinado

Los **principales cambios de está reforma laboral** se pueden ver en **la siguiente infografía** realizada por Juan José Peña, de @Economiahispana:

La siguiente imagen resume el apartado:



Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/B_jMlOTYihU?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

Si quieres más información sobre los tipos o modalidades de contratación, puedes consultar la página del INAEM de Aragón y descargar el esquema de contratos actualizado, o descargarlo desde aquí:

» **Documento descargable: Esquema_Contratos_2025_04:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/11/esquema_contratos_2025…

6.9. POLÍTICAS DE IGUALDAD E INCLUSIÓN EN LAS EMPRESAS

En la actualidad, las organizaciones necesitan algo más que cumplir objetivos económicos: también deben crear entornos de trabajo **justos, seguros y respetuosos**, donde todas las personas tengan las mismas oportunidades. Las **políticas de igualdad e inclusión** son un elemento clave dentro de la gestión de Recursos Humanos, ya que influyen directamente en el clima laboral, la motivación, la productividad y la imagen corporativa.

Estas políticas buscan garantizar que **nadie sea discriminado** por motivos de género, edad, origen, orientación sexual, discapacidad, religión o cualquier otra característica personal.

La igualdad y la inclusión no son solo un requisito legal: son una **estrategia de gestión del talento**. Las empresas que apuestan por entornos diversos, respetuosos y equitativos no solo crean un mejor ambiente de trabajo, sino que se vuelven más competitivas, innovadoras y sostenibles.

¿Qué es la igualdad en la empresa?

La igualdad en el ámbito laboral consiste en asegurar que **todas las personas reciben el mismo trato** y tienen las mismas posibilidades de desarrollo profesional, promoción y participación en la organización.

Incluye aspectos como:

• **Igualdad salarial entre mujeres y hombres**, garantizando que dos personas que realizan el mismo trabajo y tienen las mismas responsabilidades reciben la misma retribución, sin diferencias injustificadas por razón de género.

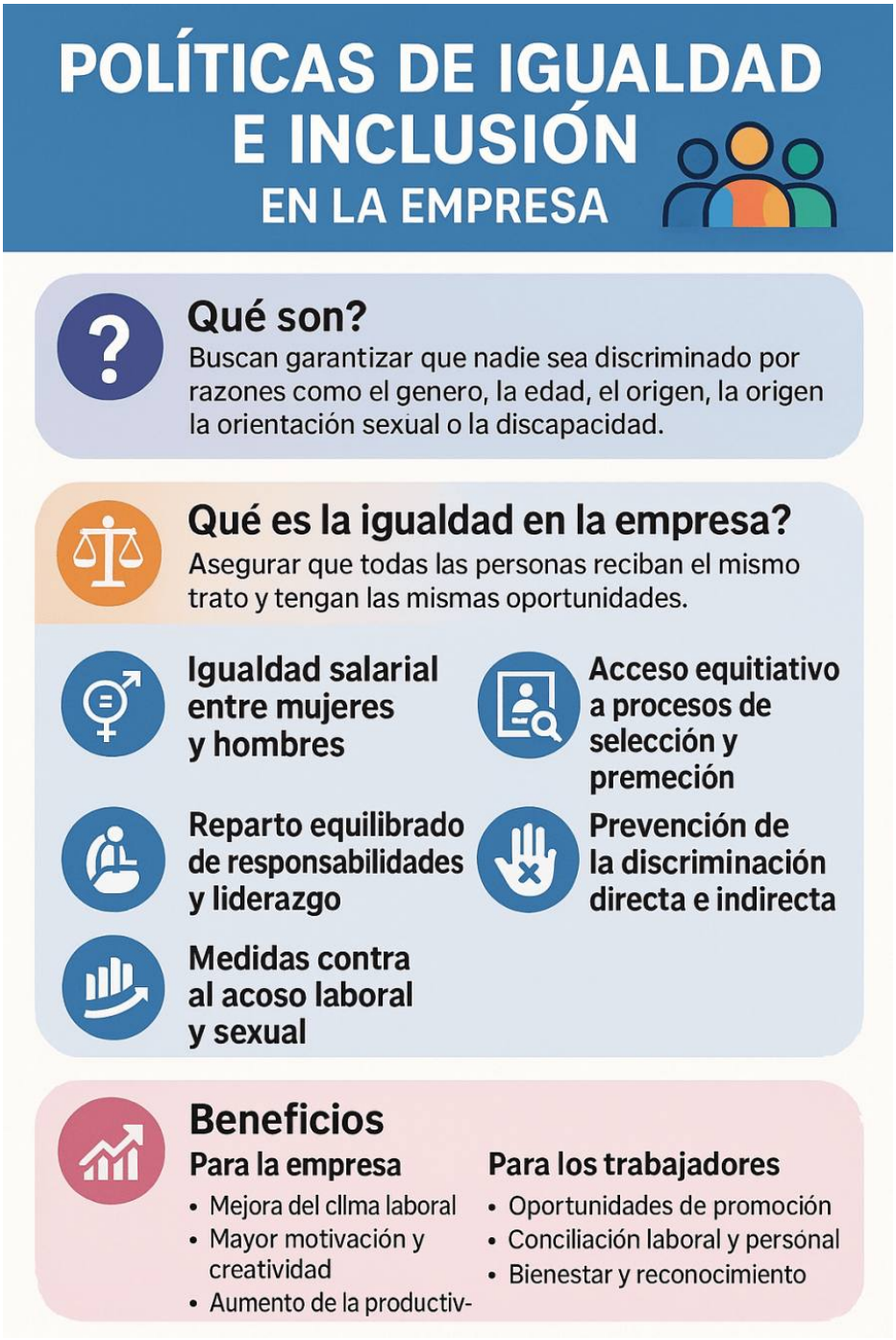
• **Acceso equitativo a procesos de selección y promoción**, asegurando que todas las personas pueden presentarse y avanzar profesionalmente con las mismas oportunidades, basándose únicamente en sus méritos y capacidades.

• **Reparto equilibrado de responsabilidades y liderazgo**, promoviendo que hombres y mujeres ocupen posiciones de responsabilidad de manera proporcional, evitando techos de cristal o sesgos en la asignación de tareas.

• **Prevención de la discriminación directa e indirecta**, evitando cualquier trato desigual explícito o implícito que pueda perjudicar a una persona por su sexo, origen, edad, discapacidad u otras características personales.

• **Medidas contra el acoso laboral y sexual**, estableciendo protocolos claros para prevenir, detectar y actuar ante conductas inapropiadas o violentas que pongan en riesgo la seguridad y bienestar de la plantilla.

En España, las empresas están obligadas a cumplir la normativa de igualdad y, a partir de 50 trabajadores, la empresa debe elaborar un **Plan de Igualdad**.



¿Qué es la inclusión laboral?

La inclusión va un paso más allá. No solo se trata de “tratar igual”, sino de **adaptar la organización para que todas las personas puedan participar plenamente**.

Una empresa inclusiva:

• **Valora las diferencias individuales**, reconociendo y apreciando que cada persona aporta capacidades, experiencias y perspectivas únicas.

• **Facilita la participación de personas con discapacidad o necesidades específicas**, garantizando que todas las personas puedan trabajar y contribuir en igualdad mediante apoyos y ajustes adecuados.

• **Adapta puestos de trabajo cuando es necesario**, modificando tareas, herramientas o condiciones laborales para que cualquier trabajador pueda desempeñar su función con autonomía.

• **Fomenta equipos diversos**, promoviendo grupos de trabajo formados por personas con distintos perfiles, habilidades y orígenes para mejorar la creatividad y los resultados.

• **Genera un clima donde todas las voces cuentan**, creando un entorno seguro donde cualquier persona puede expresar sus ideas y opiniones con respeto y sin miedo a represalias.

Incluye programas como empleo protegido, ajustes razonables, accesibilidad o mentorías para colectivos vulnerables.



Políticas de Igualdad e Inclusión

Las políticas de igualdad e inclusión se concretan en actuaciones como:

Selección y contratación

- Procesos de selección objetivos y no discriminatorios.
- Eliminación de sesgos (por ejemplo, con Curriculums Vitae ciegos).
- Paridad en tribunales de selección.

Conciliación

- Flexibilidad horaria.
- Teletrabajo.
- Permisos igualitarios e intransferibles.
- Jornadas adaptadas.

Formación

- Talleres en igualdad, diversidad y prevención del acoso.
- Programas de liderazgo femenino.
- Formación en accesibilidad y trato adecuado a personas con discapacidad.

Retribución y promoción

- Auditoría salarial para garantizar igualdad retributiva.
- Transparencia en los complementos y promociones.
- Mentoring, asignando a mujeres con potencial una persona mentora o patrocinadora que las acompañe, impulse su visibilidad y facilite su acceso a posiciones de liderazgo.
- Fijar objetivos cuantitativos sobre presencia de mujeres en puestos directivos y evaluar avances.

Prevención del acoso

- Protocolos claros de actuación.
- Canales confidenciales de denuncia.
- Medidas disciplinarias.

Inclusión de colectivos vulnerables

- Contratación de personas con discapacidad.
- Colaboración con centros especiales de empleo.
- Programas de adaptación de puestos de trabajo.



Beneficios de implantar políticas de igualdad e inclusión

Estas políticas no son solo una obligación legal o moral: aportan importantes ventajas competitivas:

Para la empresa

• **Mejora del clima laboral y reducción de conflictos**, creando entornos más justos y respetuosos disminuyendo tensiones y favoreciendo relaciones laborales positivas.

• **Mayor motivación y compromiso del personal**, cuando las personas se sienten valoradas y tratadas con equidad, aumenta su implicación con la empresa.

• **Equipos más creativos y diversos genera mejores ideas y soluciones**, La diversidad de perfiles aporta

distintas perspectivas que enriquecen la innovación.

• **Aumento de la productividad**, un ambiente inclusivo y equilibrado mejora el rendimiento y la eficacia del trabajo.

• **Mejor reputación y responsabilidad social corporativa (RSC)**, aplicar políticas igualitarias mejora la imagen pública y refuerza el compromiso ético de la organización.

• **Atracción y retención de talento**, las empresas que cuidan la igualdad resultan más atractivas para nuevos profesionales y fidelizan a su plantilla.

Para los trabajadores

• **Acceso a oportunidades reales de promoción**, garantizando que todas las personas puedan avanzar profesionalmente según su mérito y capacidad.

• **Sentimiento de pertenencia y seguridad psicológica**, favoreciendo un entorno donde cada trabajador se siente aceptado, seguro y libre para expresarse.

• **Conciliación entre vida laboral y personal**, permitiendo compatibilizar el trabajo con la vida familiar y personal sin perjudicar la carrera profesional.

• **Bienestar, respeto y reconocimiento**, promoviendo un clima donde las personas se sienten valoradas y tratadas con dignidad.

• **Reducción de desigualdades históricas**, contribuyendo a corregir desequilibrios sociales que han afectado a ciertos colectivos durante décadas.



6.10. ELEMENTOS BÁSICOS DE LAS NÓMINAS

Entre las características de una relación laboral por cuenta ajena está que debe ser remunerada es decir que el empresario debe pagar al trabajador por su trabajo, al conjunto de todas las percepciones económicas que el trabajador recibe de esta relación se le conoce como sueldo o **salario**, y el documento justificativo de estas percepciones o del salario es la **nómina**.

Las percepciones económicas pueden ser en **dinero o en especie**, siendo las percepciones en especie, todo aquello que el trabajador recibe de la empresa y no es dinero, más concretamente:

- Bienes, derechos o servicios de los que el trabajador se beneficia para fines particulares a un precio inferior al normal al mercado o de forma gratuita.
- Ejemplos de pagos en especie son:
  - La casa que paga la empresa a los trabajadores en su residencia habitual y donde reside toda la

familia.
- Un seguro de asistencia médica privado
- Una cesta de navidad, etc.

El salario en especie no puede sustituir al salario en dinero, no pudiendo superar el 30% del salario total del trabajador, teniendo que pactarse previamente, debiendo ser cuantificable para venir reflejado en la nómina debiendo pagar las cotizaciones sociales que correspondan por el.

El empresario no puede pagar todo el salario en especie, al menos la cuantía correspondiente al Salario mínimo interprofesional (SMI) debe ser en dinero.

Cuando hablamos de salario hay que diferenciar los conceptos:

- Salario base
- Salario bruto
- Salario neto

SALARIO BASE Y COMPLEMENTOS

El **salario base** es lo que se cobra por trabajar independientemente de cómo hagas el trabajo, es decir va a asociado a la categoría profesional y así viene reflejado en el convenio colectivo

Además del salario base, los trabajadores suelen recibir complementos que se van a cobrar si se cumple alguna circunstancia, pudiendo ser:

- **Salariales:** que tienen que ver con el trabajo o las características del trabajador, pudiendo distinguir
  - **Personales:** Dependen de las características del trabajador: ejemplos pueden ser la antigüedad, o alguna formación requerida,…
  - **De puesto de trabajo, calidad o cantidad:** que dependerán de cómo de si las condiciones de trabajo, cómo se desarrolle y cuánto se produzca, ejemplos pueden ser: peligrosidad, nocturnidad, productividad, …
  - **Pagos en especie**, que son los comentados anteriormente
  - **De situación y resultados de la empresa**, aquí se incluiría la paga de participación de beneficios que tienen muchas empresas

- No salariales o también conocidos como indemnizaciones y suplidos, tienen que ver con ciertas circunstancias del trabajo como
  - **Dietas** por trabajar fuera del domicilio social de la empresa
  - **Dinero para uniforme**
  - **Quebranto de moneda**, por los descuadres en un trabajo de cajera,…
  - **Indemnización por despidos**

SALARIO BRUTO Y SALARIO NETO

El **salario bruto** es la suma de todas las percepciones económicas del trabajador es decir la suma del salario base más los complementos. Normalmente el salario bruto de cada mes es el salario base más

los complementos salariales.

Salario bruto: salario base más complementos salariales

El **salario neto**, es el resultado de descontar al salario bruto los siguientes conceptos:

- **El IRPF retenido por la emp**resa, que permite ir pagando el impuesto que le corresponde al trabajador mes a mes, de manera que no se acumule en un solo pago cuando al trabajador le toque hacer su declaración de la renta.
- **La cotización de la seguridad social** que le corresponde al trabajador.

Salario Neto: Salario Bruto - IRPF retenido - Cotizaciones SS trabajador

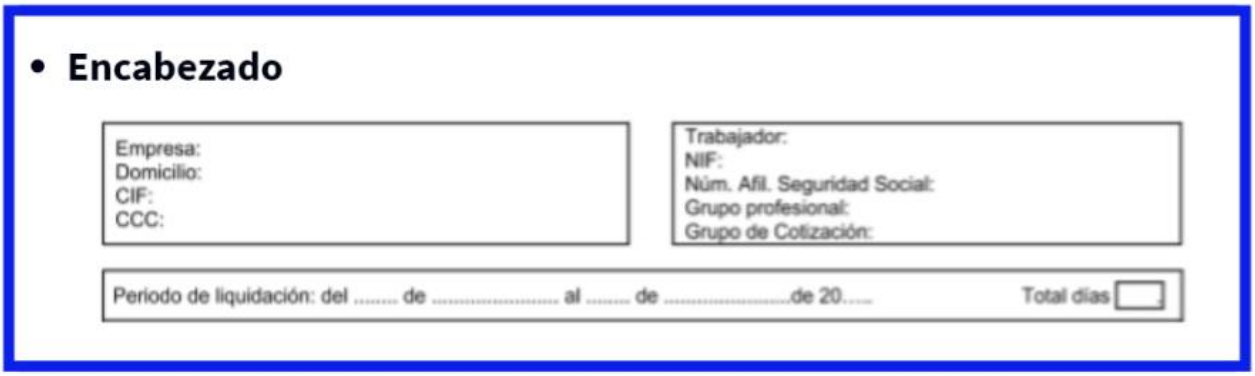
---

NÓMINA

Los conceptos antes comentados van a venir reflejados en la nómina o como antes hemos comentado el documento que refleja el salario, la nómina se compone de varias partes:

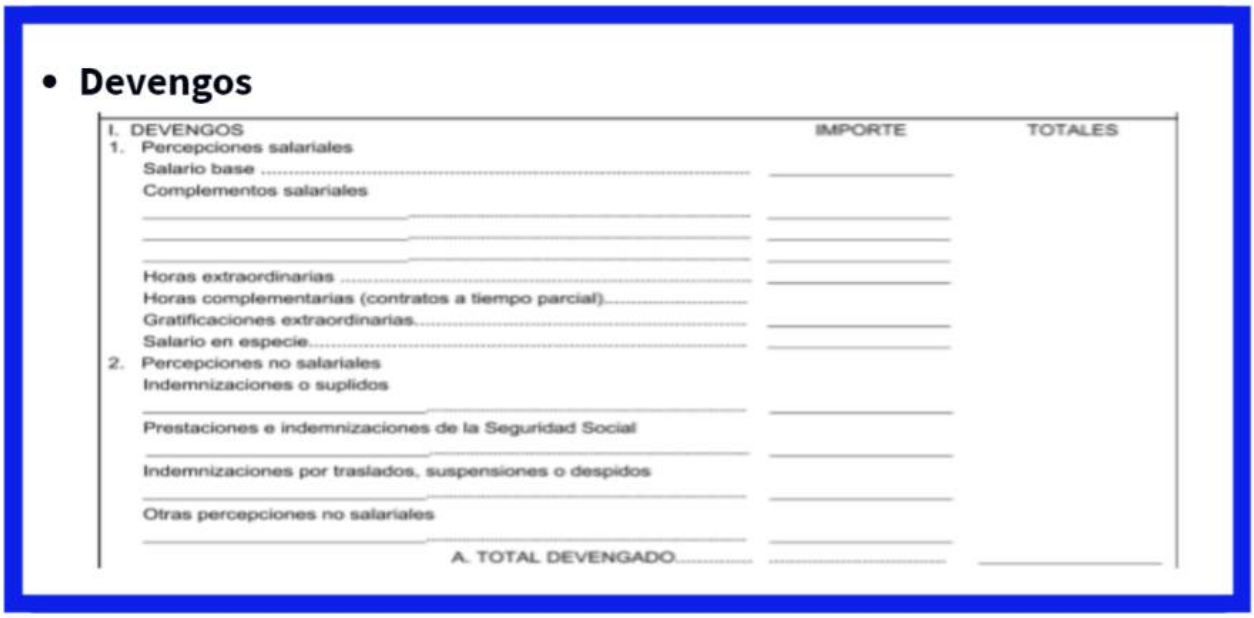
ENCABEZADO

El encabezado está formado por los datos de la empresa y del trabajador y el periodo de liquidación.



DEVENGOS

Los devengos son el total de percepciones que recibe el trabajador y como hemos comentado será el salario base y los complementos, la suma de todos los devengos, será el total devengado o el salario bruto.



- **Devengos**

I. DEVENGOS	IMPORTE	TOTALES
1. Percepciones salariales		
Salario base		
Complementos salariales		
Horas extraordinarias		
Horas complementarias (contratos a tiempo parcial)		
Gratificaciones extraordinarias		
Salario en especie		
2. Percepciones no salariales		
Indemnizaciones o suplidos		
Prestaciones e indemnizaciones de la Seguridad Social		
Indemnizaciones por traslados, suspensiones o despidos		
Otras percepciones no salariales		
A. TOTAL DEVENGADO		

DEDUCCIONES

Es la parte del salario bruto que no llega al trabajador, sino que la empresa retiene bien para ingresar en hacienda como el IRPF retenido o para ingresar en la seguridad social como la cotización social del trabajador, estas son las más comunes pero puede haber otras como la devolución de un anticipo de la empresa. La suma de todas las deducciones es el total a deducir.

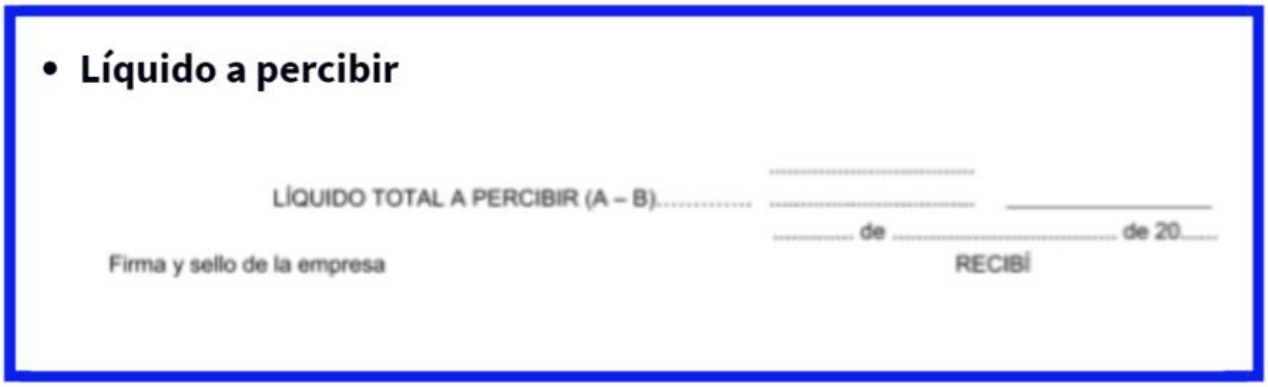


- **Deducciones**

A. TOTAL DEVENGADO		
I. DEDUCCIONES		
1. Aportación del trabajador a las cotizaciones a la Seguridad Social y conceptos de recaudación conjunta		
	%	
Contingencias comunes		
Desempleo		
Formación Profesional		
Horas extraordinarias		
TOTAL APORTACIONES		
2. Impuesto sobre la renta de las personas físicas		
3. Anticipos		
4. Valor de los productos recibidos en especie		
5. Otras deducciones		
B. TOTAL A DEDUCIR		

LÍQUIDO A PERCIBIR

Es la diferencia entre el total devengado y el total a deducir, es lo que realmente llega al trabajador, también se conoce como salario neto.

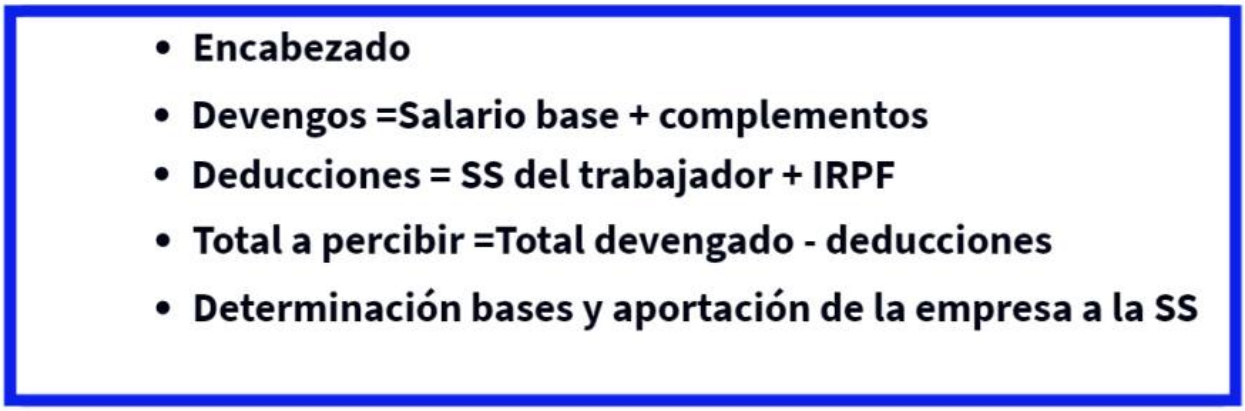


DETERMINACIÓN DE BASES Y SEGURIDAD SOCIAL A CARGO DE LA EMPRESA

En esta parte viene la base que se ha tomado para calcular las deducciones, y además desde el 2014 se debe reflejar la aportación que la empresa hace a la seguridad social por el trabajador, también conocida como cuota patronal.



En la siguiente imagen se ve el resumen de las partes de una nómina y su cálculo:



En el siguiente pdf tienes el modelo de nómina vigente desde 2014:

» **Documento descargable: nomina-1:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2024/11/a69ae-nomina-1.pdf

La siguiente imagen resume el epígrafe:



Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/Q4fxgxfx8as?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

UD 7: EVALUACIÓN Y VALIDACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO

En este tema vamos a aprender a aplicar dos técnicas de evaluación y validación de un modelo de negocio:

- **Análisis DAFO**, que permite evaluar en qué momento nos encontramos y diseñar una estrategia adecuada.
- **Lean Startup**, técnica que permite validar un modelo de negocio a través de métricas e iteraciones.

Terminamos con la protección de una idea, un producto o una marca por medio del registro oficial de patentes y marcas.

Saberes básicos y criterios de evaluación de esta unidad

- **Saber básico EYDI.2.D.2.** Análisis DAFO.
- **Saber básico EYDI.2.D.3.** La validación del modelo de negocio. Lean Startup. Desarrollo de clientes. Desarrollo de producto ágil.
- **Saber básico EYDI.2.D.4.** La protección de la idea, del producto y de la marca. Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM). Oficina Europea de Patentes (OEP), Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea (EUIPO) y Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI).
- **Criterio de evaluación 3.1.** Proponer un modelo de negocio o de gestión diferenciado que permita dar respuesta a las necesidades de los usuarios, generar valor y contribuir al bienestar económico y social actual, comparando distintos modelos y utilizando estrategias y herramientas de diseño creativo.

Practica y repasa

El siguiente PDF tiene las preguntas que han aparecido en la PAU de Andalucía en relación con esta unidad:

» **Documento descargable: PREGUNTAS PAU TEMA 7:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/11/preguntas-pau-tema-7.pdf

7.1. ANÁLISIS DAFO

En apartados anteriores hemos visto como se analiza una empresa internamente por ejemplo a través de la **Cadena de Valor de Porter** detectando las fortalezas y debilidades de la empresa y externamente a través del análisis del **entorno de la empresa**, obteniendo las oportunidades y las amenazas.

El análisis DAFO consiste en detectar los puntos fuertes y débiles de algo, en este caso de la empresa.

El análisis DAFO realiza dos análisis:

- **Análisis interno o elementos donde la empresa puede actuar**, y que pueden ser positivos siendo

FORTALEZAS o negativos siendo **DEBILIDADES**

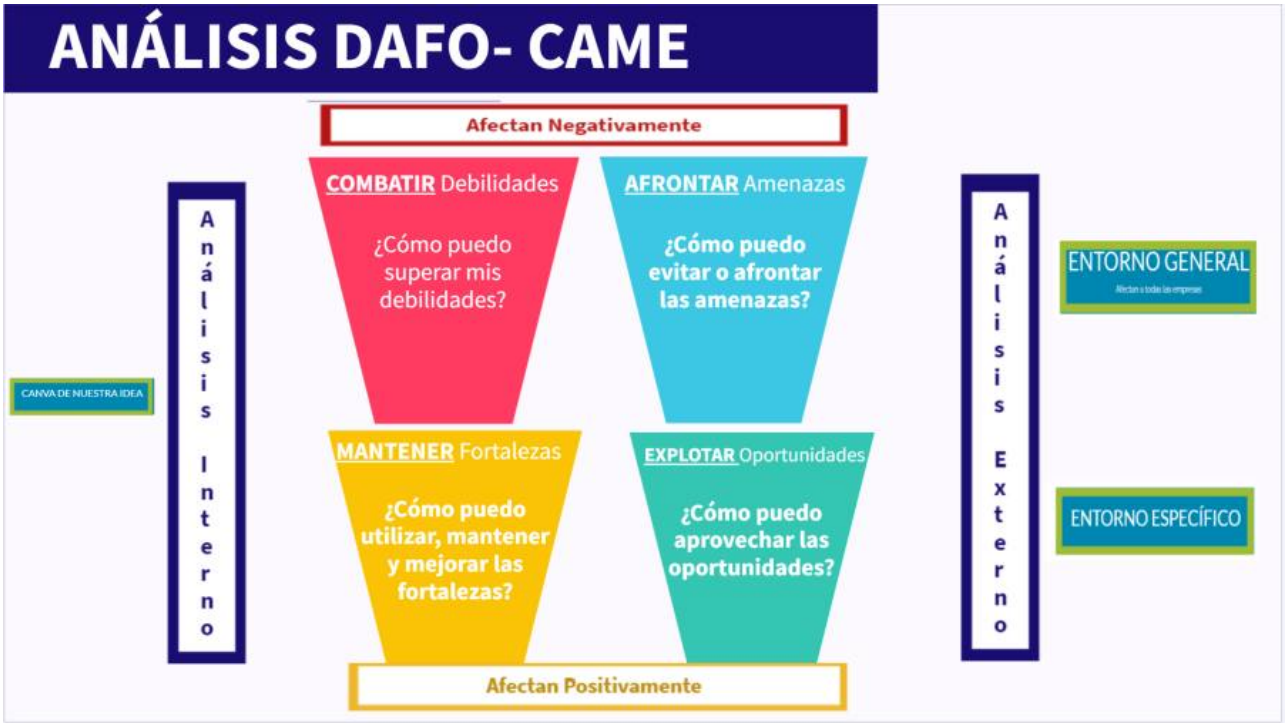
- **Análisis Externo o factores del entorno** que afectan a la empresa pero que no podemos actuar sobre ellos, pero hay que conocerlos para poder evitarlos o aprovecharlos, si son positivos don fuente de **OPORTUNIDADES** y si son negativos son **AMENAZAS**.



Una vez realizado el DAFO deberemos diseñar nuestra estrategia que debe consistir en pensar:

- ¿Cómo superar, corregir o eliminar las debilidades de la idea de negocio?
- ¿Qué puedo hacer para evitar o afrontar las amenazas del entorno?
- ¿Cómo puedo utilizar y mantener las fortalezas o ventajas competitivas que me aporta la idea?
- ¿Cómo puedo aprovechar o explotar las oportunidades del entorno?

Qué se resumirían en el acrónimo **CAME** (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar)



Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/gEEaHIpNsA0?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

JUEGO CONSTRUYE UN DAFO

El siguiente juego cuyo enunciado es extraído de la selectividad de junio de 2021 de Cataluña, permite hacer un DAFO a través de una serie de características de una nueva empresa:

» **Recurso interactivo (ver en línea):** https://view.genially.com/6295276019633a00116f0d62

El siguiente ejemplo corresponde a un proyecto de empresa realizado por alumnado de 2º de Bachillerato, este es el DAFO final del proyecto:

CHIKIFITNES-GIMNASIO DE NIÑOS

DEBILIDADES Alto coste salarial Alquiler elevado Poca capacidad de crecimiento No hay posibilidad de obtener grandes beneficios Grupos limitados. Empresa nueva en el sector	AMENAZAS Competencia cercana y con más poder adquisitivo. Poca posibilidad de obtener grandes beneficios.
FORTALEZAS Se tienen los conocimientos necesarios Empresa socialmente responsable Trabajadores socios y motivados Empresa especializada Local céntrico y atractivo App personalizada Servicio de calidad	OPORTUNIDADES Mayor preocupación por la salud. Cada vez más gente practica deporte. Tipos de intereses están bajos.

En el siguiente pdf tienes una lista de actividades para trabajar el DAFO:

» **Documento descargable: PREGUNTAS DAFO:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/11/preguntas-dafo-1.pdf

7.2. LEAN STARTUP

ENTORNO VICA

Una StartUp es una empresa que se desarrolla en un entorno de incertidumbres y riesgos. Es decir en un entorno como el actual o entorno VICA:



V – Volátil

Los cambios suceden muy rápido y de forma inesperada.
Ejemplo: una tendencia en redes sociales puede cambiar en días.

I – Incierto

Cuesta predecir qué ocurrirá en el futuro.
Ejemplo: no sabemos cómo reaccionará el mercado ante una nueva app.

C – Complejo

Hay muchos factores que influyen y se relacionan entre sí.
Ejemplo: tecnología, competencia global, clientes digitales…

A – Ambiguo

No siempre está claro cómo interpretar la información o qué decisión es la correcta.
Ejemplo: los datos pueden indicar varias posibles soluciones.

CICLO DEL FEEDBACK

Las **startups suelen utilizar los métodos LEAN,** que les permiten validar su producto o servicio de forma rápida antes de crear la empresa.

Los métodos LEAN se basan en el ciclo del FEEDBACK:



PRODUCIR: A partir de una idea, se crea un **prototipo básico (Producto Mínimo Viable)**, que nos permitirá construir rápido y barato para poder llevarlo al mercado y validar la idea para posteriormente pivotar y volver a prototipar.

MEDIR: El **paso de validación** es decir medir y obtener datos, l**o va a realizar el cliente a partir de nuestro prototipo**, con los datos obtenidos del cliente, sabremos lo que funciona y lo que no, lo que nos

permitirá pivotar la idea adaptándonos a las demandas de los usuarios y clientes potenciales.

APRENDER: Con el aprendizaje continuo, podremos mejorar la idea hasta convertirlo en algo real, sostenible en el tiempo y valioso para el cliente. Esta fase transforma los datos medidos en información esencial que permitirá tomar decisiones: **Pivotar** (cambiar de idea o modelo original), **Iterar** (Realizar ajustes pequeños para mejorar la idea), **Escalar** (Si la idea está validada claramente y puede expandirse).

Este método se basa en la **idea de escuchar a los potenciales usuarios**, para descubrir qué es lo que el mercado quiere y necesita, aprendiendo de los errores y **mejorando la idea continuamente**, pero fallando rápido y a bajo coste.

Este método se basa en desarrollar o mejorar el producto a partir de prototipos básicos (Productos mínimos viables), eliminando lo que no genera valor, desarrollando o mejorando el producto a partir de las necesidades y opiniones de los clientes (**Desarrollo del producto**) y de salir pronto a testar a los clientes y viendo si el producto o servicio que se ha ido validando se puede escalar (**Desarrollo de Clientes**)

DESARROLLO DE PRODUCTO ÁGIL

Prototipa rápido, prototipa barato y prototipa con valor, eso debe ser un **Producto Mínimo Viable**, un prototipo que nos permita validar nuestra idea en el mercado.

El prototipo debe permitirnos descubrir rápidamente si nuestro producto o servicio aporta valor real al cliente. Es decir el prototipo debe solucionar el problema del cliente o cubrir su necesidad, validando rápidamente si el cliente estaría dispuesto a pagar por él.

Un Producto Mínimo Viable debe responder a las preguntas:

- ¿El problema que soluciona mi producto o servicio es real e importante para el usuario?
- ¿Mi solución es valiosa para él, estando dispuesto a pagar por ello?
- ¿Qué características del prototipo son necesarias, cuáles puedo eliminar y cuáles debo añadir?

Ejemplos de productos mínimos viables pueden ser:

- Una app o web sencilla que permita medir el interés de los usuarios.
- Un vídeo explicativo o una pequeña presentación.
- Una maqueta sencilla o un diseño visual
- Empezar probando el producto o servicio con un número limitado de clientes
- Ofrecer una experiencia automática pero realizar manualmente las tareas mientras se valida la aceptación del mercado, a esta técnica se la conoce como Mago de OZ, (ejemplo Zappos en el vídeo)
- Lanzar una campaña de Crowdfunding
- Preventa anticipada

En el siguiente vídeo se muestran tres ejemplos de empresas que validaron a través de Productos Mínimos Viables.

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/xPJoq_QVsY4?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

DESARROLLO DE CLIENTES

Cuando una idea se lleva a los clientes, estos suelen dar su opinión de forma crítica indicando qué eliminaría y qué mejoraría es por ello que debemos tener en mente esta frase:

*« **Ninguna idea sobrevive intacta al primer contacto con los clientes reales**»*

La técnica de Desarrollo de clientes (Customer Development) propone un proceso basado en salir de la oficina y valida con los clientes las hipótesis fundamentales del problema.

Este método se estructura en cuatro fases claves:



- **Descubrimiento de clientes**, en esta fase se pretende validar si existe el problema es importante para el cliente y merece ser resuelto. Esto se puede realizar mediante entrevistas rápidas con usuarios reales.
- **Validación de clientes**, en esta fase se confirma que la solución planteada encaja con las necesidades identificadas. Para ello se crea un Producto Mínimo Viable inicial, se lleva a los clientes y se valida si los clientes están dispuestos a usarlo y a pagar por ello. Aquí no se valida el producto, sino el modelo de negocio.
- **Creación de clientes**, en esta fase se comienza a escalar la solución validada. Se debe definir cómo atraer nuevos clientes, generar demanda y establecer el proceso de satisfacer la demanda, es decir el proceso comercial.
- **Construcción de la empresa**, en esta fase se crea una organización capaz de hacer que el negocio sea sostenible y con capacidad de crecimiento, se realiza una vez validado el producto, el modelo de negocio y el proceso comercial. En esta fase es donde una Startup se transforma en una empresa sostenible y rentable.

En resumen, se empezará validando si la idea resuelve un problema real, para posteriormente validar la solución a través de Prototipos Mínimos Viables, después se buscará como generar demanda y si todas las fases anteriores son validadas se creará la empresa.

7.3. PROTECCIÓN DE LA IDEA

Proteger una idea, un producto o una marca es un paso fundamental en el proceso de creación de cualquier empresa o proyecto emprendedor. La propiedad intelectual y la propiedad industrial permiten a los creadores asegurar sus innovaciones, evitar copias y obtener ventajas competitivas. Existen diferentes organismos, tanto nacionales como internacionales, encargados de registrar y proteger estas creaciones.

¿QUÉ SE PUEDE PROTEGER?

- **La idea (cuando se convierte en obra o invención)**, las ideas abstractas no se pueden registrar, pero **sí sus expresiones concretas**, como:
  - Una obra escrita, musical o audiovisual.
  - Un software.
  - Una invención técnica con aplicación industrial.

- **El producto**, se puede proteger:
  - **El diseño industrial**, protegen la apariencia externa del producto.
  - **La patente**, protegen invenciones nuevas, con actividad inventiva y aplicación industrial.
  - **El modelo de utilidad**, similar a las patentes, pero para invenciones de menor complejidad técnica.

- **La marca**, una marca es cualquier signo que permite identificar productos o servicios de una empresa. Registrar la marca evita que otras empresas utilicen un nombre o símbolo parecido que pueda confundir a clientes.:
  - Logotipos.
  - Nombres comerciales.
  - Eslóganes.
  - Sonidos o incluso formas tridimensionales.

LA IMPORTANCIA DE PROTEGER

- **Protección de la innovación**: Impide que otros copien o exploten tu invención sin autorización.
- **Ventaja competitiva**: Ofrece un monopolio temporal sobre la invención, lo que puede ser crucial en el mercado.
- **Valor añadido**: Los derechos de propiedad industrial son activos intangibles que aportan valor a tu negocio.
- **Internacionalización**: Facilita la expansión a nuevos mercados, al registrar la propiedad en varios países y a través de negociación de licencias y patentes.

ORGANISMOS OFICIALES DE PROTECCIÓN

OEPM – Oficina Española de Patentes y Marcas (España)

Es el organismo al que debe acudir cualquier emprendedor que quiera registrar su marca o invención en España.

Puedes acceder a su página web: https://www.oepm.es/es/

Protege:

- Patentes.
- Modelos de utilidad.
- Marcas y nombres comerciales.
- Diseños industriales.

OEP – Oficina Europea de Patentes

Permite solicitar una **patente única** que luego puede validarse en los países europeos que se deseen, evitando tener que presentar una solicitud en cada uno, protegiendo las Patentes Europeas.

Puedes acceder a su página web: https://www.epo.org/en

EUIPO – European Union Intellectual Property Office

Una sola solicitud permite proteger la marca o el diseño **en los 27 países de la UE**, protegiendo la **Propiedad industrial no técnica** es decir la marca y el diseño.

- Marcas de la Unión Europea.
- Diseños comunitarios.

Puedes acceder a su página web: https://www.euipo.europa.eu/en

OMPI – Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (WIPO)

Facilita registrar y gestionar derechos de propiedad industrial en múltiples países mediante un único procedimiento centralizado.

Gestiona:

- Registro internacional de marcas (Sistema de Madrid).
- Registro internacional de diseños (Sistema de La Haya).
- Cooperación internacional para las patentes (PCT).
-

¿Qué elegir según mis necesidades?

Objetivo	Organismo adecuado	Motivo
Proteger **una marca, diseño o patente** solo en España	**OEPM**	Trámite más simple y económico.

Objetivo	Organismo adecuado	Motivo
Proteger **una marca o diseño** en todos los países de la UE	**EUIPO**	Una sola solicitud para 27 países.
Registrar una **patente** que pueda ser válida en varios países europeos	**OEP**	Ahorra trámites múltiples.
Registrar **derechos en muchos países del mundo**	**OMPI**	Sistema internacional centralizado.

UD 8: INNOVACIÓN EN MODELOS DE NEGOCIO Y GESTIÓN

Comprender cómo funciona un **modelo de negocio** es esencial para saber por qué unas ideas triunfan y otras no. Para ello utilizamos herramientas como el **lienzo de modelo de negocio**, que nos ayuda a ordenar una idea en partes muy simples: quiénes serán nuestros clientes, qué les vamos a ofrecer, cómo llegaremos a ellos o de qué manera ganaremos dinero. Además, analizamos el punto de vista del cliente mediante mapas de empatía, técnicas de neuromarketing, nuevas formas de promocionar productos y estrategias para identificar nichos y posicionarse en el mercado.

A partir de ahí llega el momento de **crear e innovar**. Trabajamos cómo generar muchas ideas (fase divergente) y cómo seleccionar las mejores (fase convergente), apoyándonos en dinámicas creativas y en herramientas visuales como el **Visual Thinking**, que facilitan organizar y comunicar ideas de forma clara y atractiva. También se introduce el **prototipado**, es decir, crear versiones simples del producto o servicio para comprobar si realmente funciona y si aporta valor a las personas.

Por último, el alumnado aprende a **presentar sus proyectos** de manera convincente usando técnicas como el **storytelling** o el **elevator pitch**. También exploramos posibles escenarios futuros para imaginar nuevas oportunidades de negocio. Con todo este trabajo se desarrollan habilidades para tomar buenas decisiones emprendedoras y para elaborar un **plan de negocio básico**, que integra todo lo aprendido de forma práctica y realista.

Saberes básicos y criterios de evaluación de esta unidad

- **Saber básico EYDI.2.C.1.** El lienzo de modelo de negocio y de gestión: concepto, áreas, bloques, utilidad y patrones de modelos de negocio.
- **Saber básico EYDI.2.C.2.** El punto de vista de los clientes: mapa de empatía. Análisis de las necesidades. Neuromarketing. Nuevas tendencias en la promoción de productos. La competencia y nichos de mercado. Estrategias de segmentación. Posicionamiento en el mercado.
- **Saber básico EYDI.2.C.3.** La creatividad aplicada al diseño de modelo de negocio y de gestión. El proceso de creatividad: divergencia y convergencia. Dinámicas de generación de nuevas ideas de modelos de negocio.
- **Saber básico EYDI.2.C.4.** Las herramientas de organización de ideas: pensamiento visual o Visual Thinking. Capacidad de síntesis. Ideación. Comunicación: modalidades y recursos digitales. Otras herramientas para innovar en modelos de negocio y de gestión.
- **Saber básico EYDI.2.C.5.** El prototipado: concepto y utilidad. Posibilidades de prototipado: bienes, servicios y aplicaciones. Análisis de resultados.
- **Saber básico EYDI.2.C.6.** Las herramientas de presentación de un proyecto o de una idea. Metodología: narración de historias o storytelling y el discurso en el ascensor o elevator speech o elevator pitch. Otras metodologías.
- **Saber básico EYDI.2.C.7.** Los escenarios: exploración de ideas, escenarios futuros y nuevos modelos de negocio. Otras herramientas para innovar en modelos de negocio y de gestión.
- **Saber básico EYDI.2.D.5.** La toma de decisiones. Estrategias. Simulación en hoja de cálculo. Redacción de un plan de negocios básico.
- **Criterio de evaluación 4.1.** Gestionar eficazmente la información y facilitar el proceso de toma

de decisiones a partir de la información obtenida tanto en el ámbito interno como externo de la empresa, aplicando estrategias y nuevas fórmulas comunicativas.
- **Criterio de evaluación 4.2.** Seleccionar estrategias de comunicación aplicadas al mundo empresarial, utilizando nuevas fórmulas comunicativas que faciliten la gestión eficaz de la información y la transmisión de la misma a otros.
- **Criterio de evaluación 4.3.** Exponer el proyecto de modelo de negocio llevado a cabo, utilizando las herramientas necesarias que permitan despertar el interés y cautivar a los demás con la propuesta de valor presentada.

Practica y repasa

El siguiente PDF tiene las preguntas que han aparecido en la PAU de Andalucía en relación con esta unidad:

» **Documento descargable: PREGUNTAS PAU TEMA 8:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/11/preguntas-pau-tema-8.pdf

8.1. LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO

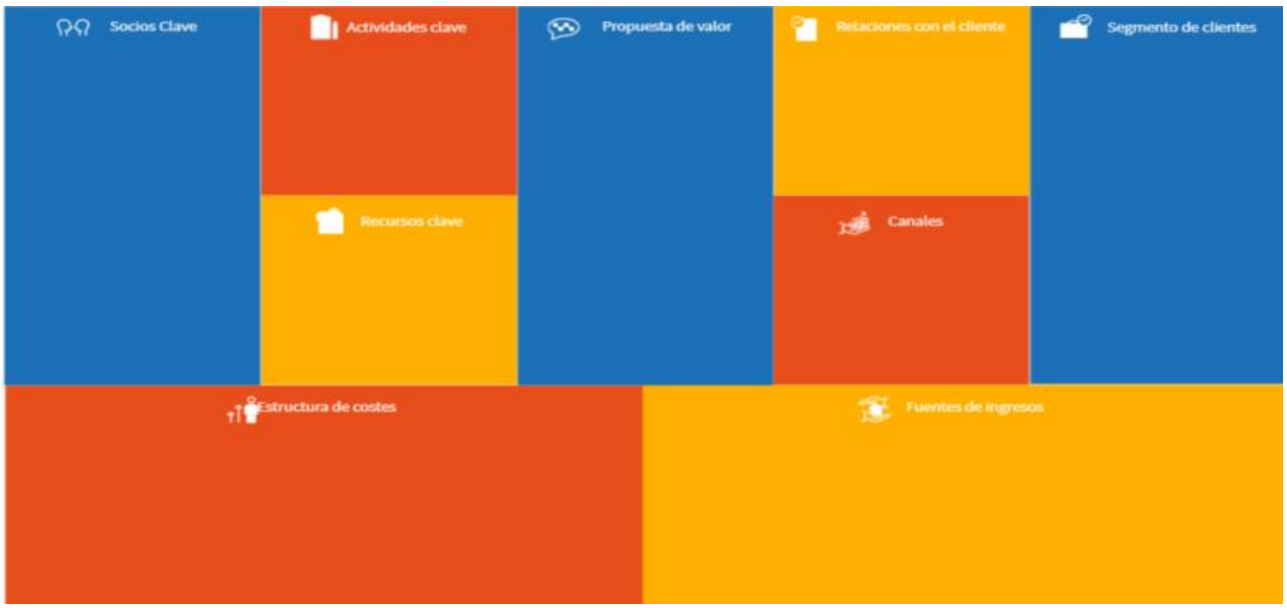
El **Lienzo de Modelo de Negocio**, a través de sus distintos **bloques y áreas clave**, permite organizar una idea empresarial de forma sencilla, identificando quiénes son los clientes, qué valor se les aporta, cómo se llega a ellos y qué recursos se necesitan para que el proyecto funcione.

En este apartado se explorará también la **utilidad práctica** del lienzo: cómo ayuda a analizar, comparar y mejorar modelos de negocio reales, y cómo permite detectar oportunidades, debilidades o nuevas formas de innovar. Además, se verán distintos **patrones de modelos de negocio** que utilizan empresas de éxito.

LIENZO DE MODELO DE NEGOCIOS O CANVAS

El **modelo Canvas de negocio o lienzo de modelo de negoc**io es una plantilla esquemática, donde se puede ver de forma resumida todos los puntos claves de una empresa y que permite añadir modificaciones e ideas rápidamente.

Se estructura en nueve bloques bien diferenciados, donde se sitúa a la derecha la estructura comercial de la empresa y a la izquierda la estructura de producción.



PROPUESTA DE VALOR

Comenzaremos con la parte central del canvas en este caso con la **propuesta de valor de nuestra empresa**, es decir:



- **¿Qué ofreces que te haga diferente y especial, siendo mejor que la competencia?**
- ¿Por qué el cliente debe ele**girte?**
- ¿Cuáles van a ser tus ventajas **competitivas?**
- **¿Qué problemas resuelves a tus clientes?**
- **¿Cuál es tu razón de ser?**

PARTE COMERCIAL

Ahora pasaremos a analizar el lado derecho del lienzo que es la **parte comercial**

Empezaremos, analizando a **nuestros clientes** y dentro de ellos, a cada segmento de clientes claramente diferenciado, debiendo hacer una canvas para cada segmento:

- **¿Quiénes son tus clientes?**
- **¿Cuáles son sus características?**
- **¿hay segmentos de clientes claramente diferenciados?**
- **¿Los segmentos de clientes se relacionan entre sí?**



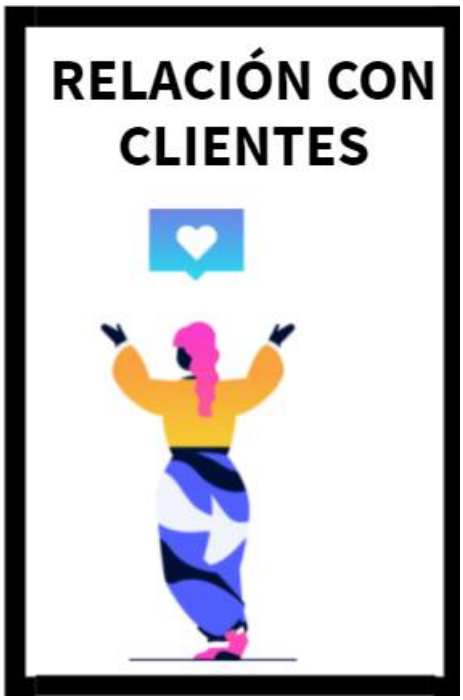
Pasaremos a analizar **los canales**, es decir cómo vamos a hacer llegar nuestro producto o servicio al cliente:



- ¿Cómo vas a hacer llegar tu propuesta de valor a cada cliente?
- El canal de distribución es una parte muy importante de la experiencia del cliente:
- Venta física
  - venta directa
  - Canal intensivo, selectivo o inclusivo
  - Franquicias
  - tiendas propias…
- Venta online
  - Market place
  - Página web propia
  - aplicación móvil (app)…

Después, se analizará la **relación con el cliente**, es decir cómo nos va a encontrar el cliente y cuál va a ser la relación de la empresa con el cliente, antes, durante y después de la compra

- ¿Qué relación tendrás con los clientes?
- ¿Qué va a inspirar tu marca en los clientes?
- ¿Cómo te vas a dar a conocer?
- ¿Cómo va a poder el cliente contactar con la empresa?
- ¿Cuál va a ser el seguimiento de los clientes?



Por el lado derecho del lienzo o por el **lado comercial** nos queda por analizar todas las **fuentes de ingresos** que esperamos tener, así de todas las formas para cobrar esos ingresos:



- ¿Cómo vas a generar ingresos aparte de la venta?
- Ejemplos:
  - Suscripción / afiliación
  - Freemium
  - Mantenimiento
  - Envases
  - Publicidad…
- ¿Cómo vas a cobrar a los clientes?
  - Contado
  - Tarjeta
  - Móvil
  - Bizum
  - Transferencia
  - Contrareembolso…

PARTE DE PRODUCCIÓN

Pasamos a analizar el lado izquierdo, es decir la **parte de producción**, para ello comenzamos con las **actividades claves**, o las funciones que son imprescindibles en la empresa para poder funcionar

- **¿Qué procesos son necesarios para que el negocio funcione y hay que prestar una especial atención?**
  - Atención al cliente
  - Innovación y desarrollo
  - Calidad
  - Producción
  - Marketing
  - Diseño

- Programación…



Pasamos a analizar los **recursos claves o factores productivos** que van a a ser necesarios en la empresa:



- Se han de detallar y especificar qué recursos o factores productivos necesitamos:
  - Trabajadores:
    - ¿Cualificados? ¿Qué cualificación? ¿Cuántos?
    - ¿No cualificados? ¿Cuántos?
  - Maquinaria:
    - ¿Alguna maquinaria específica?

- Locales, almacenes
- Ordenadores, software
- Patentes
- Vehículos…

Continuamos con los **socios clave** es decir aquellas personas, empresas, o instituciones público o privadas con las que la empresa debe contar y en algún caso llegar a acuerdos para poder funcionar.

- **Las alianzas permiten crear vínculos y sinergias, consiguiendo beneficios para todos los participantes de la alianza:**
- **Posibles alianzas:**
  - Proveedores
  - Universidades
  - Otras empresas
  - ONGs
  - Asociaciones…



El último apartado del canvas es la **estructura de costes**, aquí indicaremos los principales costes a los que va a tener que hacer frente una empresa:



- Los principales costes de una empresa son:
  - Salarios
  - Alquiler locales
  - Seguros
  - Consumo de materiales
  - Suministros
  - comisiones bancarias e intereses
  - Combustible
  - Publicidad
  - Subcontratas (limpieza, mantenimiento)
  - Comisiones página web/coste alojamiento web…

UTILIDAD

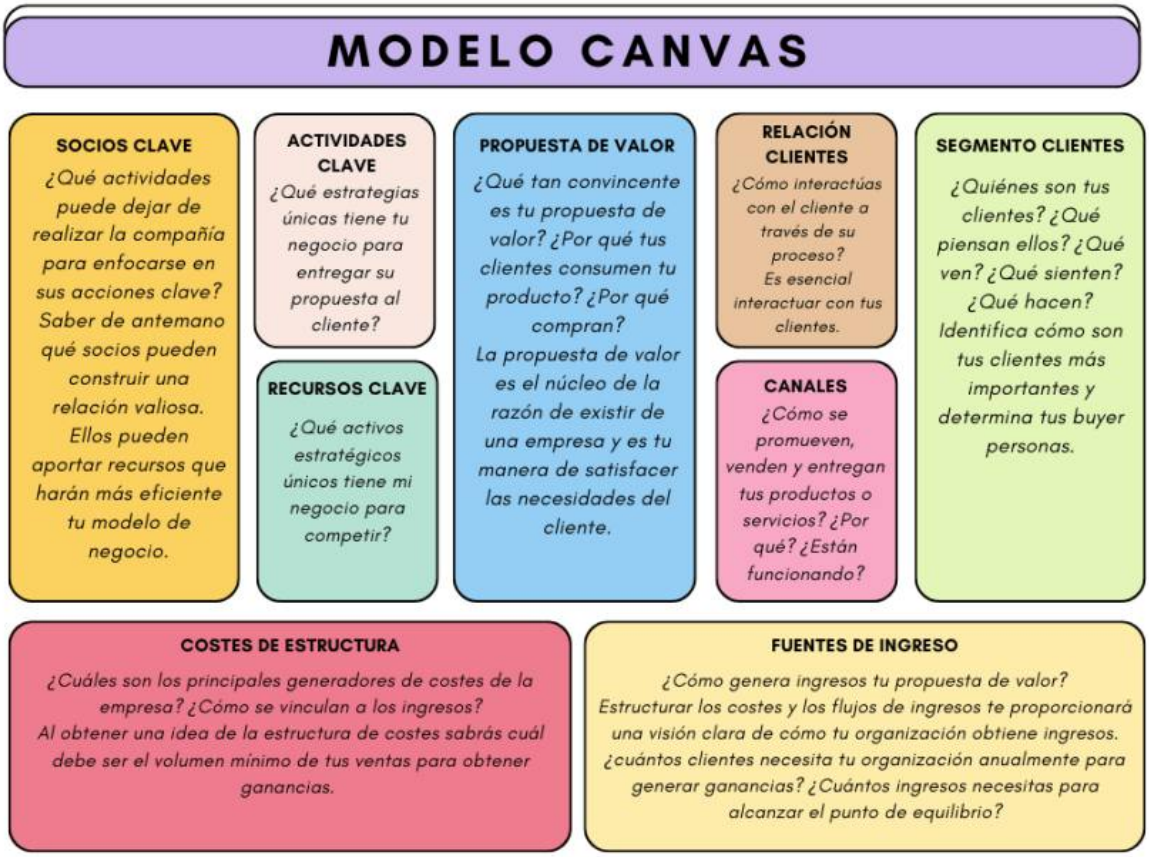
El **modelo de negocio** no es solo un esquema visual: es una herramienta estratégica que permite entender de un vistazo cómo funciona una empresa y qué elementos son esenciales para que una idea pueda convertirse en un proyecto viable. Su principal utilidad es ofrecer una **visión global y ordenada**, lo que facilita detectar rápidamente si la propuesta aporta valor a los clientes, si es sostenible en el tiempo y qué partes necesitan mejoras.

Además, el lienzo ayuda a **tomar decisiones informadas**, ya que relaciona todos los bloques entre sí. Cualquier cambio en un área (por ejemplo, costes, segmentos de clientes o canales) permite prever cómo afectará al resto del negocio. También es muy útil para **comparar diferentes ideas**, analizar a la competencia o evaluar la viabilidad de un proyecto antes de invertir recursos. En el aula y en el ámbito emprendedor, se convierte en una herramienta imprescindible para **experimentar, corregir errores rápidamente e innovar de manera ágil**.

En la siguiente imagen puedes ver un ejemplo de un modelo canvas realizado por alumnos de FAG de 2º de bachillerato, para una empresa de gadgets tecnológicos para la tercera edad:



A modo de resumen te dejo esta plantilla CANVA de la creadora AMAPOLA de la aplicación CANVA:



El siguiente vídeo realizado con IA explica el lienzo de modelos de negocio paso a paso con un ejemplo concreto:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/lrMppJoMgKQ?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

PATRONES DE MODELOS DE NEGOCIO

Hay modelos de negocio que tienen características similares, organizaciones similares o comportamientos similares por lo que se les puede agrupar bajo un mismo prisma conocido como Patrón de modelo de negocio. Aunque un modelo de negocio puede incorporar varios patrones.

Vamos a ver los siguientes patrones, siguiendo el libro: «Generación de Modelos de Negocio» de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur:

- Desagregación
- Larga cola (Long tail)
- Plataforma Multilateral
- Freemium
- Cebo y anzuelo
- Modelo de negocio abierto

DESAGREGACIÓN

Este patrón plantea que una empresa funciona mejor cuando separa sus tres grandes tipos de actividades —relación con clientes, innovación de productos y gestión de infraestructuras— en unidades diferentes. Cada una tiene lógicas, costes y prioridades propias, por lo que mantenerlas juntas suele generar tensiones internas (por ejemplo, la presión por innovar frente a la necesidad de reducir costes en infraestructuras).

Al desagregarlas, cada unidad puede especializarse, optimizar sus recursos y centrarse en su propuesta de valor concreta:

- **Relaciones con clientes:** captar, fidelizar y entender al cliente.
- **Innovación:** diseñar y mejorar productos y servicios.
- **Infraestructura:** operar de forma eficiente y a gran escala.

El resultado es mayor eficiencia, mejor enfoque estratégico y una organización más ágil, capaz de competir en mercados dinámicos.



En un modelo desagregado, lo ideal es crear **un *Canvas específico* para cada una de las partes** de la empresa, porque funcionan como negocios distintos que requieren estrategias y estructuras propias.

Ejemplo: Telefónica / Movistar

Telefónica separa actividades en distintas unidades para evitar conflictos entre innovación, relación con clientes y gestión de infraestructuras.

- **Infraestructura:** una parte de la compañía se dedica exclusivamente a operar redes de comunicación (fibra, 5G, mantenimiento técnico). Aquí lo importante es la *eficiencia* y la *escala*.
- **Relación con clientes:** Movistar como marca gestiona atención al cliente, ofertas comerciales y fidelización. El foco está en *conocer al cliente* y en el *servicio*.
- **Innovación:** otras unidades trabajan en nuevos servicios digitales, TV, ciberseguridad o soluciones IoT, cuyo objetivo es *crear nuevos productos*.

Esta separación les permite **ser más ágiles y evitar que la presión por bajar costes de red afecte a la innovación o a la atención comercial.**

LARGA COLA O LONG TAIL

Este modelo se basa en el principio de vender menos de más, es decir ofrecer una amplia gama de productos especializados, que por separado tiene un volumen de ventas relativamente bajo.



Estos modelos requieren bajos costes de inventario y plataformas potentes para que los compradores interesados puedan acceder fácilmente a los productos especializados.

Además, el modelo de larga cola aprovecha el hecho de que la suma de muchos productos de nicho puede generar más ingresos que unos pocos superventas.

Gracias a la digitalización, las empresas pueden llegar a clientes con gustos muy específicos y mantener en catálogo artículos que antes no eran rentables. La clave está en facilitar la búsqueda, la personalización y el acceso a una oferta casi ilimitada.

Ejemplo: Amazon

Amazon es uno de los casos más representativos del modelo de larga cola. En lugar de centrarse solo en unos pocos productos superventas, la plataforma ofrece **millones de artículos de nicho**: libros descatalogados, repuestos muy específicos, productos artesanales o artículos con poca demanda.

Cada uno de ellos vende poco por separado, pero **la suma del enorme catálogo genera un volumen de ventas muy elevado**.

Esto es posible porque Amazon cumple las condiciones del long tail:

- **Costes de inventario muy bajos**, gracias a la venta bajo demanda y a los vendedores externos.
- **Plataforma digital potente**, que permite que cualquier comprador encuentre exactamente lo que busca.
- **Sistemas de recomendación**, que conectan a cada usuario con productos muy específicos según sus intereses.

PLATAFORMAS MULTILATERALES

Este modelo reúne a dos o más grupos de clientes distintos e independientes. Este tipo de plataforma es valiosa cuando los clientes se complementan entre sí, pues crea valor al permitir la interacción entre los diferentes grupos de clientes.



El valor de las plataformas aumenta al aumentar el número de usuarios, lo que se conoce como «efecto de red»

Para funcionar, estas plataformas deben equilibrar las necesidades de cada grupo y facilitar una experiencia sencilla y segura de intercambio.

Ejemplo: Google

Google es una de las plataformas multilaterales más potentes del mundo porque conecta **tres grupos principales de clientes** que se benefician unos de otros:

1. **Usuarios que buscan información**
   Millones de personas utilizan Google a diario para encontrar contenido, resolver dudas o localizar

productos y servicios.

2. **Creadores de contenido y empresas con páginas web**
   Sitios web, blogs, tiendas online y medios de comunicación necesitan tráfico. Publican contenido para atraer a los usuarios que realizan búsquedas.
3. **Anunciantes**
   Empresas que pagan por mostrar anuncios relevantes a los usuarios en función de sus búsquedas e intereses (Google Ads).

Google actúa como intermediario entre estos grupos:

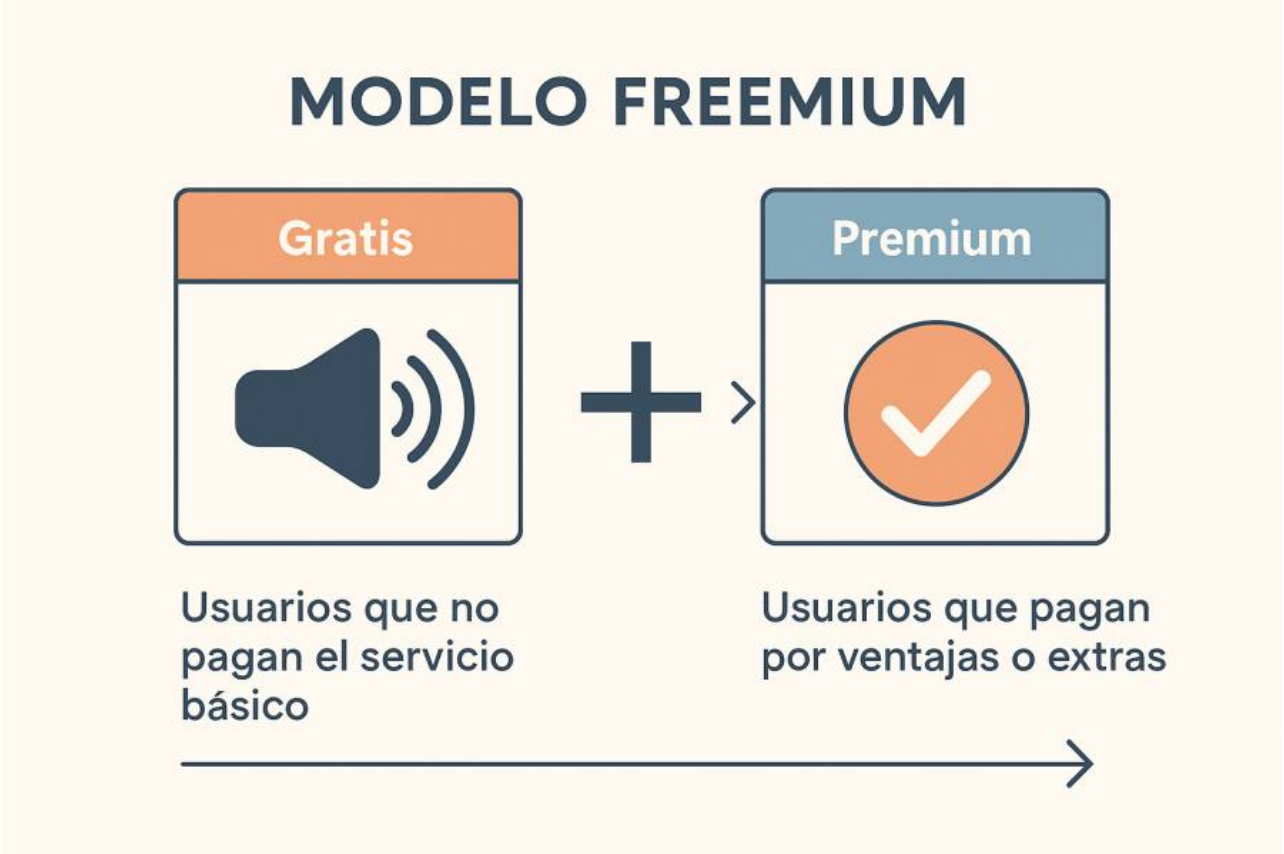
- Ofrece resultados útiles a los usuarios,
- Envía tráfico a las páginas web, y
- Permite a los anunciantes llegar exactamente a su público objetivo.

Esto genera un **poderoso efecto de red**: cuantas más páginas web indexa Google, mejores resultados ofrece; cuantos más usuarios tiene, más atractivo resulta para los anunciantes; y cuantos más anunciantes participan, mayor valor obtiene Google como plataforma.

Gracias a esta interacción circular, Google maximiza el valor para todos los grupos y obtiene sus ingresos principalmente mediante publicidad.

MODELO FREEMIUM

En este modelo al menos un segmento del mercado se beneficia de forma constante de una oferta gratuita.



Dentro de este modelo podemos hablar del modelo **FREEMIUM**, donde hay usuarios que no pagan por

el servicio básico y otros que pagando se aprovechan de ciertas ventajas o extras.

Este tipo de modelo funciona porque atrae a una gran base de usuarios gracias a la gratuidad, lo que aumenta la visibilidad y el valor del servicio. Solo una parte de ellos decide pagar por funciones avanzadas, pero su aportación suele ser suficiente para financiar el servicio completo.

El éxito del **freemium** depende de ofrecer una versión gratuita útil, pero con incentivos claros para que algunos usuarios den el salto a la versión de pago.

Ejemplo: Spotify

Spotify es uno de los ejemplos más conocidos del modelo freemium. La plataforma ofrece **dos niveles de servicio**:

1. **Versión gratuita (Free)**Esta versión sirve para atraer a millones de usuarios y dar a conocer la plataforma.
   - Permite escuchar música sin pagar.
   - Incluye anuncios entre canciones.
   - Tiene limitaciones: menor calidad de audio, saltos restringidos, reproducción aleatoria en móvil, etc.
2. **Versión de pago (Premium)**Los usuarios que quieren una mejor experiencia pasan a ser clientes de pago.
   - Elimina los anuncios.
   - Ofrece sonido de mayor calidad.
   - Permite escuchar sin conexión y elegir cualquier canción.
   - Incluye listas personalizadas más completas.

El modelo funciona porque **la gran masa de usuarios gratuitos alimenta los algoritmos, genera datos y da visibilidad a los artistas**, mientras que el porcentaje que se convierte en Premium genera la mayor parte de los ingresos. Spotify optimiza muy bien el equilibrio entre ofrecer suficiente valor gratis y motivar a pagar por una experiencia superior.

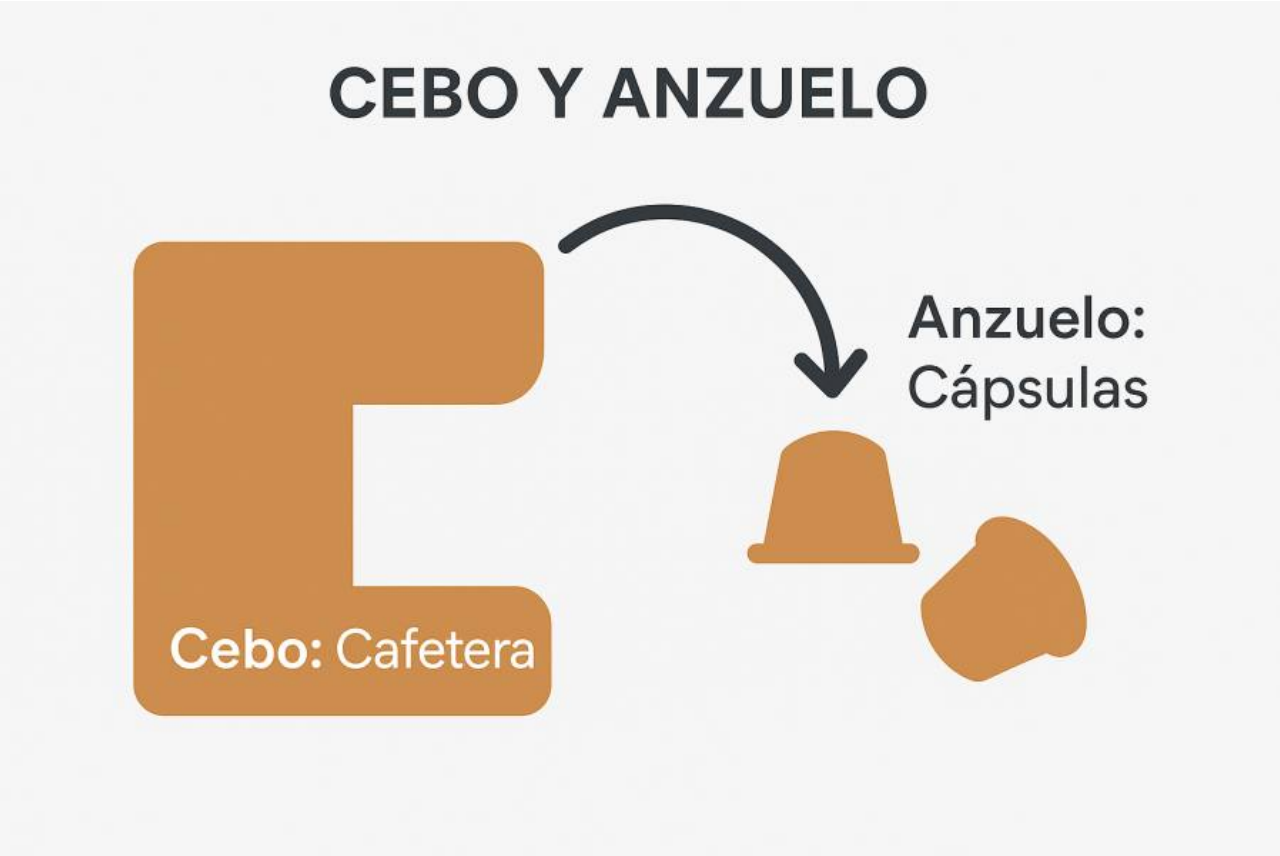
MODELO CEBO Y ANZUELO

En este modelo una oferta inicial atractiva a un precio muy bajo o incluso gratuita, en la que incluso se puede perder dinero, fomenta la compra repetida de productos o servicios relacionados en el futuro.

Ejemplo: Nespresso

Nespresso utiliza de forma ejemplar el modelo cebo y anzuelo.

- **El cebo:** la cafetera.
  Nespresso ofrece máquinas a precios relativamente bajos en comparación con el margen que obtiene después. En ocasiones, incluso realiza promociones muy agresivas (descuentos, devolución de efectivo o regalos) para facilitar la compra inicial.
- **El anzuelo:** las cápsulas.
  Una vez que el cliente posee la máquina, necesita cápsulas específicas, patentadas o de diseño propio. Estas cápsulas tienen un precio por unidad mucho más alto que el café convencional y generan el verdadero beneficio para la empresa.



Además, la marca potencia el modelo creando exclusividad: cápsulas con sabores especiales, ediciones limitadas, suscripción de cápsulas y tiendas propias que refuerzan la experiencia. Como resultado, **la empresa puede vender barato el dispositivo, porque sabe que recuperará y multiplicará sus ingresos con la compra recurrente de cápsulas**.

MODELOS DE NEGOCIO ABIERTOS

Estos modelos se utilizan para crear y captar valor mediante la colaboración sistemática con socios externos.

Se puede hacer:

- **De fuera Adentro**, aprovechando las ideas externas a la empresa.
- **De Dentro Afuera**, proporcionando a terceros ideas o activos que no se estén siendo utilizados en la empresa.



El objetivo del modelo de negocio abierto es **acelerar la innovación y aprovechar el conocimiento que existe más allá de los límites de la empresa**.

Colaborar con universidades, startups, proveedores o incluso competidores permite reducir riesgos, compartir costes y llegar antes al mercado. Al mismo tiempo, las ideas internas que no encajan en la estrategia principal pueden generar ingresos adicionales si se licencian o se desarrollan externamente, evitando que queden desaprovechadas.

Ejemplo: Procter & Gamble (P&G)

Procter & Gamble es uno de los casos más conocidos de **modelo de negocio abierto**, gracias a su iniciativa *Connect + Develop*.

P&G entendió que no podía depender solo de su I+D interno para innovar. Por eso empezó a **colaborar con inventores, universidades, startups y otras empresas** para desarrollar nuevos productos.
La compañía:

- **Importa ideas externas (Outside-In)**: incorpora tecnologías o diseños desarrollados fuera de la empresa, acelerando la innovación y reduciendo costes.
- **Exporta ideas propias (Inside-Out)**: licencian patentes y conocimientos que no están utilizando, permitiendo que otros los aprovechen y generando ingresos adicionales.

Gracias a este modelo, P&G ha lanzado productos innovadores más rápido, ha ampliado su red de colaboradores y ha mejorado su competitividad sin asumir en solitario todos los riesgos y costes de investigación.

En resumen, P&G es un ejemplo perfecto porque **combina conocimiento interno y externo para crear más valor del que podría generar por sí sola**.

8.2. EL PUNTO DE VISTA DE LOS CLIENTES

Comprender al cliente es esencial para cualquier empresa que quiera ofrecer productos o servicios realmente relevantes. Herramientas como el **mapa de empatía** y el análisis de necesidades permiten profundizar en cómo piensa, siente y actúa el consumidor, ayudando a detectar problemas reales y motivaciones ocultas. A esto se suma el **neuromarketing**, que estudia las respuestas emocionales y cerebrales para diseñar mensajes más efectivos y alineados con lo que realmente influye en la decisión de compra.

Al mismo tiempo, las empresas deben estar atentas a las **nuevas tendencias en promoción**, que combinan creatividad, personalización y presencia digital. Sin embargo, conocer al cliente no es suficiente: es necesario entender también a la **competencia** y reconocer oportunidades en los **nichos de mercado**, donde las necesidades son más específicas y menos atendidas. Este análisis conjunto permite identificar espacios donde la empresa puede diferenciarse y aportar valor.

Finalmente, una buena estrategia requiere decidir a qué clientes dirigirse y cómo hacerlo. Para ello se utilizan las **estrategias de segmentación**, que agrupan a los consumidores según sus características o comportamientos, y el **posicionamiento**, que define la imagen que la empresa quiere ocupar en la mente del público. estrategias que ya se trataron en el tema de la función comercial.

Todo este proceso permite construir propuestas de valor más sólidas y competitivas en un mercado cada vez más dinámico.

Este apartado se va a dividir en los siguientes subapartados:






8.2.3. NEUROMARKETING


8.2.4. NUEVAS TENDENCIAS EN LA PROMOCIÓN DE PRODUCTOS


8.2.5. COMPETENCIA Y NICHOS DE MERCADO


8.2.6. ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN

8.2.7.POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

8.2.1. MAPA DE EMPATÍA

El **mapa de empatía** es una herramienta visual que ayuda a comprender profundamente a un cliente, usuario o persona que experimenta un problema. Su objetivo es ir más allá de los datos demográficos y alcanzar un entendimiento emocional y conductual que permita diseñar productos, servicios o soluciones realmente útiles. Al centrarse en cómo piensa, siente, ve y actúa una persona, el mapa permite detectar frustraciones, necesidades ocultas y oportunidades de mejora.

En la siguiente imagen se puede ver cómo es la plantilla del mapa de empatía:



Para comenzar, se selecciona un **cliente tipo (buyer persona)** y se definen sus características: edad, entorno personal, nivel educativo, intereses, hábitos de consumo, tecnología que utiliza, comportamiento en la compra, etc. Cuanto más detallado sea el perfil, más fácil será ponerse en su piel y comprender su mundo. Esta fase inicial es clave porque **un mapa de empatía solo funciona si está basado en un cliente específico y realista.**

En segundo lugar, se completan los cuadrantes de la parte superior de la plantilla, siempre **desde el punto de vista del cliente elegido**:

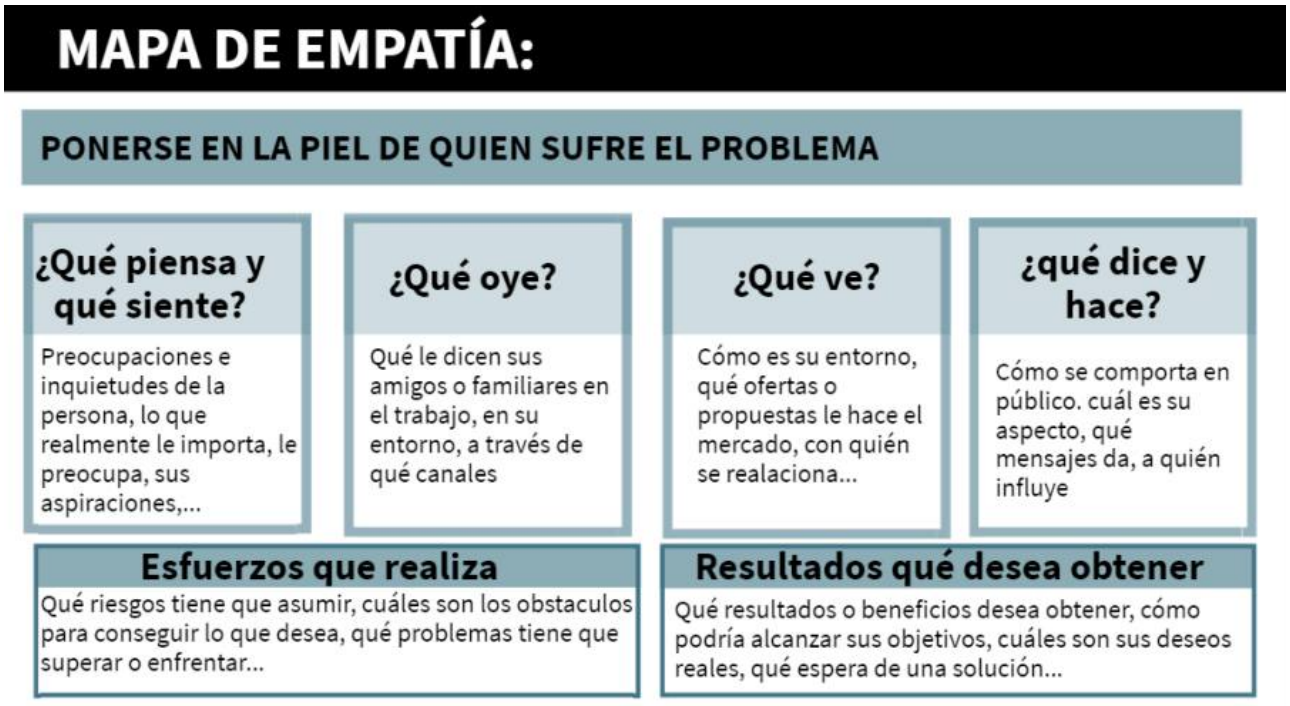
- **¿Qué piensa y siente?**
  Se identifica **qué es lo que realmente le preocupa**, cuáles son sus miedos, deseos, aspiraciones, motivaciones internas y aquello que le quita el sueño. Es la parte más emocional del análisis.

- **¿Qué oye?**
  Recoge las **influencias externas**: lo que escucha de amigos, familiares, redes sociales, expertos o líderes de opinión. Este apartado muestra cómo el entorno condiciona sus decisiones.
- **¿Qué ve?**
  Incluye su entorno visual y social: qué observa en su día a día, qué ofertas o soluciones alternativas existen, qué hacen otras personas como él y qué experiencias productivas o frustrantes presencia.
- **¿Qué dice y hace?**
  Describe su comportamiento observable: cómo se expresa, cómo actúa frente al problema, qué decisiones toma, qué hábitos mantiene y cómo interactúa con los productos o servicios actuales.

Finalmente, con toda la información anterior se completa la parte inferior de la plantilla:

- **Esfuerzos que realiza (dolores)**
  Recoge los obstáculos, miedos, barreras, riesgos percibidos, incomodidades y dificultades que encuentra para resolver su problema. Aquí se identifican claramente los “puntos de dolor”.
- **Resultado que espera obtener (beneficios)**
  Señala qué resultados desea, qué beneficios busca, qué le gustaría que mejorara en su vida, qué solución ideal imagina y qué valoraría como éxito.

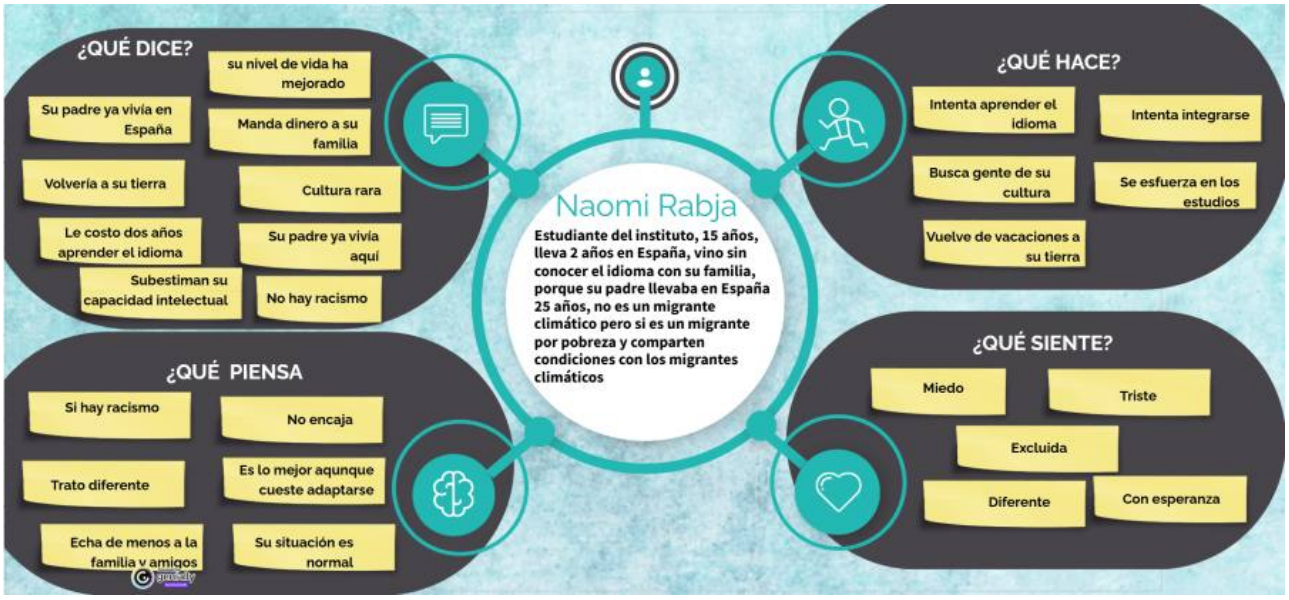
Esta última parte es fundamental para definir propuestas de valor ajustadas, ya que conecta directamente los puntos de dolor del cliente con los beneficios que espera recibir. Así, el mapa de empatía no solo permite comprender al cliente, sino también **orientar el diseño del producto, el mensaje de marketing y la comunicación hacia lo que realmente necesita.**

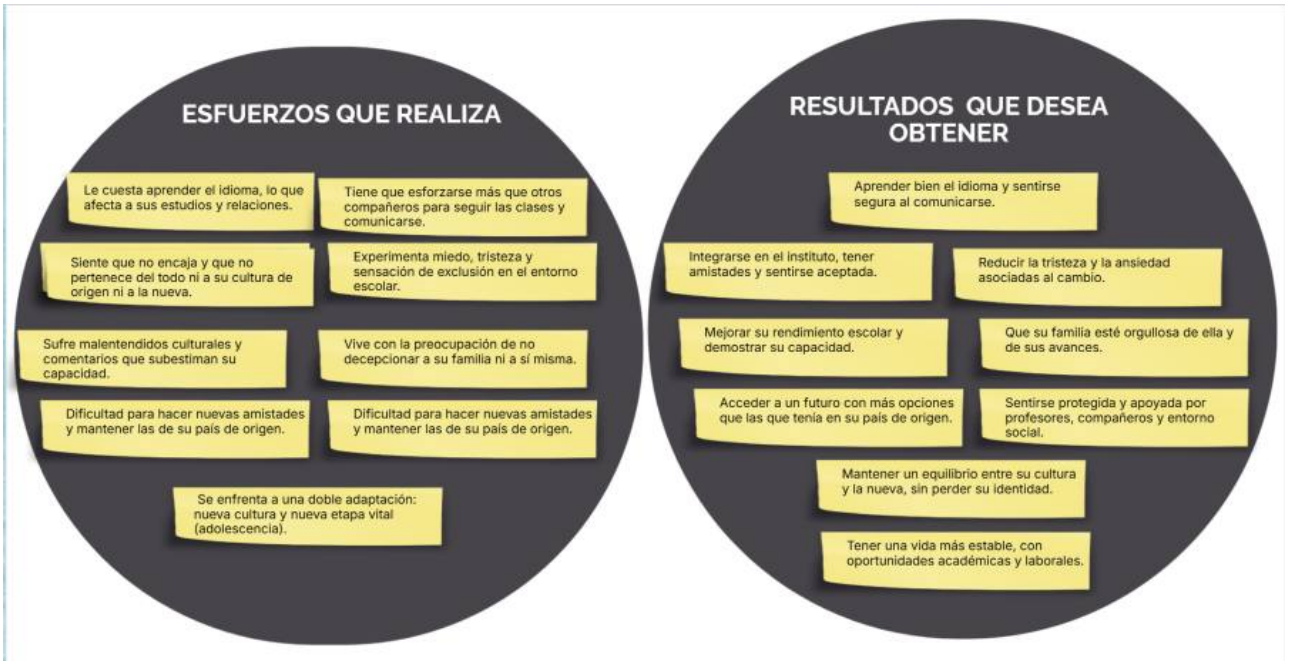


El siguiente mapa de Empatía se hizo en 1º de Bachillerato poniéndose el alumnado en la piel de una alumna inmigrante del instituto:

Este mapa de empatía **sirve para comprender en profundidad la realidad emocional, social y académica de una estudiante migrante**, identificando sus necesidades, miedos y barreras en el proceso de adaptación. Permite al centro educativo diseñar apoyos más inclusivos y estrategias de integración ajustadas a su situación. Además, es útil para mejorar la convivencia, sensibilizar al alumnado y

fundamentar intervenciones pedagógicas y orientadoras.





8.2.2. ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES

CONCEPTO DE NECESIDAD

Una necesidad es la **sensación de carencia** de algo unido al **deseo** de satisfacerla. Puede haber carencia o escasez de algo y no tener necesidad, y puede haber deseo de algo y sin embargo no tener escasez.

Veámoslo con un ejemplo:





Una necesidad es la **carencia de algo**, por ejemplo, en esta foto se ve una persona desnuda, por lo que esta persona tendría carencia de vestimenta.

Pero además, para que exista necesidad**, la carencia de algo tiene que ir unido del deseo de satisfacerla**. Es decir, si esta persona que está desnuda quiere satisfacer la carencia de vestimenta, pues tendrá deseo de tener ropa, por lo que el estar vestido se convertirá en una necesidad. Pero sin embargo, si esta persona no tiene necesidad de vestirse, bien porque vive en un pueblo nudista, o bien

porque es una persona que no ha nacido con esa necesidad, la carencia de ropa simplemente será escasez de vestidos, pero no será una necesidad.

Las empresas producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades humanas, aunque la forma de cubrir esa necesidad puede ser distinta, en el ejemplo anterior la necesidad de ir vestido se podría cubrir con productos muy distintos y de muy distintos precios y marcas. De ahí que la empresa tenga que decidir qué necesidades esta cubriendo.

Siguiendo con el ejemplo, la necesidad de vestirse se podría cubrir con ropa básica y de bajo precio o con ropa de diseñadores famosos, cubriendo también otras necesidades como el reconocimiento o el estatus social.

En la primera imagen, la necesidad es vestirse e ir cómoda y en la segunda se cubren necesidades de autoestima, sentirme guapa, así como de reconocimiento social.





CONCEPTO DE NECESIDAD

Toda empresa tiene que tener claro que necesidades quiere cubrir, para ello nos podemos ayudar de la pirámide de Maslow que ya utilizamos en la Gestión de Recursos Humanos al explicar la motivación.



Al igual que en ese apartado pusimos como ejemplo las necesidades relacionadas con el mundo laboral, aquí lo vamos a hacer por ejemplo relacionando con una necesidad básica como comer y cómo se puede cubrir la necesidad de comer junto a otras necesidades de nivel superior .

La pirámide de Maslow aplicada a la necesidad de comer

La imagen muestra cómo la teoría de las necesidades de Maslow puede trasladarse al ámbito de la alimentación y el comportamiento del consumidor. Cada nivel de la pirámide representa un tipo de necesidad humana y cómo esta se refleja en las decisiones de compra relacionadas con la comida:



- **Necesidades fisiológicas:**
  En la base se encuentran las necesidades básicas de supervivencia. En este nivel, el objetivo del consumidor es simplemente obtener *cualquier comida* que permita satisfacer el hambre.
- **Necesidades de seguridad:**

Una vez cubierta la alimentación básica, el consumidor busca seguridad alimentaria: productos fiables, revisados o con garantías. Por eso aparecen ejemplos como *comida con sellos de calidad o de origen*, que transmiten confianza.

- **Necesidades sociales:**
  En este nivel, el acto de comer adquiere un componente social. Las personas empiezan a buscar experiencias como *comer en restaurantes*, donde se comparte tiempo, interacción y relaciones sociales.
- **Necesidades de autoestima:**
  El consumo se convierte en una forma de reconocimiento o estatus. Visitar *restaurantes Michelin* refleja un deseo de exclusividad, prestigio o valoración social.
- **Necesidades de autorrealización:**
  En la cima de la pirámide, el consumo se orienta a desarrollar el propio potencial. En este caso, el ejemplo es *aprender a elaborar comidas de todo el mundo*, una actividad que permite crecer, explorar y satisfacer intereses personales profundos.

Al pensar en qué necesidades cubre nuestro producto o servicio, hemos de pensar que si solo cubrimos necesidades de orden inferior, fisiológicas o supervivencia, más fácil será de comercializar el producto, pero también habrá más competencia.

NECESIDADES EXISTENTES VS NECESIDADES LATENTES

Existe una diferencia sobre si un producto o servicio sirve a necesidades existentes o latentes. Es más fácil que respondamos a una necesidad existente, que a una latente, ya que, la primera responde a un mercado que existe y la otra a un mercado que hay que crear.

Cuando una empresa crea un producto o servicio, primero debe entender si está respondiendo a una **necesidad existente** o a una **necesidad latente**.

- **Una necesidad existente** es aquella que los consumidores ya conocen y expresan fácilmente. El mercado ya está ahí: las personas saben lo que quieren y buscan opciones para comprarlo.
  Por ejemplo:Atender una necesidad existente es más sencillo porque el consumidor ya está acostumbrado a comprar ese tipo de producto. La empresa solo tiene que mejorar lo que ya existe con:
  - La gente ya necesita **comer**, por eso aparecen nuevas líneas de alimentos saludables.
  - Todos necesitan **móviles**, así que las marcas lanzan versiones mejoradas cada año.
  - Las familias necesitan **transporte**, por eso se crean coches más seguros o más baratos.

  - nuevas líneas de producto,
  - actualizaciones,
  - mejoras de calidad,
  - reposicionamientos,
  - reducciones de precio, etc.

- **Una necesidad latente**, en cambio, es algo que las personas *todavía no saben que necesitan*. No son capaces de expresarlo porque no existe un producto que lo satisfaga… hasta que alguien lo inventa.
  Los productos que atienden necesidades latentes suelen ser **innovaciones revolucionarias**, que cambian cómo vivimos una vez aparecen.

Estas necesidades requieren **crear un nuevo mercado desde cero**. Ejemplos muy claros:

- Antes de existir los **smartphones**, nadie pedía “un móvil que sea también cámara, agenda, GPS e internet en un solo dispositivo”.
- Antes de los **auriculares inalámbricos**, nadie pedía “unos cascos sin cables que se conecten automáticamente”.
- Hasta hace pocos años, la **inteligencia artificial** era una necesidad latente: la gente no sabía que podía automatizar tareas o crear contenidos en segundos. Hoy ya es una necesidad existente con un mercado enorme.



8.2.3.NEUROMARKETING

CONCEPTO

El neuromarketing es una disciplina que combina la psicología, la neurociencia y el marketing para entender cómo funciona el cerebro cuando tomamos decisiones de compra. Su objetivo es descubrir qué emociones, sensaciones o estímulos influyen en que una persona elija un producto en lugar de otro.



En lugar de basarse solo en encuestas o suposiciones, el neuromarketing estudia las reacciones reales de los consumidores: qué llama su atención, qué les genera confianza, qué colores, sonidos o mensajes recuerdan mejor y qué les motiva a actuar.

Gracias a esta información, las empresas pueden crear productos, anuncios y experiencias más atractivas, conectando de forma más efectiva con las necesidades y emociones de sus clientes.

Estas técnicas no sustituyen a los métodos tradicionales como las encuestas sino que ambas se complementan con el fin de conocer mejor al cliente y adaptar nuestros productos a sus necesidades y gustos.

¿POR QUÉ USAR NEUROMARKETING?

El Neuromarketing, permite **ver lo que el consumidor siente de verdad**, no solo lo que dice en una encuesta. Muchas decisiones de compra son subconscientes — colores, formas, estímulos emocionales influyen sin que lo notemos.

También ayuda a **optimizar y diseñar productos, packaging, webs, anuncios y experiencias** para que realmente conecten con las emociones, la atención y la memoria.

Ofrecen **ventaja competitiva**: no basta competir en precio o funcionalidad; emocionar, captar atención o generar confianza puede marcar la diferencia.

TÉCNICAS DE NEUROMARKETING

• Eye-tracking (seguimiento ocular)

- **Qué hace:** registra hacia dónde mira una persona, cuánto tiempo fija la mirada y en qué orden recorre una publicidad, un envase, una web o un escaparate.
- **Para qué sirve:** ayuda a saber qué elementos visuales captan más la atención.
- **Por ejemplo:** si diseñamos un envase de producto, con eye-tracking podemos ver si el logo, el mensaje o la imagen principal del paquete es lo primero que la gente mira, o si su atención se va a otra parte. Esto permite optimizar el diseño.

• Electroencefalograma (EEG)

- **Qué hace:** mide la actividad eléctrica del cerebro mientras la persona ve un anuncio, una web o un producto. Así se puede saber si el estímulo genera atención, emoción o recuerdo.
- **Por ejemplo**, antes de lanzar un anuncio publicitario, una marca puede usar EEG para saber si ese anuncio resulta realmente llamativo, genera interés o deja una impresión duradera , cosas que a veces las encuestas no detectan.

• fMRI (resonancia magnética funcional)

- **Qué hace:** analiza qué partes del cerebro se activan ante un estímulo (una publicidad, un producto, un packaging, un vídeo), midiendo cambios en flujo sanguíneo cerebral. Esto permite detectar reacciones emocionales profundas, recuerdos, motivaciones subconscientes.
- **Para qué sirve:** ideal cuando queremos entender reacciones muy profundas o emocionales.
- **Por ejemplo:** al diseñar una campaña muy emocional, una marca puede usar fMRI para ver si realmente provoca impacto en el cerebro más allá de lo consciente.

• Técnicas biométricas y de respuesta emocional (como Galvanic Skin Response (GSR), codificación facial, ritmo cardíaco…)

- **Qué hacen:** miden respuestas físicas involuntarias — sudoración, dilatación de pupilas, expresiones faciales, pulso — mientras alguien ve un anuncio, producto o web. Eso revela emociones reales: sorpresa, interés, rechazo, placer…
- **Para qué sirven:** con estos métodos se puede saber si un anuncio genera una emoción positiva o negativa, o si un diseño provoca estrés o rechazo.
- **Por ejemplo**, en un test de packaging, una marca puede ver si la gente se siente atraída o incómoda.

• Tests implícitos / asociación emocional inconsciente (como el Implicit Association Test (IAT) u otros métodos de respuesta no consciente)

- **Qué hacen:** miden reacciones automáticas — a menudo demasiado rápidas para que la persona sea consciente — cuando se le presenta un estímulo (marca, producto, eslogan, imagen). Esto revela actitudes, prejuicios o asociaciones emocionales inconscientes.
- **Para qué sirven:** útil cuando quieres saber **qué sienten realmente** los consumidores hacia una marca o producto, sin depender de lo que ellos digan en una encuesta.

Técnica	Qué mide / Para qué sirve	Ventajas	Limitaciones
Eye-tracking (seguimiento ocular)	Analiza hacia dónde mira el consumidor, qué llama su atención y qué ignora.	Muy visual, económico, ideal para mejorar diseños (webs, envases, anuncios).	No mide emociones, solo atención visual.
EEG (electroencefalograma)	Registra actividad cerebral para saber si un estímulo genera atención, interés o recuerdo.	Gran precisión temporal; detecta reacciones reales, incluso inconscientes.	Requiere equipo especializado y un técnico; nivel medio de coste.
fMRI (resonancia magnética funcional)	Mide la actividad cerebral profunda y emociones intensas o motivaciones ocultas.	Muy precisa; muestra qué zonas del cerebro se activan y por qué.	Muy cara; instalaciones médicas; poco práctica para pymes.
Biometría (pulso, sudoración, pupilas)	Analiza respuestas emocionales automáticas: sorpresa, estrés, agrado, miedo, atención.	Fácil de usar; resultados rápidos; útil para spots publicitarios.	No indica *por qué* ocurre la emoción, solo que existe.
Codificación facial	Detecta microexpresiones involuntarias para conocer emociones reales.	Natural y no invasiva; buena para anuncios con personas.	Algunas emociones pueden ser difíciles de interpretar.
Tests implícitos (IAT y similares)	Revelan asociaciones inconscientes hacia marcas, ideas o productos.	Muy útil para estudiar percepciones reales del consumidor.	Requiere análisis estadístico; no mide emoción directa.
Pruebas sensoriales (olor, tacto, sonido)	Analizan cómo los sentidos afectan la decisión de compra.	Muy útiles en supermercados, cosmética, moda o alimentación.	Menos precisas; dependen del contexto y preferencias personales.

En el siguiente vídeo del usuario de youtube @Domina Las Ventas, se explica de forma clara el apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/L_nbK-G9s_4?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

8.2.4. NUEVAS TENDENCIAS EN LA PROMOCIÓN DE PRODUCTOS

En la actualidad, la promoción de un producto ha cambiado profundamente debido al avance de la tecnología, el uso masivo de internet y el protagonismo de las redes sociales. Las empresas ya no se limitan a anunciar sus productos en televisión, radio o prensa, sino que buscan nuevas formas de **conectar con el consumidor, interactuar con él y crear relaciones duraderas**. Hoy en día, promocionar no significa solo informar de que un producto existe, sino generar experiencias, emociones y confianza

en la marca.

MARKETING DIGITAL



Una de las transformaciones más importantes es el **marketing digital**, que permite a las empresas promocionar sus productos a través de redes sociales, páginas web, buscadores y plataformas de vídeo. Este tipo de promoción destaca por su **gran capacidad de segmentación**, ya que los anuncios pueden dirigirse de manera muy precisa según la edad, los intereses, la ubicación o los hábitos de consumo de cada usuario. Además, permite **medir con exactitud el impacto de cada campaña**, algo que no ocurría con la publicidad tradicional.

Gracias a las redes sociales, las marcas pueden comunicarse de forma directa con los consumidores, resolver dudas, lanzar promociones inmediatas y crear comunidades de seguidores.

MARKETING DE INFLUENCERS



Relacionado con este entorno digital aparece el **marketing de influencers**, que se basa en la **colaboración con personas que tienen una gran presencia en redes sociales y una audiencia fiel.** Estas personas recomiendan productos de forma natural, **integrándolos en su vida diaria**, lo que genera mayor credibilidad que la publicidad tradicional. Los consumidores, especialmente los jóvenes, confían mucho en las opiniones de estos creadores de contenido, por lo que su influencia puede resultar decisiva en la decisión de compra.

Para las empresas, esta forma de promoción resulta muy eficaz porque combina alcance, cercanía y confianza.

MARKETING DE CONTENIDOS



Otra tendencia muy relevante es el **marketing de contenidos**, que consiste en ofrecer **información útil, interesante y de valor al consumidor** en lugar de centrarse únicamente en la venta directa. A través de vídeos, blogs, guías, tutoriales o podcasts, las empresas ayudan al cliente a resolver problemas, aprender algo nuevo o mejorar su experiencia con el producto.

De esta forma, la marca se posiciona como experta en su sector, genera confianza y logra que el consumidor se acerque de manera voluntaria a sus productos.

BIG DATA EN LA PROMOCIÓN DE PRODUCTOS



El uso de datos y la **personalización de la publicidad** es otra de las grandes tendencias actuales. Gracias al Big Data, las empresas recopilan información sobre los hábitos de navegación, las búsquedas, las compras y las preferencias de los usuarios. Con estos datos pueden diseñar campañas personalizadas, mostrando anuncios adaptados a cada persona. Por ejemplo, cuando una tienda online recomienda productos en función de compras anteriores, está aplicando este tipo de promoción personalizada.

Esto hace que la publicidad sea más efectiva, ya que el consumidor recibe mensajes que realmente se ajustan a sus intereses.

MARKETING EXPERIENCIAL



Además, cada vez es más importante el **marketing experiencial**, que busca que el consumidor viva una experiencia relacionada con la marca. Ya no se trata solo de comprar un producto, sino de sentir algo especial al hacerlo. Las empresas organizan eventos, demostraciones, ferias, experiencias inmersivas, tiendas interactivas o pruebas de producto que despiertan emociones en el consumidor.

Este tipo de promoción aumenta el recuerdo de la marca y fortalece el vínculo emocional con el cliente.

PROMOCIÓN BASADA EN VALORES SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES



Otra tendencia en auge es la **promoción basada en valores sociales y medioambientales**. Los consumidores actuales valoran mucho el compromiso de las empresas con la igualdad, la sostenibilidad, el respeto al medio ambiente, la inclusión social y la responsabilidad social corporativa. Por ello, muchas marcas incorporan estos valores a su comunicación y los utilizan como elemento diferenciador frente a la competencia.

De esta manera, la promoción no solo informa del producto, sino también de los principios que defiende la empresa.

GAMIFICACIÓN Y PROMOCIÓN INTERACTIVA



La **gamificación y la promoción interactiva** también ocupan un papel cada vez más importante. Consiste en aplicar dinámicas de juego a la promoción de productos mediante sorteos, retos, concursos, puntos por compras o recompensas por participación. Este tipo de estrategias aumenta la implicación del consumidor, mejora su experiencia con la marca y fomenta la fidelidad a largo plazo.

INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y AUTOMATIZACIÓN



Por último, la **inteligencia artificial y la automatización** están transformando la promoción. Hoy en día, muchas empresas utilizan chatbots para atender al cliente las 24 horas, envían correos electrónicos personalizados de forma automática, programan campañas publicitarias inteligentes o recomiendan productos mediante algoritmos.

Esto permite una promoción más rápida, eficiente y adaptada a cada usuario, reduciendo costes y mejorando la atención al cliente.

En definitiva, las nuevas tendencias en la promoción de un producto se basan en la digitalización, la personalización, la interacción y la experiencia. Las empresas ya no buscan únicamente vender, sino **construir relaciones, generar confianza y ofrecer valor al consumidor**. Promocionar hoy es comunicar, emocionar, conectar y acompañar al cliente en todo su proceso de compra.

8.2.5. COMPETENCIA Y NICHOS DE MERCADO

LA COMPETENCIA

Comprender **quiénes son nuestros competidores y qué espacios de mercado están aún sin explotar** es esencial para diseñar una estrategia empresarial eficaz.

La competencia influye directamente en los precios, en la manera en que ofrecemos nuestros productos y en la necesidad de diferenciarnos para captar la atención de la clientela. Por ello, antes de lanzar cualquier proyecto es imprescindible analizar qué empresas están satisfaciendo las mismas necesidades que nosotros, cómo lo están haciendo y qué oportunidades quedan abiertas para destacar en el mercado.

Podemos definir como competencia:

«El conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades que los tuyos y que luchan por la misma clientela potencial"

Podemos diferenciar dos tipos de competencia:

- **Competencia directa**: aquella que puede quitarnos clientes por cercanía, similitud de productos, tamaño o reputación. Es la más relevante porque compite por el mismo público objetivo.
- **Competencia paralela**: empresas del mismo sector que, por su ubicación o características, no afectan de forma significativa a nuestro negocio actualmente, pero podría ser que en un futuro si lo hicieran.

Ejemplo: "**EcoVida**" es una tienda física situada en el centro de un pueblo. Vende productos ecológicos y sostenibles: frutas y verduras bio, cosmética natural, productos de limpieza ecológicos y alimentos a granel.

Tipo de competencia	Ejemplos para "EcoVida"	¿Por qué?
Competencia directa	Tienda ecológica del mismo pueblo, supermercado cercano con sección eco, mercado local con frutas ecológicas	Venden lo mismo, al mismo público, en la misma zona
Competencia paralela	Tiendas ecológicas a 100 km, hipermercados alejados, tiendas online eco, agricultores ecológicos que no venden al cliente final	No afectan a las ventas regulares por distancia, especialización, hábitos de compra u otras características

---

Es importante conocer a nuestra competencia por los siguientes motivos:

- Nos da información sobre lo que hace, permitiendo **diferenciarnos** y así generar valor añadido.
- Marca una **referencia de precios**, si se ofrece lo mismo y a la misma clientela el precio debe ser aproximado.
- Nos permite hacer una previsión de ventas realista, calculando nuestra cuota de mercado.

Para analizar a la competencia lo suyo es rellenar una tabla como la siguiente:

NOMBRE DEL COMPETIDOR	UBICACIÓN / WEB	PRECIO MEDIO	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	POSIBLE DIFERENCIACIÓN

NOMBRE DEL COMPETIDOR	UBICACIÓN / WEB	PRECIO MEDIO	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	POSIBLE DIFERENCIACIÓN
Competidor 1					
Competidor 2					

Ejemplo realizado por alumnado de 2º de Bachillerato en la asignatura de FAG

Competencia de **QUENEA, restaurante ecológico en Úbeda con huerto propio**

NOMBRE	FORTALEZAS	DEBILIDADES	PRECIO MEDIO
Cantina la Estación	– Variedad alimentos- Decoración buena- Buen sitio- Buena carta de vinos	– Servicio débil- No hay comida vegetariana-Mala relación calidad-precio- Local muy pequeño	– raciones:15-20- Comer: 35-40
Zeitum	– Sitio tranquilo y bien situado.- Gastronomía local con buena preparación.Pequeño patio interior.- posibilidad de comer por raciones.	– Local pequeño- Decoración básica- Servicio débil- Poca organización	– Raciones:15-30- Comer:30-40
Amaranto	– Decoración y comida moderna, aunque siguiendo la comida tradicional.- pequeño patio interior.	– No hay servicio de barras- Servicio débil- Mala organización- Mal situado- solo abre para el almuerzo en invierno.	– Comer: 30-60

VENTAJAS COMPETITIVAS/DIFERENCIACIÓN

- **Nuestras fortalezas** son el servicio, la profesionalidad y la organización, ofrecemos comida ecológica y disponemos de alternativas para los vegetarianos, nuestro local es amplio y está en muy céntrico, además de contar con huerto propio.
- **Nuestra principal debilidad** es que la competencia ya está establecida, por lo que debemos encontrar un hueco en el mercado.
- **Nuestros precios serán similares a los de la competencia:**
  - Comer por raciones: 15-20€
  - Comer carta: 30-45

NICHOS DE MERCADO

Un **nicho de mercado** es un segmento muy concreto de personas con necesidades, gustos o características específicas, que no están bien atendidas por la oferta general.



Identificar nichos permite:

- Reducir la competencia directa.
- Enfocar mejor el producto o servicio a un grupo de clientes concreto.
- Ofrecer un valor diferencial que el mercado general no cubre.
- Crear propuestas especializadas que aumentan la fidelidad.

Los nichos suelen surgir en:

- **Necesidades poco atendidas por la oferta actual**. Por ejemplo, una tienda especializada en alimentos para personas con alergias.
- **Insatisfacciones con los productos disponibles.** Por ejemplo, entrenadores personales que buscan satisfacer a clientes poco satisfechos con gimnasios masificados.
- **Cambios sociales o tecnológicos que generan nuevas oportunidades.** Por ejemplo, el teletrabajo ha creado un nicho de tiendas especializadas en crear espacios de oficina en casa.



Analizar la competencia y el comportamiento y necesidades de los clientes nos puede permitir detectar nichos de mercado en las siguientes situaciones:

- Si la **competencia directa es muy fuerte**, especializarse en un nicho permite evitar competir sólo por precio.
- Si el mercado está **saturado**, un nicho permite diferenciarse y aportar valor.
- Si la competencia **no atiende bien a ciertos clientes**, ese hueco puede convertirse en una ventaja competitiva.

8.2.6. ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN

Como vimos en el tema de la función comercial:

***Segmentar el mercado** consiste en la **identificación y separación de grupos homogéneos de clientes usuarios y/o consumidores** que se comportan de una manera similar o parecida ante un determinado bien o servicio. Es decir, tienen que tener características homogéneas.*



Además vimos la importancia de segmentar y los distintos criterios de segmentación de mercados.

En este apartado vamos a volver a analizar las estrategias de segmentación. Una empresa debe determinar cómo su oferta se va a adaptar a los clientes y en qué segmentos se va a enfocar.

ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN

La empresa en su estrategia de marketing debe decidir si segmentar o no el mercado y a qué nivel, pudiendo distinguir tres tipos de estrategias:

- **Estrategia indiferenciada**: Es decir la empresa no va a segmenta y va a ofrecer a todos los clientes el mismo producto, por ejemplo un supermercado como Mercadona o Carrefour.



- **Estrategia segmentada o diferenciada:** La empresa va a adaptar la oferta a los distintos segmentos, enfocándose en varios segmentos, por ejemplo Coca-Cola con sus diferentes variedades se enfoca a distintos tipos de clientes, Coca Cola normal para personas más despreocupadas, Coca Cola light para los que quieren cuidar su físico y Coca Cola sin cafeína para los niños.



- **Estrategia concentrada o de nicho:** La empresa se enfoca en un solo nicho del mercado, por lo que se especializa en ese segmento. Son ejemplos de estrategias concentradas las empresas de servicios especializadas, por ejemplo Harley Davidson que se enfoca en un tipo de motoristas que les gusta una moto clásica y no les importa gastarse dinero en ella.



En el siguiente pdf tienes cuatro actividades para seleccionar la estrategia de segmentación adecuada en cada caso.

» **Documento descargable: estrategias de segmentación:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/12/estrategias-de-segment…

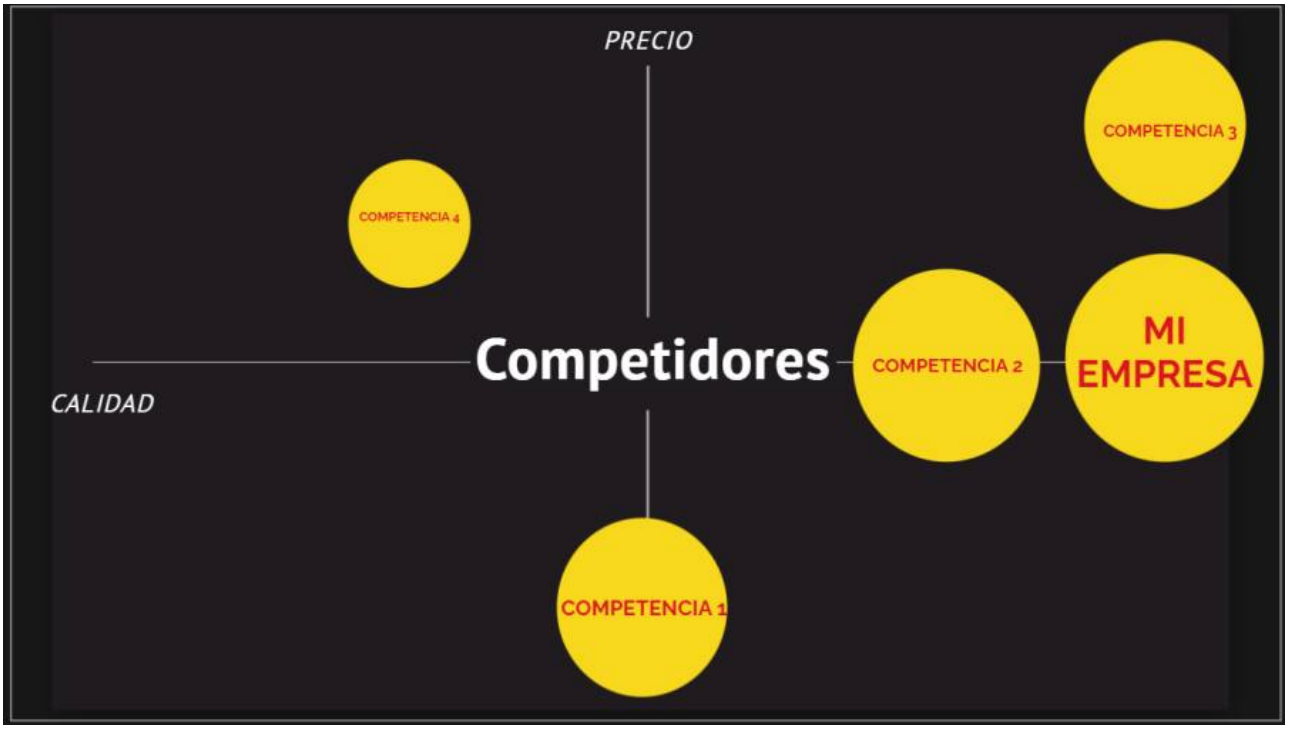
8.2.7.POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

El **posicionamiento de una empresa** es la imagen que el consumidor tiene de la empresa en su mente y que le va a permitir diferenciar nuestra empresa de la competencia.

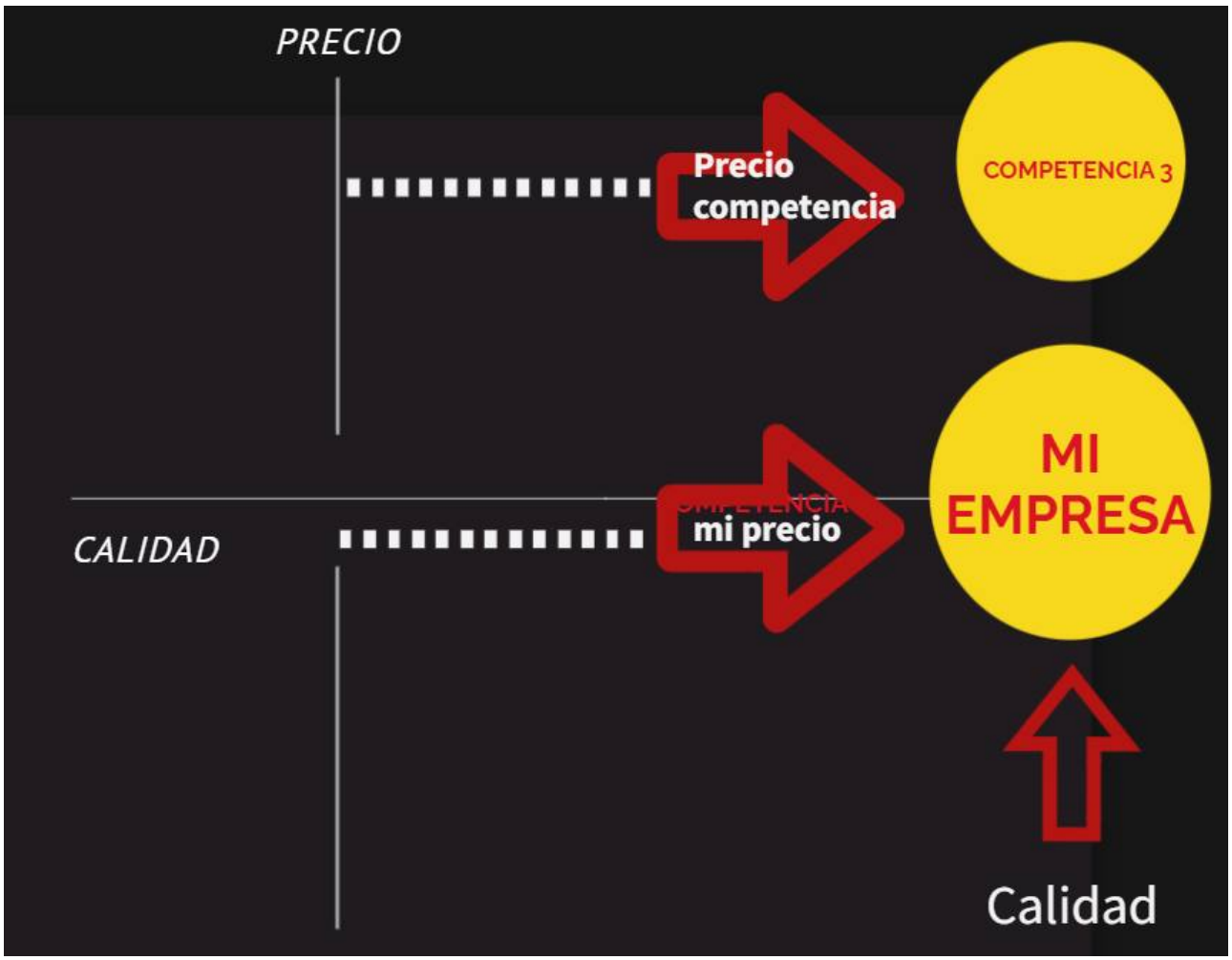
Para que este posicionamiento sea correcto, **la imagen que la empresa quiere proyectar en el cliente debe coincidir con la imagen que el cliente tiene en su mente**. Es decir que la estrategia de posicionamiento consiste en elegir la imagen que queremos que nuestra empresa tenga y realizar todas las actividades de marketing posibles para que el consumidor tenga esa imagen planificada de nosotros. Si el consumidor no tiene la misma imagen que nosotros, estaría fallando la estrategia de posicionamiento.



Por ejemplo, si la empresa realiza un mapa de posicionamiento de la empresa frente a la competencia, es decir, un mapa donde se sitúe su empresa frente a otras. Respecto a dos variables, por ejemplo calidad y precio.

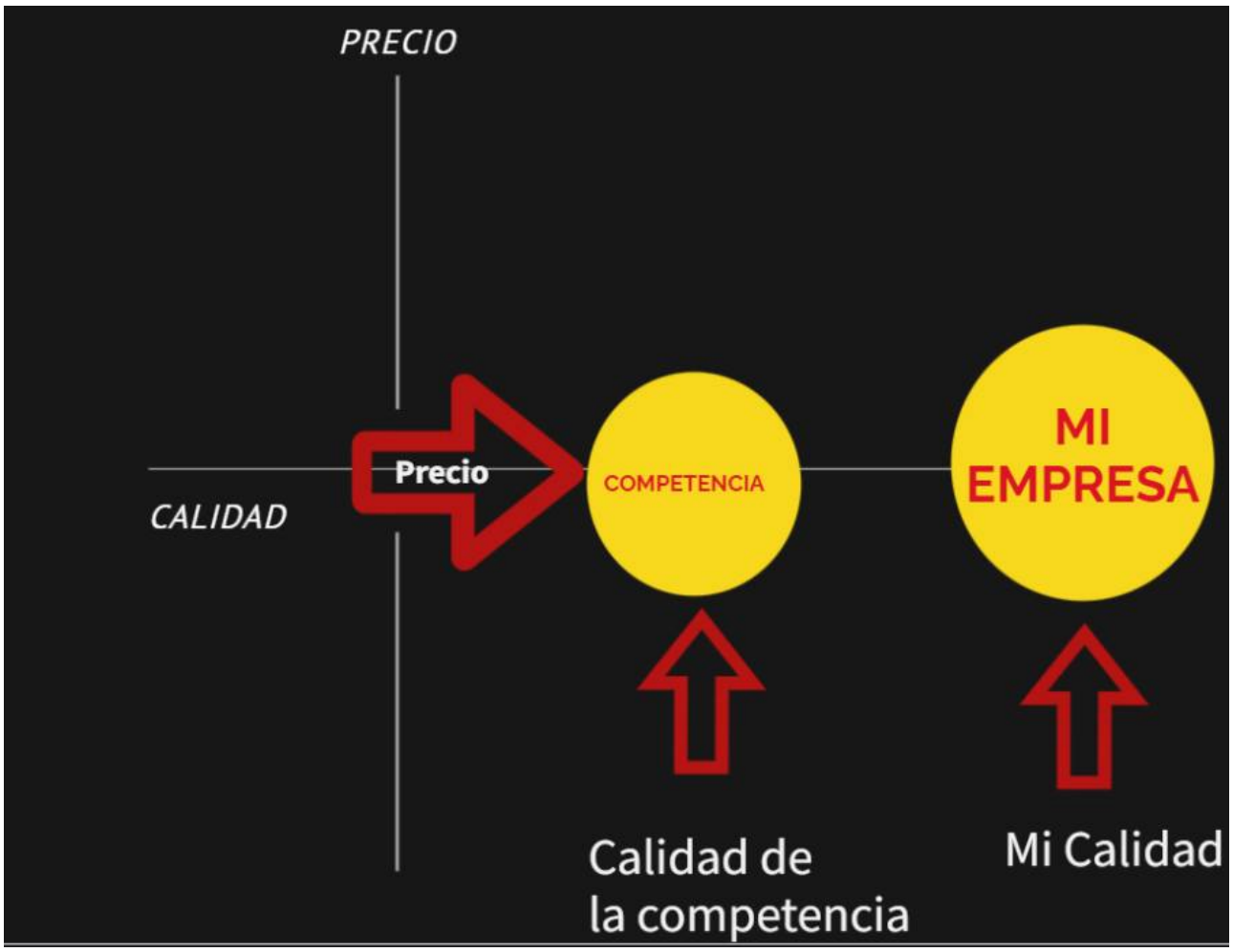


Tendremos que se sigue **una estrategia de posicionamiento coherente**, si, por ejemplo, nuestra empresa respecto a nuestra competencia sigue una estrategia de ofrecer la misma calidad por menos dinero.



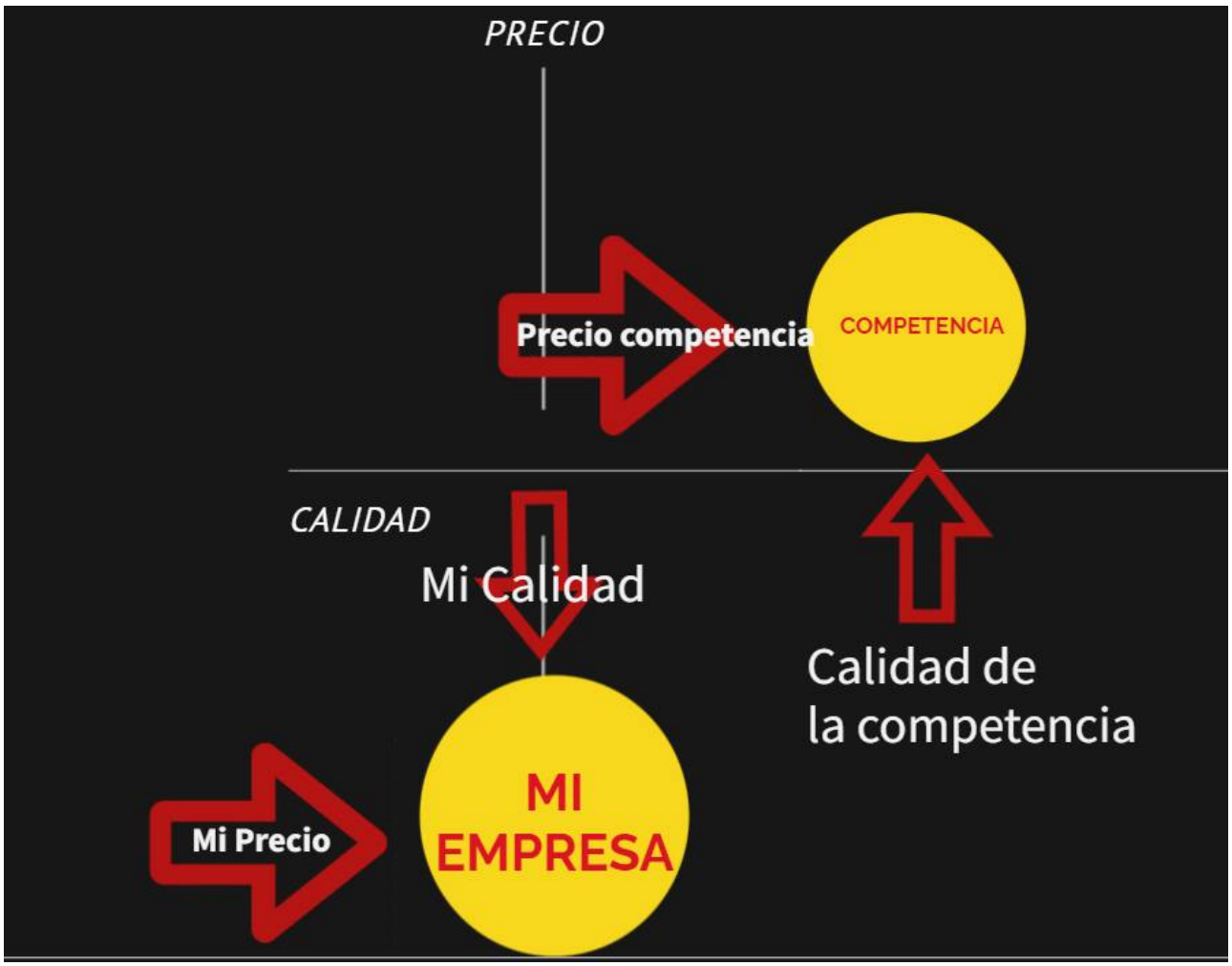
Empresas que siguen este posicionamiento son por ejemplo Mercadona que con sus productos de marca blanca busca ofrecer la misma calidad que marcas conocidas pero a un precio menor.

Otra estrategia coherente es ofrecer más calidad por el mismo dinero, es decir ofrecer productos con más o mejores prestaciones que la competencia pero sin cobrar un precio adicional.



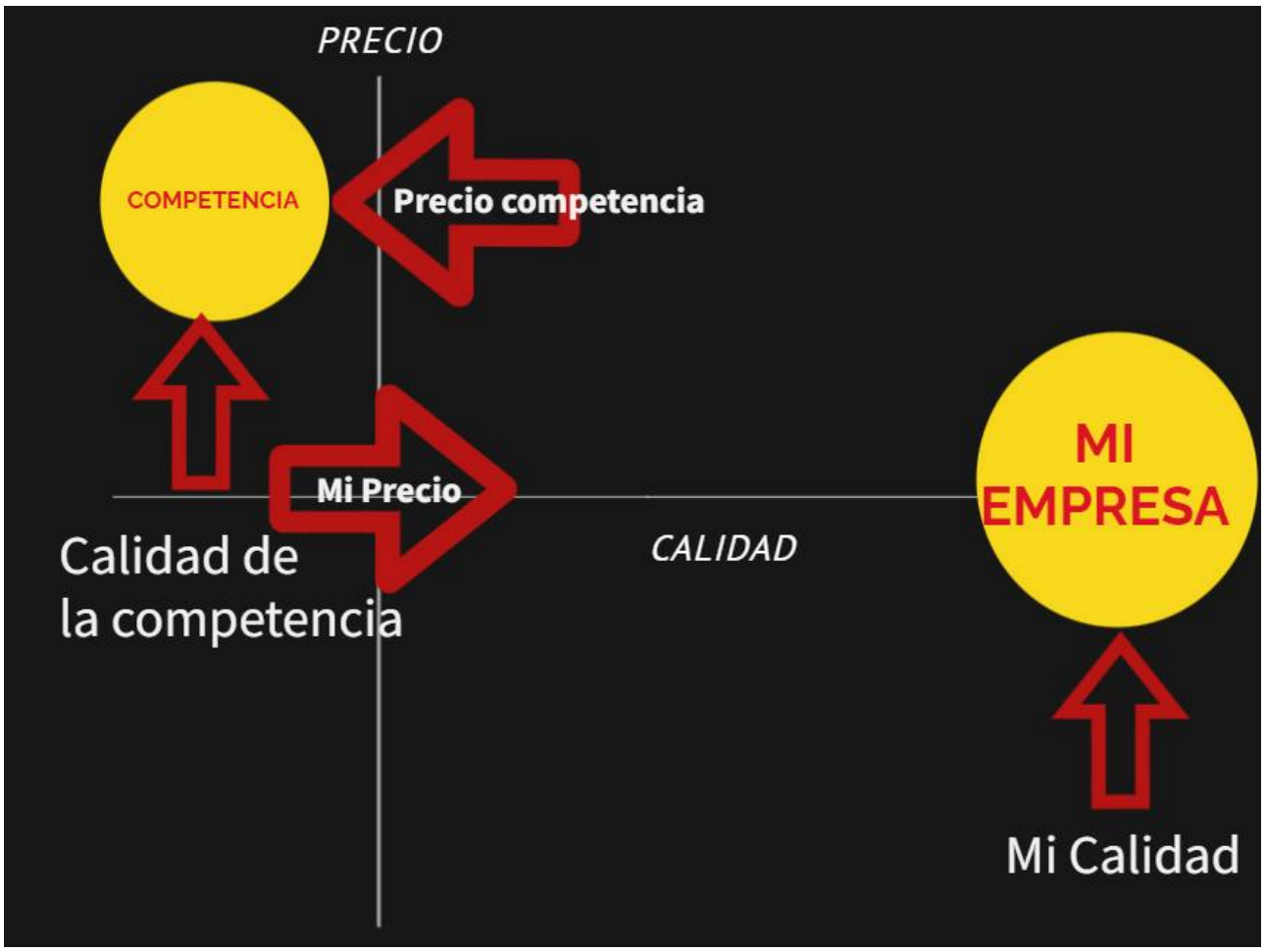
Ejemplos con este tipo de posicionamiento es por ejemplo los coches KIA que ofrecen una garantía mayor y equipamiento completo al mismo precio que sus competidores de gama.

La estrategia de posicionamiento «low cost» consiste en posicionar la empresa con una imagen de que el producto vale mucho menos y nos está ofreciendo menos pero sin quitar las funcionalidades del producto.



Empresas que siguen esta estrategia son las aerolíneas de bajo coste o por ejemplo los modelos de coche Dacia, (es un coche sin extras, pero barato).

Pero también existen **estrategias no coherentes** y hay que tener cuidado con que el cliente no nos sitúe ahí, por ejemplo: peor calidad y precio mayor.



Ejemplos de **este mal posicionamiento** son empresas que consideran que una marca se vende sola y no cuidan la calidad, o algunas tiendas de barrio que venden los mismos productos pero mucho más caros y sin ningún valor añadido, incluso con peor calidad, como devoluciones que no te devuelven el dinero.

No obstante se elija la estrategia coherente que se elija lo importante es que los clientes nos posiciones en el mismo lugar donde la empresa quiere estar.

Puedes ver el vídeo del apartado:

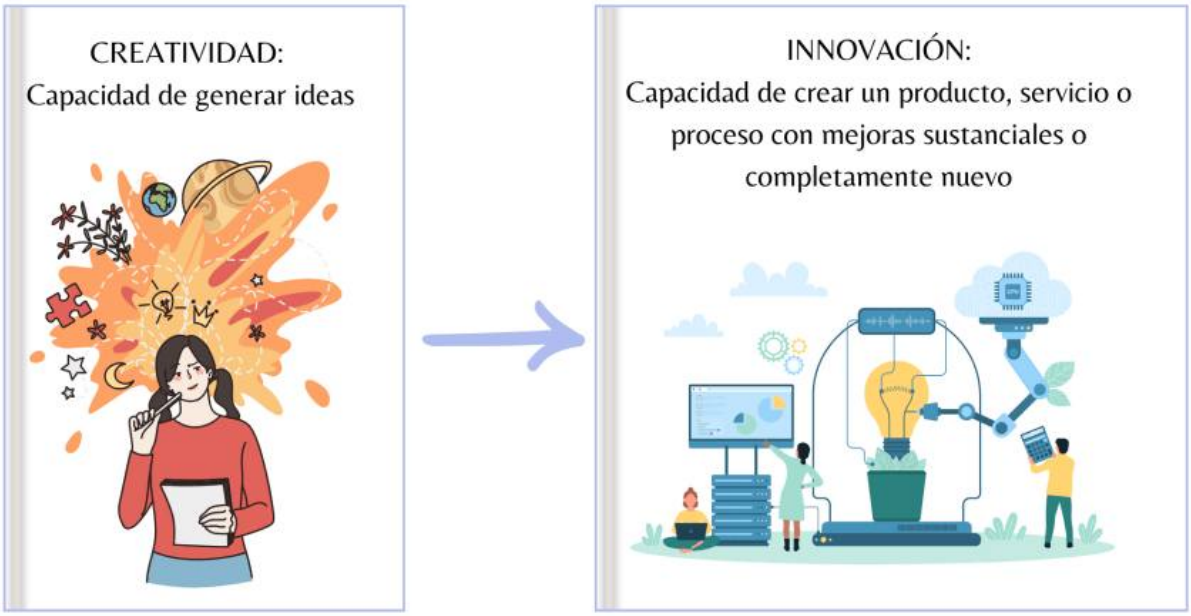
» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/mfgCiKso5bw?feature=oembed&version=3&rel=1&showsearch=0&s…

8.3. CREATIVIDAD Y MODELO DE NEGOCIO

CREATIVIDAD Y MODELO DE NEGOCIO

La creatividad es la capacidad **capacidad** para pensar fuera de lo establecido, generando ideas y encontrando nuevas y/o originales soluciones a los problemas.

Pero se puede ser muy creativo, tener muchas ideas y no ser capaces de innovar, ya que el proceso de innovación requiere además de creatividad para buscar mejoras y novedades, ser capaces de llevar esas ideas a cabo produciendo productos o procesos mejorados o completamente disruptivos.



El pensamiento creativo ayuda a resolver preguntas, problemas o desafíos que parten de las necesidades humanas, fomentando la innovación.

Un **modelo de negocio no surge por casualidad:** se construye combinando conocimientos del mercado, observación de necesidades y capacidad para imaginar soluciones diferentes. La creatividad permite:

- Identificar oportunidades donde otros solo ven problemas.
- Rediseñar productos, servicios o procesos internos.
- Construir propuestas de valor innovadoras.
- Transformar ideas iniciales en modelos viables y sostenibles.
- Adaptarse a cambios tecnológicos, sociales o competitivos.

Creatividad y modelo de negocio están profundamente conectados: **sin creatividad, no hay innovación; sin innovación, un modelo de negocio pierde competitividad**.

EL PROCESO CREATIVO: DIVERGENCIA Y CONVERGENCIA

El proceso creativo combina dos fases complementarias:

1. Fase divergente (generar ideas)

En esta fase, el objetivo es **abrir la mente**. Se generan numerosas propuestas sin juzgarlas. Cuantas más ideas, mejor. En esta etapa ***no existen ideas malas*** y toda aportación suma.

Características:

- No se descarta ninguna idea.
- Se fomenta lo inesperado.
- Se combinan ideas diferentes.
- La cantidad prima sobre la calidad.

- Todo el mundo aporta.



2. Fase convergente (seleccionar y decidir)

La segunda fase consiste en **analizar, ordenar y elegir** las ideas que realmente pueden convertirse en soluciones viables.

Criterios habituales:

- **Deseabilidad**: ¿Lo quiere realmente el cliente?
- **Viabilidad técnica**: ¿Podemos hacerlo?
- **Rentabilidad**: ¿Es sostenible económicamente?

- **Innovación**: ¿Aporta algo nuevo respecto a la competencia?

Dinámicas típicas: matrices de decisión, votaciones, ranking de ideas, prototipado rápido.

DINÁMICAS DE GENERACIÓN DE NUEVAS IDEAS

LLUVIA DE IDEAS O BRAINSTORMING

Objetivo: generar muchas ideas en poco tiempo. Sobre el problema que se quiere resolver, se dan todas las posibles soluciones que se nos ocurran.

Reglas básicas:

- No juzgar.
- Construir sobre ideas ajenas.
- Buscar cantidad.
- Anotar todo.

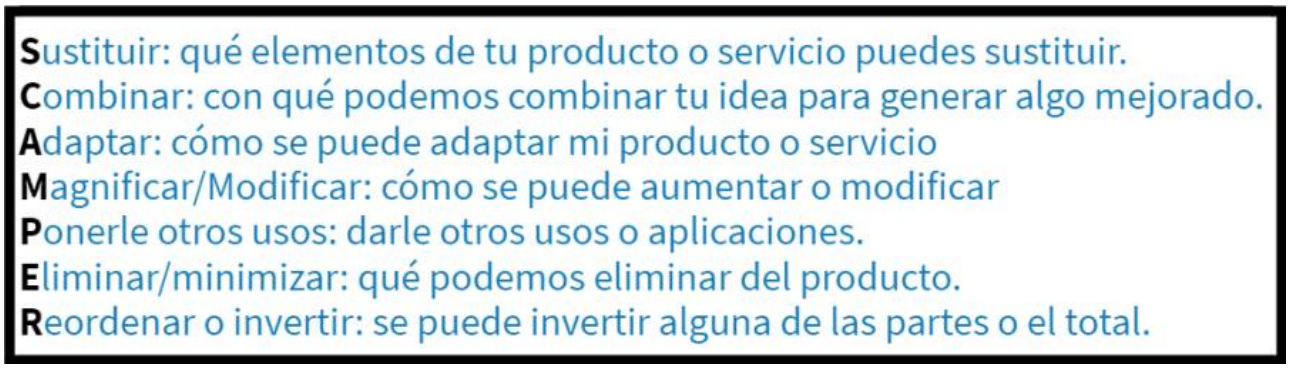
Una alternativa al brainstorming clásico es el Writestorming, dado un tiempo, un compañero del equipo escribe una idea en un folio y lo pasa al siguiente para que escriba otra idea y así sucesivamente.

SCAMPER

Sirve tanto para pivotar una idea, como para mejorar un producto o servicio existente:

La técnica de creatividad SCAMPER consiste en ir pasando por cada letra del acrónimo que forma el nombre e ir pensando qué hacer con la idea, producto o servicio que queremos mejorar, aplicando **el verbo en el que estemos en cada momento**.

SCAMPER es el acrónimo de:



Por lo que dedicándole 5 minutos a cada letra, hay que sacar distintas ideas para mejorar o pivotar la idea.

Puedes visualizar el siguiente vídeo sobre esta técnica:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/T_TkM10PG8Y?feature=oembed&version=3&rel=1&showsearch=0&s…

TÉCNICA «WHAT IF»

La técnica **What if…?** es una herramienta de creatividad que consiste en **plantear preguntas hipotéticas** que rompen con lo habitual, lo lógico o lo establecido, con el objetivo de **generar nuevas ideas**. Parte de cuestionar la realidad tal y como es para imaginar **escenarios alternativos**, incluso aunque parezcan imposibles o poco realistas en un primer momento.

En esta técnica lo que se pretende es salir de lo establecido a partir de preguntas del tipo:

«¿Qué pasaría si…?

¿Qué pasaría si… esto fuera diferente?
¿Qué pasaría si eliminamos, cambiamos o exageramos algún elemento?

Esta técnica permite:

- Romper con el pensamiento tradicional.
- Detectar oportunidades de innovación.
- Generar ideas disruptivas de productos, servicios o modelos de negocio.
- Cuestionar supuestos que se dan por hechos en un sector o mercado.

Es especialmente útil cuando el proceso creativo está bloqueado o cuando se busca **diferenciarse de la competencia**.

Para aplicarla se siguen los siguientes pasos:

1. **Se parte de una idea, producto o situación real** (por ejemplo, un producto existente).
2. **Se formulan preguntas "What if…?"** que alteren esa realidad.
3. **Se generan ideas sin juzgarlas**, priorizando la cantidad sobre la calidad.
4. **Se analizan y seleccionan** aquellas ideas que puedan aportar valor o ser viables.

Ejemplos de preguntas:

- ¿Y si este producto fuera gratuito?
- ¿Y si solo se pudiera usar una vez?
- ¿Y si lo utilizara un público completamente distinto?
- ¿Y si se eliminara su característica principal?

8.4. HERRAMIENTAS DE ORGANIZACIÓN DE IDEAS

En el proceso de creación y diseño de un modelo de negocio no basta con tener buenas ideas: es fundamental **organizarlas, sintetizarlas, comunicarlas y transformarlas en propuestas viables**. Para ello, las herramientas de organización de ideas y de innovación permiten pasar del pensamiento creativo a la acción empresarial (Fase de convergencia).

CAPACIDAD DE SÍNTESIS

La **capacidad de síntesis** consiste en **seleccionar la información más relevante y expresarla de forma clara, breve y ordenada**, eliminando lo accesorio.

La capacidad de síntesis es importante porque:

- El tiempo es limitado.
- Las decisiones deben tomarse con rapidez.

- La información debe ser clara y comprensible para distintos públicos.

PENSAMIENTO VISUAL O VISUAL THINKING

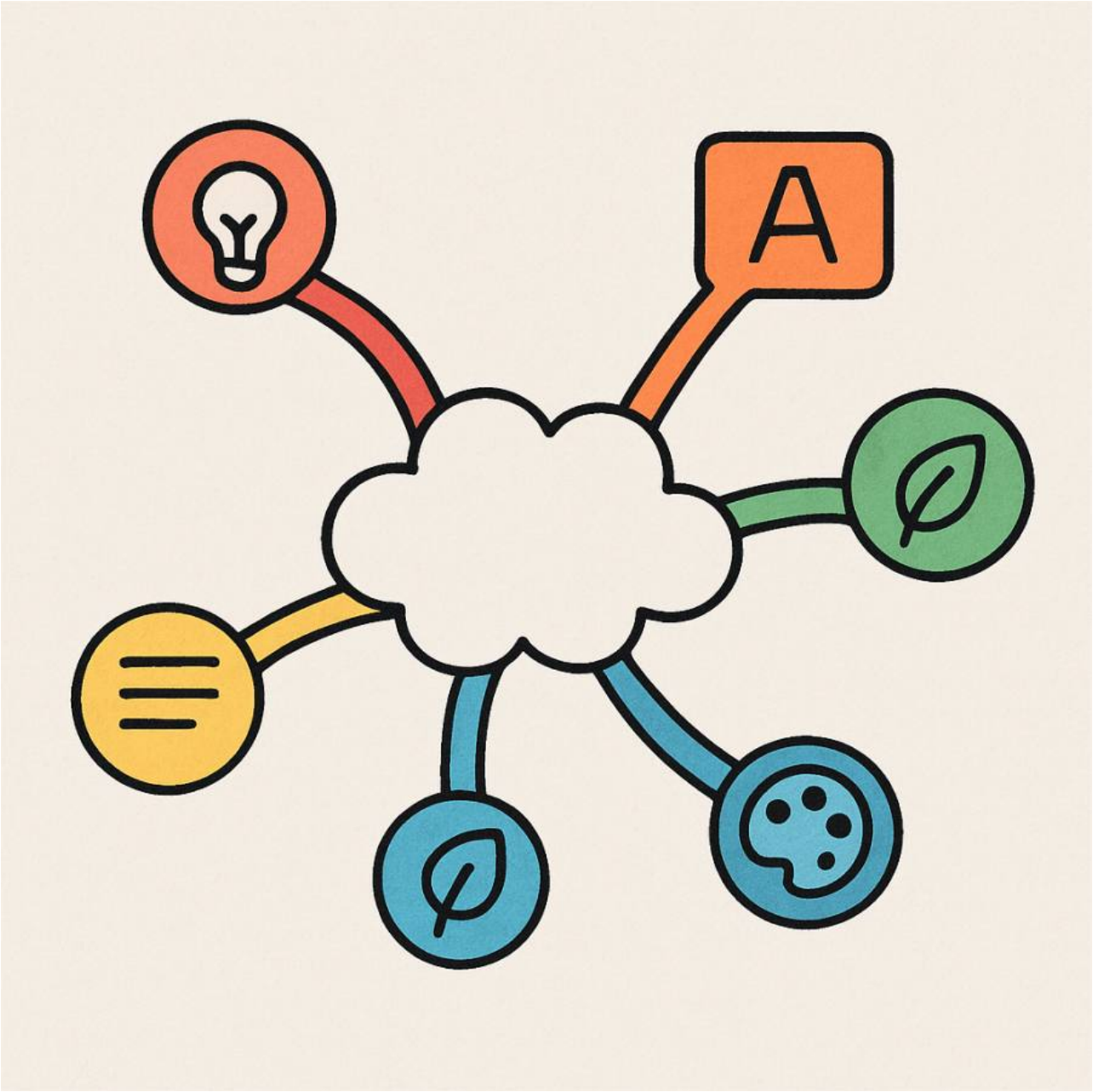
El **pensamiento visual** es una metodología que consiste en **representar ideas mediante imágenes, esquemas, dibujos, símbolos y diagramas**, en lugar de utilizar únicamente texto, lo que nos permite sintetizar ideas y ganar en claridad.

Esta técnica es útil puesto que:

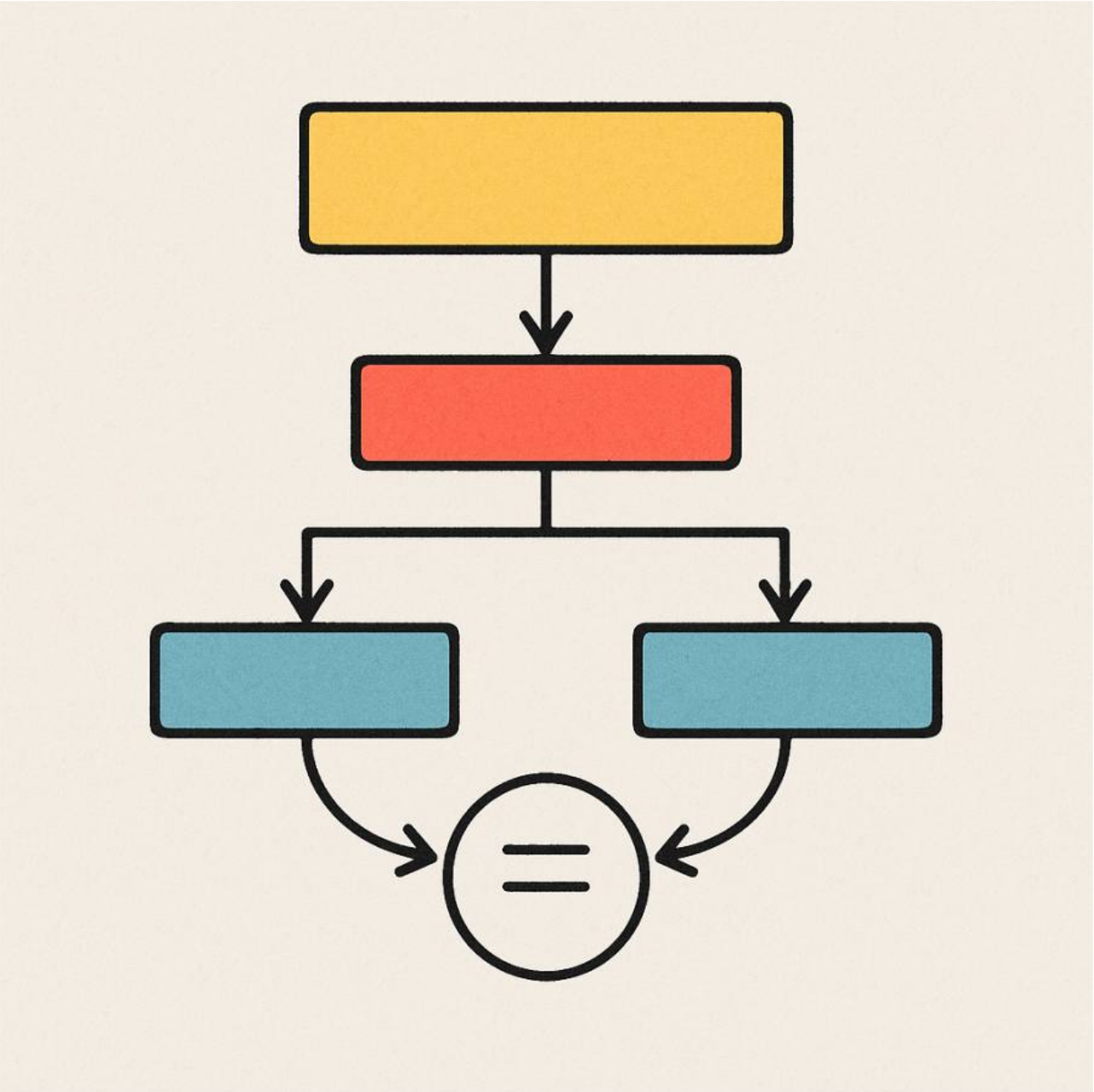
- Facilita la comprensión de ideas complejas.
- Ayuda a detectar relaciones entre conceptos.
- Mejora la creatividad y la memoria.
- Favorece el trabajo en equipo y la comunicación.

Ejemplos habituales:

- **Mapas mentales,** representaciones gráficas que organizan ideas a partir de un concepto central, del que salen ramas con palabras clave, imágenes o colores. Permiten visualizar la relación entre conceptos, estimular la creatividad y facilitar la comprensión y memorización de información, siendo muy útiles en la fase inicial de generación de ideas de un modelo de negocio.



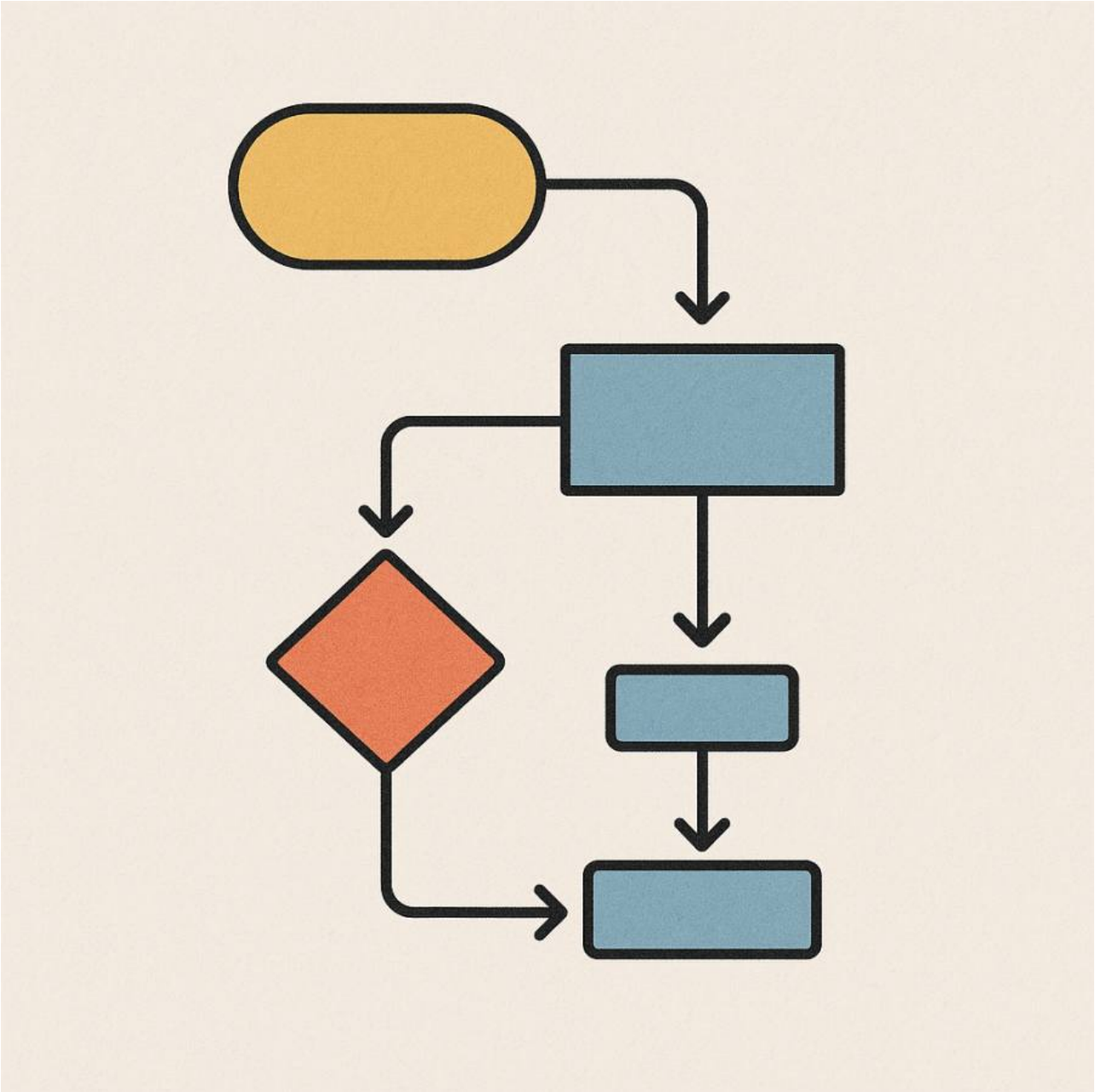
- **Esquemas visuales**, organizan la información de forma jerárquica y estructurada mediante cuadros, flechas y símbolos. Ayudan a sintetizar contenidos complejos, destacar las ideas principales y mostrar relaciones de causa-efecto, lo que facilita el análisis y la toma de decisiones en el diseño y explicación de modelos de negocio.



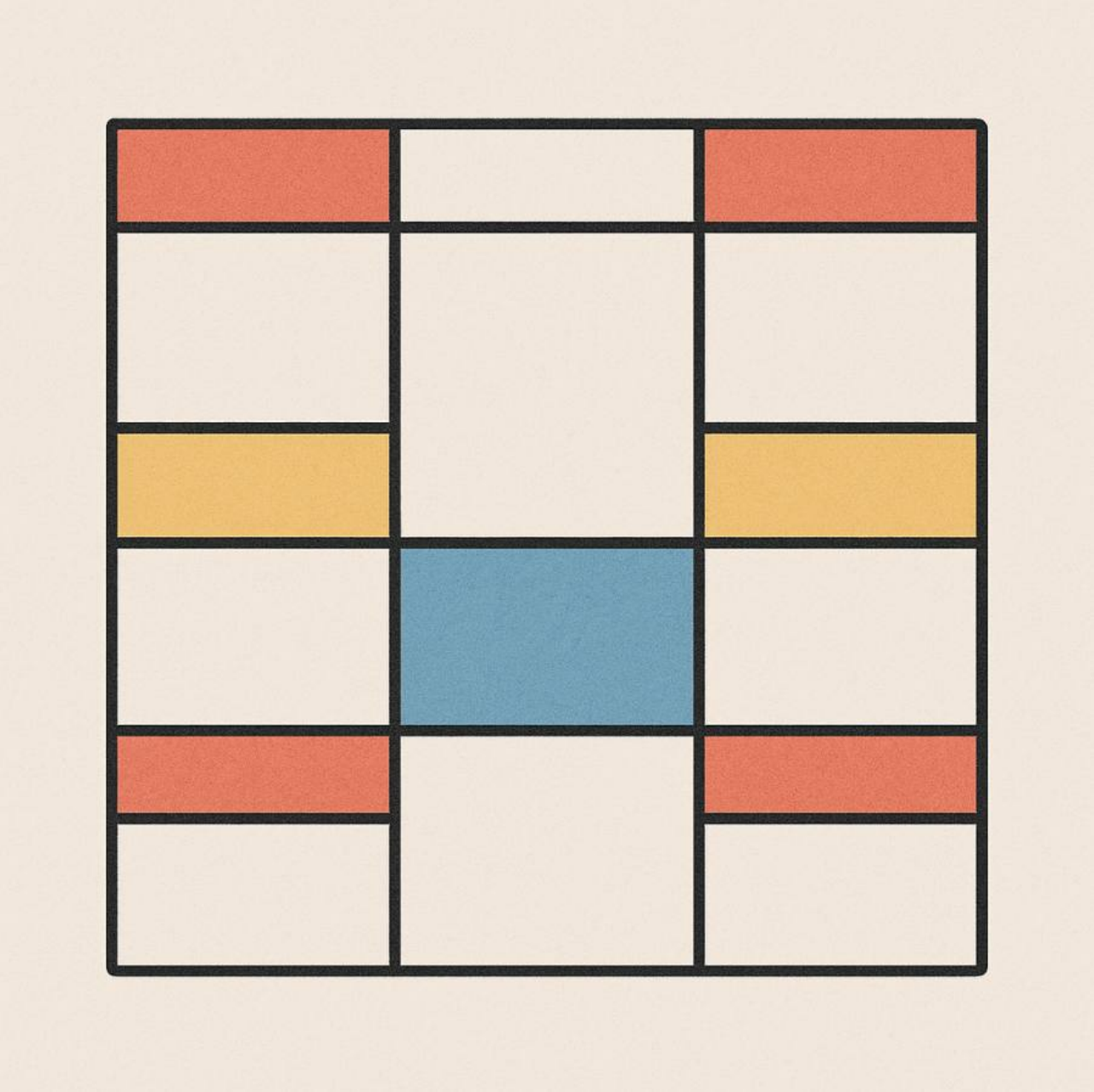
- **Infografías,** combinan texto breve, iconos, imágenes y gráficos para comunicar información de manera clara, atractiva y visual. Son especialmente útiles para explicar conceptos empresariales, procesos o datos de forma rápida y comprensible, facilitando la comunicación de ideas a diferentes públicos.



- **Diagramas de procesos,** representan de forma visual las distintas fases o pasos de una actividad, mostrando el orden, las decisiones y las relaciones entre ellas. En el ámbito empresarial se utilizan para analizar cómo funciona un proceso, detectar mejoras y optimizar la gestión de recursos y actividades.



- **Lienzos visuales** (Canvas, Lean Canvas), son herramientas gráficas que permiten diseñar y analizar un modelo de negocio de forma global en una sola página. A través de bloques interrelacionados, ayudan a sintetizar la información clave, facilitar el trabajo colaborativo y visualizar cómo una empresa crea, entrega y captura valor.



IDEACIÓN

La **ideación** es la fase del proceso creativo en la que se **generan ideas de forma intencionada y organizada**, buscando soluciones a un problema o nuevas oportunidades de negocio.

Esta fase la vimos en el apartado anterior al hablar de la creatividad y el pensamiento divergente.

COMUNICACIÓN: MODALIDADES Y RECURSOS DIGITALES

Una buena idea solo tiene valor si **se comunica adecuadamente**. En el diseño de modelos de negocio, la comunicación es clave para convencer, informar y generar interés.

Modalidades de comunicación

- **Oral**: exposiciones, presentaciones, defensa de proyectos.
- **Escrita**: informes, propuestas, planes de empresa.
- **Visual**: esquemas, infografías, presentaciones gráficas.
- **Digital**: vídeos, presentaciones online, redes sociales, webs.

Recursos digitales más utilizados

- Presentaciones digitales (Canva, Genially, PowerPoint, Google Slides).
- Herramientas colaborativas (Drive).
- Vídeos explicativos y *pitch* de proyectos.
- Infografías y contenidos visuales interactivos.

La correcta elección del recurso depende del **objetivo, el público y el mensaje** que se quiere transmitir.

ELEVATOR PITCH

Una técnica de comunicación que cada vez se utiliza más para presentar un proyecto, es el **Elevator pitch** (Charla de ascensor), esta técnica se basa en contar la idea en el tiempo en lo que un ascensor hace su trayecto. es decir en unos 20 segundos, para ello debes ser muy concreto y enfocarte bien en la idea que quieres transmitir. Puedes ver el siguiente vídeo:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/2b3xG_YjgvI?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

8.5. EL PROTOTIPADO

El **prototipado** consiste en crear una **representación simplificada** de un producto, servicio o aplicación con el objetivo de **probar una idea**, visualizar cómo funcionará y obtener información real antes de su lanzamiento definitivo.



Un prototipo puede adoptar múltiples formas: un objeto físico, un esquema, un vídeo, una simulación, una maqueta o incluso una experiencia representada. Lo importante no es el nivel de acabado, sino su **capacidad para aprender y validar**.



El prototipado aporta grandes ventajas en el diseño de modelos de negocio:

- Permite **reducir riesgos**, evitando invertir tiempo y dinero en ideas que no funcionan.
- Facilita la **detección temprana de errores** y puntos de mejora.
- Ayuda a **recoger opiniones de usuarios reales**.
- Favorece la innovación mediante la experimentación.
- Mejora la comunicación de la idea con clientes, socios o inversores.

POSIBILIDADES DE PROTOTIPADO

El prototipado se adapta a cualquier tipo de negocio, ya sea de bienes, servicios o aplicaciones digitales.

Prototipado de bienes (productos físicos)

En el caso de productos físicos, el prototipo permite comprobar aspectos como el diseño, el uso, la ergonomía o la funcionalidad básica.

Ejemplos de prototipos de bienes:

- Maquetas o modelos a escala.
- Versiones simplificadas del producto.
- Prototipos creados con materiales básicos.
- Impresión 3D.
- Simulaciones del producto en uso.

Estos prototipos ayudan a comprobar si el producto **resuelve realmente el problema del cliente**.

En el siguiente pdf tienes un ejemplo de un prototipo de un bolígrafo capaz de detectar faltas, realizado por alumnado de 2º de Bachillerato en la asignatura de FAG:

» **Documento descargable: c25f0-prototipo-stylo:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/12/c25f0-prototipo-stylo.pdf

---

Prototipado de servicios

Los servicios no son tangibles, por lo que su prototipado se centra en **simular la experiencia del usuario**.

Ejemplos de prototipos de servicios:

- Representaciones mediante *role-playing*.
- Guiones o mapas del servicio (*service blueprint*).
- Pruebas piloto con usuarios reales.
- Simulación del proceso de atención al cliente.
- Vídeos explicativos del servicio.

Este tipo de prototipado permite analizar la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y los posibles fallos del proceso.

En el siguiente pdf puedes ver el diseño de un gimnasio para niños hecho con lego, con su cuadrante de actividades y horarios:

» **Documento descargable: 2bd9a-planos-y-actividades:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/12/2bd9a-planos-y-activid…

Prototipado de aplicaciones y productos digitales

En los negocios digitales, el prototipado es especialmente rápido y flexible.

Ejemplos habituales:

- Bocetos de pantallas (*wireframes*).
- Prototipos interactivos.
- Versiones beta.
- Páginas web o apps básicas.
- Vídeos demostrativos de la aplicación.

Estos prototipos permiten validar la **usabilidad**, el interés del usuario y la funcionalidad principal antes del desarrollo completo.

Ejemplos de página realizada con Wix:

- https://quenea.wixsite.com/quenea/
- https://cohousingcompany.wixsite.com/website
- https://miguia17.wixsite.com/website-3

Si lo que se pretende prototipar es una app, se puede utilizar el programa Canva o Marvelapp:

https://marvelapp.com/prototype/114gcj5e/screen/96624775

ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL PROTOTIPO

Una vez probado el prototipo, es fundamental analizar los resultados obtenidos para tomar decisiones.

Se van a analizar:

- Las opiniones y reacciones de los usuarios.
- El grado de satisfacción.
- Los problemas detectados.
- La utilidad real del producto o servicio.
- La disposición a usarlo o pagar por él.

Con este análisis se pueden tomar las siguientes decisiones:

- **Mejorar el prototipo**.
- **Modificar la idea inicial** (pivotar).
- **Continuar con el desarrollo**.
- **Descartar la idea** si no aporta valor.

8.6. HERRAMIENTAS DE PRESENTACIÓN DE UN PROYECTO

Una vez que se ha validado la idea, es hora de presentar el proyecto, vamos a hacerlo en dos fases,

primero reuniremos toda la información de nuestro proyecto en una ficha de proceso o de Marketing, que nos permitirá tener las ideas claras para posteriormente comunicar nuestro proyecto. Posteriormente para ver su aceptación por los agentes relacionados, se realizarán presentaciones, vídeos, entrevistas en profundidad o dinámicas de grupo, siempre adaptadas al tipo de público al que se presenta el proyecto.

FICHA DE PROCESO O MARKETING

Con esta herramienta se va a sintetizar el proyecto y la solución en una sola hoja, de manera que nos permita acercarnos y conocer el problema en profundidas y ser capaces de explicarlo de manera sintética.

Podemos utilizar la ficha del reto The Challengue de Educaixa que se ve a continuación, explicando cada uno de los pasos según la guía del programa y con una plantilla en blanco para rellenar:

» **Documento descargable: FICHA DE MARKETING:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/03/ficha-de-marketing.pdf

---

PRESENTACIÓN DEL PROYECTO SEGÚN AUDIENCIA

INVERSORES:

Por ejemplo, si nuestra idea de negocio se va a presentar a **potenciales inversores**, habrá que demostrar la viabilidad del proyecto con datos de costes y proyecciones de mercado, tanto de la demanda como de ingresos estimados y Beneficios.

El programa de RTVE «Tu oportunidad», muestra cómo emprendedores buscan financiación y socios presentando su proyecto, en el siguiente vídeo se muestra el programa de la presentación de un proyecto de una panadería con harinas de calidad:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/5gs-vnpcZ8Q?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

CONCURSOS DE EMPRENDIMIENTO

PRESENTACIÓN

Aunque la idea no se presenta a inversores es habitual en los concursos de emprendimiento, tener que presentar una idea a un jurado. Estas presentaciones suelen ser cortas teniendo que resumir la información en 3 minutos.

Una presentación debe acompañar el discurso pero nunca debe hacer de guion, por ello se recomienda el uso imágenes acompañadas de palabras clave, para que no haya tentación de poner mucho texto y leer.

La organización puede seguir la estructura del círculo de SINEK:



- Explica el por qué de la idea
- Explica cómo pretendes llevarla a cabo
- Explica qué productos o servicios vais a vender

ELEVATOR PITCH

Una técnica para hacer una presentación breve es la conocida como **elevator pitch o charla de ascensor q**ue se basa en contar la idea en el tiempo en lo que un ascensor hace su trayecto. es decir en unos 20 segundos, para ello debes ser muy concreto y enfocarte bien en la idea que quieres transmitir. Puedes ver el siguiente vídeo:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/2b3xG_Yjgvl?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

CÓMO INTRODUCIR UNA PRESENTACIÓN

La introducción de una presentación es muy importante, puesto que con ella se llama la atención de la audiencia, es importante que ésta sea original y atractiva.

Para hacer una buena presentación, se puede hacer de muchas maneras:

- Con una historia o anecdota, es decir utilizando la técnica de Storytelling
- Con objetos
- Utilizando símiles o analogías
- Con noticias
- Con citas de autoridad
- Con preguntas retóricas
- Con datos…

CONSEJOS DE EXPRESIÓN NO VERBAL:

Para mejorar la expresión no verbal, lo mejor es practicar delante de familiares, amigos o grabarse.

- Voz alta, clara y con buena vocalización.
- No leer, llevar notas en cuartillas con las ideas claves
- Haz paradas en las cosas importantes.
- Manos entre la cintura y los hombros y visibles
- Utiliza las manos para señalar, enumerar y acompañar tu discurso
- Cuidado con el balanceo de piernas y con tocarse excesivamente el pelo, la cara o la ropa

---

PRESENTACIÓN A USUARIOS

La primera manera de llegar a los usuarios es a través de nuestro entorno más cercano, familiares, amigos, compañeros y organizaciones locales, a través de ellos se puede empezar a difundir nuestro proyecto y empezar a tener las primeras validaciones.

Otra manera de introducir nuestra idea de negocio en los usuarios es mediante las redes sociales, dando a conocer la idea y el problema que resuelve y ver si consigue interés por parte de los usuarios, a través de followers y likes o influencers que promocionen nuestra idea.

También se puede presentar nuestra idea en ferias de emprendimiento, teniendo que diseñar el stand, folletos y explicando el prototipo y la idea de negocio a los visitantes.

8.7. ANÁLISIS DE ESCENARIOS

La planificación de escenarios es una **técnica estratégica** que implica desarrollar **múltiples proyecciones futuras o escenarios**, para prepararse ante diferentes posibilidades.

Esta herramienta **ayuda a las organizaciones a anticiparse y planificarse** ante diversos escenarios futuros, mejorando su capacidad de adaptación y toma de decisiones.

Elementos clave de la planificación de escenarios:

- 1. **Identificación de fuerzas motrices o Factores que van a influir en la situación**: Analizar los factores externos e internos que pueden influir en el futuro de la organización. Para ello se realizará un análisis DAFO.
- 2. **Desarrollo de escenarios**: Crear narrativas detalladas de posibles futuros basados en diferentes combinaciones de factores clave.
- 3. **Análisis de implicaciones**: Evaluar cómo cada escenario podría afectar a la organización y sus estrategias.
- 4. **Formulación de estrategias**: Desarrollar planes de acción flexibles que puedan adaptarse a diferentes escenarios, además de diseñar acciones inmediatas para llevar a cabo si el escenario ocurre.

Beneficios de la planificación de escenarios:

- Mejora la capacidad de anticipación y preparación ante cambios
- Fomenta el pensamiento estratégico y la creatividad
- Ayuda a identificar riesgos y oportunidades potenciales
- Aumenta la resiliencia organizacional

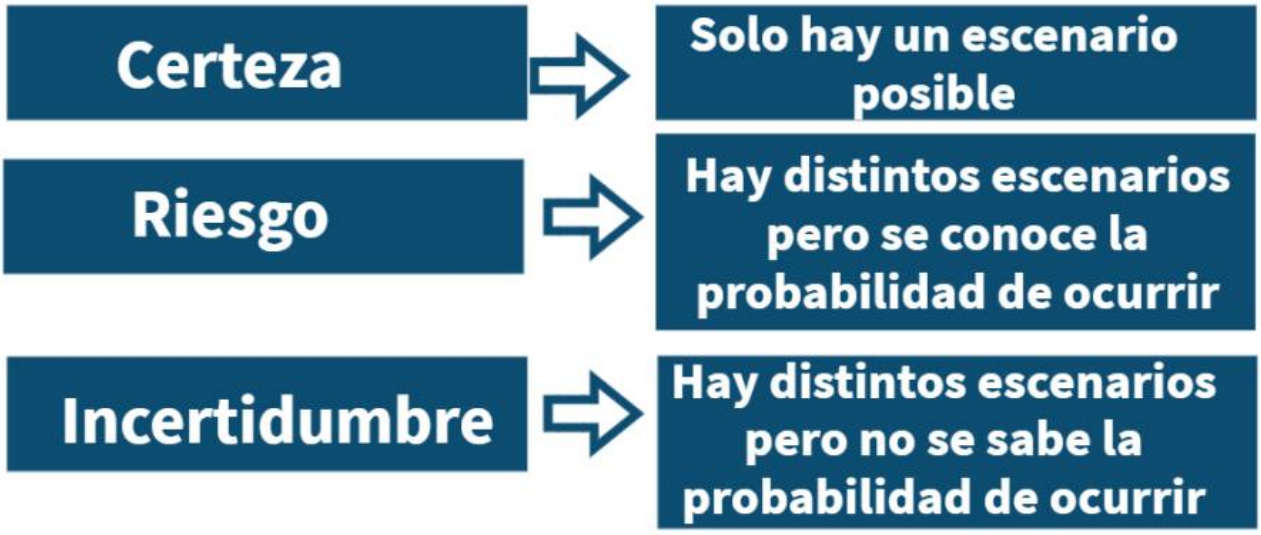
ANÁLISIS DE ESCENARIOS-MATRICES DE DECISIÓN

Para tomar las decisiones en situaciones de riesgo vamos a utilizar una matriz de decisiones que es una tabla de doble entrada, donde vamos a situar por columnas las distintas situaciones o estados de la naturaleza que pueden ocurrir y por filas las distintas decisiones que podemos tomar.

Estados de la naturaleza	Estado 1 P1	Estado 2 P2	Estado 3 P3	Estado 4 P4
Decisión 1				
Decisión 2				
Decisión 3				
Decisión 4				

Según la probabilidad y la información que se tenga sobre los distintos estados de la naturaleza, nos podemos encontrar con tres situaciones:

- **Certeza:** Se conoce exactamente lo que va a ocurrir, ya que solo hay un escenario posible, esto no es muy común, pero si ocurre las decisiones son fáciles de tomar, ya que se tomaría la decisión que generara mayor beneficio.
- **Riesgo:** Pueden ocurrir distintos escenarios, conociendo la probabilidad de que ocurran. aquí hay mayor probabilidad de equivocarse que en situaciones de certeza pero aún así se puede calcular la mejor opción con métodos estadísticos mediante la esperanza matemática de los beneficios esperados.
- **Incertidumbre:** Existen distintos escenarios , pero no se conoce la probabilidad de que ocurra cada uno de ellos. En este caso no se conoce lo que puede ocurrir y los resultados son impredecibles por lo que la toma de decisiones es muy complicada. Para tomar la decisión se verán distintos métodos.



EJEMPLO DE TOMA DE DECISIONES EN SITUACIÓN DE CERTEZA:

Una empresa sabe que la demanda de mascarillas va a ser alta debido a la regulación obligatoria de llevarlas debido al COVID, y se le plantean 3 decisiones, fabricar mascarillas de tela, higiénicas o FPP2, los beneficios estimados con cada tipo de mascarilla se puede ver en la siguiente tabla:

Estados de la naturaleza		Estado 1 P1
Decisión 1	Mascarillas de tela	25.000€
Decisión 2	Mascarillas higiénicas	75.000€
Decisión 3	Mascarillas FPP2	50.000€

La empresa elegirá aquella que genere mayores beneficios por lo que elegirá fabricar **mascarillas higiénicas.**

EJEMPLO DE TOMA DE DECISIONES EN SITUACIÓN DE RIESGO:

Una empresa dedicada a la fabricación de cuchillos está estudiando tres posibilidades de expansión de su capacidad productiva: construir **una nueva planta en Alemania, una joint-venture en China o ampliar su planta de España**. Los beneficios esperados dependen de que la **demanda prevista para los próximos años aumente, se mantenga estable o disminuya.** Los beneficios esperados y las probabilidades de la demanda se muestran en la siguiente tabla:

Demanda	Aumenta P=0.2	Mantiene P=0.5	Disminuya P=0.3
Decisión 1 **Planta Alemania**	300	200	100
Decisión 2 **Joint Venture**	250	240	160
Decisión 3 **Planta España**	225	205	175

Para tomar una decisión se va a calcular la esperanza matemática o el beneficio esperado de cada decisión (media ponderada con la probabilidad de cada escenario), lo que nos queda:

$$E(Alemania) = 300 \cdot 0{,}2 + 200 \cdot 0{,}5 + 100 \cdot 0{,}3 = 190\ u.m$$

$$E(Joint - venture) = 250 \cdot 0{,}2 + 240 \cdot 0{,}5 + 160 \cdot 0{,}3 = 218\ u.m$$

$$E(España) = 225 \cdot 0{,}2 + 205 \cdot 0{,}5 + 175 \cdot 0{,}3 = 200\ u.m$$

Por lo que nos quedaríamos con la opción de la joint-venture que es con la que se obtienen mayores beneficios esperados.

EJEMPLO DE TOMA DE DECISIONES EN SITUACIÓN DE INCERTIDUMBRE:

El problema que vamos a considerar de ejemplo para explicar los distintos métodos es el problema de la **PEVAU Castilla la Mancha Extraordinaria Julio 2019**, cuyo enunciado hemos modificando en parte al explicar la toma de decisiones en situación de riesgo:

Una empresa dedicada a la fabricación de cuchillos está estudiando tres posibilidades de expansión de su capacidad productiva: construir una **nueva planta en Alemania, una joint-venture en China o ampliar su planta de España**. Los beneficios esperados dependen de que **la demanda prevista para los próximos años aumente, se mantenga estable o disminuya**. Dichos beneficios se estiman en 300, 200 y 100 miles de € para la construcción de una nueva planta en Alemania; de 250, 240 y 160 miles de € para la joint-venture en China; y de 225, 205 y 175 miles de € para la ampliación de su planta en España, según cada una de las tres situaciones referidas a la demanda.
Se pide:
a) Configure la matriz de decisión.
b) Indique, de forma razonada, las decisiones que tomaría si aplicase los siguientes criterios: Laplace, optimista, pesimista y optimismo parcial de Hurwicz con un coeficiente de optimismo del 0,65.

a) En primer lugar vamos a construir la matriz de decisión con los beneficios esperados de cada decisión en cada escenario y luego iremos explicando cada uno de los métodos:

Demanda	Aumenta	Mantiene	Disminuya
Decisión 1 **Planta Alemania**	300	200	100
Decisión 2 **Joint Venture**	250	240	160
Decisión 3 **Planta España**	225	205	175

b) Ahora vamos a ir explicando y resolviendo el problema con cada uno de los métodos:

MÉTODO DE LAPLACE: Consideramos que **todos los escenarios tienen la misma probabilidad de ocurrir** y hacemos el beneficio esperado de cada una de las decisiones:

En este caso la probabilidad de cada escenario es 1/3 (puesto que hay tres escenarios posibles), la esperanza matemática nos queda:

$$E(Alemania) = 300 \cdot \frac{1}{3} + 200 \cdot \frac{1}{3} + 100 \cdot \frac{1}{3} = 200\ u.m$$

$$E(joint - venture) = 250 \cdot \frac{1}{3} + 240 \cdot \frac{1}{3} + 160 \cdot \frac{1}{3} = 216{,}67\ u.m$$

$$E(España) = 225 \cdot \frac{1}{3} + 205 \cdot \frac{1}{3} + 175 \cdot \frac{1}{3} = 201{,}67\ u.m$$

Por lo que según el método de Laplace se elegirá la **joint-venture**.

MÉTODO PESIMISTA O DE WALD: Se elegirá el mejor de los peores resultados de cada decisión. Es un método prudente porque considera que es lo peor que puede ocurrir si se toma una decisión y entre ellas elige la que más beneficios dé.

En el ejemplo anterior y con la misma matriz tenemos que los peores resultados de cada decisión son:



Demanda	Aumenta	Mantiene	Disminuya
Decisión 1 **Planta Alemania**	300	200	100
Decisión 2 **Joint Venture**	250	240	160
Decisión 3 **Planta España**	225	205	175

Entre los peores resultados de cada decisión, elegimos la que más beneficio esperado nos dé que en este caso es **España**.

MÉTODO OPTIMISTA: Se elegirá el mejor de los mejores resultados de cada decisión. Es un método muy arriesgado porque parte de la base de que todo va a salir lo mejor que se pueda.

En el misma matriz del ejemplo vamos a representar los mejores resultados de cada decisión. Es decir que pensamos que vamos a tener suerte en cada una de las decisiones:



Demanda	Aumenta	Mantiene	Disminuya
Decisión 1 **Planta Alemania**	300	200	100
Decisión 2 **Joint Venture**	250	240	160
Decisión 3 **Planta España**	225	205	175

Entre los mejores resultados de cada decisión, elegimos la que más beneficio esperado nos dé que en este caso es la **planta de Alemania**.

MÉTODO HURWICZ: Se define un coeficiente de optimismo y se hace la media ponderada entre la mejor y peor situación de cada decisión.

En el ejemplo el coeficiente de optimismo es 0,65, por lo que la ponderación del pesimismo es 1-0,65=0,35 y ahora se hace la media ponderada con estos coeficientes quedando:

$$E(Alemania) = 300 \cdot 0{,}65 + 100 \cdot 0{,}35 = 230\ u.m$$
$$E(joint - venture) = 250 \cdot 0{,}65 + 160 \cdot 0{,}35 = 218{,}5\ u.m$$
$$E(España) = 225 \cdot 0{,}65 + 175 \cdot 0{,}35 = 207{,}5\ u.m$$

Por lo que nos quedamos con la **Planta de Alemania**.

Estos métodos son los que nos pide el problema, pero además, existe otro método más complejo que es el método de Savage que también vamos a ver con el ejemplo:

MÉTODO SAVAGE: Elabora una matriz de coste de oportunidades, que va a medir a lo que se renuncia al tomar una decisión en cada situación y entre los costes de oportunidad, elegirá el menor de entre los mayores costes de renuncia de cada decisión.

Se va a considerar 0, el mayor beneficio que se puede conseguir en cada uno de los estados, ya que no se renuncia a nada y el coste de oportunidad será la diferencia con este mayor beeneficio:

Veámoslo con el ejemplo:

Si la demanda aumenta el mayor beneficio que se podría obtener es eligiendo la planta de Alemania, por lo que en la matriz de costes de oportunidad pondremos 0, y ahora haremos la diferencia en este escenario (demanda aumenta) de los beneficios de la joint-venture y la planta de España con la planta de Alemania. Dando los costes de oportunidad 50 y 75 respectivamente, es decir que si aumenta la demanda y elegimos la joint-venture renunciamos a 50 u.m de beneficio y si elegimos España renunciamos a 75 u.m de beneficio.

Hacemos lo mismo con los otros dos escenarios: Demanda se mantiene y disminuye.



Se selecciona el mayor coste de oportunidad de cada decisión, es decir la mayor renuncia, o donde tenemos el mayor riesgo de equivocarnos:



Y entre ellas, se cogerá la menor, es decir construir la **joint-venture.**

Elegir uno u otro método en una situación de incertidumbre va a depender de muchos factores entre otros la personalidad mayor o menor arriesgada del decisor. Aunque es bueno analizar todos los métodos detalladamente para tomar la decisión más acertada.

Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/mgbP46gPNhM?feature=oembed&version=3&rel=1&showsearch=0&s…

8.8. TOMA DE DECISIONES

En toda las fases de creación, puesta en marcha y gestión de una empresa se deben tomar decisiones, éstas se pueden tomar por intuición, por la experiencia, o mediante el análisis detallado de las distintas opciones y consecuencias o por el **método científico**.

Para aplicar el método científico en la toma de decisiones se van a dar una serie de pasos que nos permitirán elegir la decisión más acertada.

Los **pasos o fases** del proceso de toma de decisiones son:

- **Definir el objetivo que se quiere conseguir**
- **Conseguir información**: se debe de recopilar y analizar toda la información que se considere importante para lograr nuestro objetivo.
- **Establecer hipótesis** sobre lo que puede ocurrir en general y sobre las variables que tenemos que tener en cuenta en particular.
- **Diseñar las distintas alternativas** que tengo para conseguir el objetivo.
- **Analizar y evaluar las distintas alternativas.**
- **Seleccionar la alternativa** que esperamos que nos de los mejores resultados.
- **Puesta en marcha de la alternativa.**
- **Control y retroalimentación.** veremos si se ha cumplido el objetivo, cuanto nos hemos desviado y nos permitirá aprender del proceso para volver a diseñar el plan si el objetivo no se ha cumplido.



Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/BZvhCStQWfc?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

8.9. SIMULACIÓN EN HOJA DE CÁLCULO Y PLAN DE NEGOCIO

En 8.8 viste cómo tomar decisiones con método. El último paso del diseño de un modelo de negocio es **comprobar con números si es viable** y **ponerlo por escrito** en un plan de negocio. Para hacer los cálculos, la herramienta más útil es la **hoja de cálculo** (Excel, Google Sheets o LibreOffice Calc).

¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIO?

El **plan de negocio** es un documento que describe la idea de negocio, cómo se va a llevar a cabo y si es viable. Sirve para **ordenar las ideas**, **detectar problemas** antes de invertir y **convencer** a bancos, inversores o socios. Un plan de negocio básico tiene estas partes:

1. **Resumen ejecutivo**: la idea en una página.
2. **Idea y modelo de negocio**: propuesta de valor y lienzo de modelo de negocio (8.1).
3. **Análisis del entorno y del mercado**: DAFO (7.1), competencia y clientes.
4. **Plan de marketing**: producto, precio, distribución y promoción.
5. **Plan de operaciones**: cómo se produce, proveedores, local y equipos.
6. **Organización y recursos humanos**: quién hace cada tarea.
7. **Forma jurídica y trámites**.
8. **Plan económico-financiero**: inversión inicial, financiación, previsión de ingresos y costes, umbral de rentabilidad y selección de inversiones.
9. **Conclusiones**: ¿es viable el negocio?

CÓMO SIMULAR EL NEGOCIO EN UNA HOJA DE CÁLCULO

La ventaja de la hoja de cálculo es que, si cambias un dato, **todos los resultados se recalculan solos**. Así puedes probar distintos escenarios (8.7). Una estructura sencilla:

- **Hoja «Supuestos»**: los datos de partida (precio, unidades vendidas, coste variable unitario, costes fijos, inversión, tipo de interés).
- **Hoja «Resultados»**: fórmulas que usan esos datos.
- **Hoja «Escenarios»**: el mismo cálculo con ventas pesimistas, realistas y optimistas.

Algunas fórmulas útiles (si los datos están en la columna B):

- **Ingresos**: =B1*B2 (precio × unidades).
- **Beneficio**: =B1*B2-(B3*B2+B4) (ingresos − costes variables − costes fijos).
- **Umbral de rentabilidad** (4.7): =B4/(B1-B3) (costes fijos / (precio − coste variable unitario)).
- **VAN** (9.3): =VNA(tasa;flujos)-inversión. La función VNA descuenta los flujos desde el año 1, por eso la inversión inicial se resta aparte.
- **TIR**: =TIR(rango), con la inversión en negativo al principio del rango.

Veamos un ejemplo (datos ficticios):

Un grupo de alumnos quiere abrir una cafetería-librería. Precio medio por consumición: 4 €. Coste variable por consumición: 1,50 €. Costes fijos anuales: 30.000 €. Inversión inicial: 20.000 €. Calcula el umbral de rentabilidad, el beneficio en tres escenarios (11.000, 15.000 y 18.000 consumiciones al año) y el VAN a 3 años con un tipo del 5 %, suponiendo el escenario realista todos los años.

Umbral de rentabilidad = 30.000 / (4 − 1,50) = 12.000 consumiciones al año

Escenario pesimista: 11.000 × 2,50 − 30.000 = −2.500 € (pérdidas)

Escenario realista: 15.000 × 2,50 − 30.000 = 7.500 €

Escenario optimista: 18.000 × 2,50 − 30.000 = 15.000 €

VAN = −20.000 + 7.500 / 1,05 + 7.500 / 1,05² + 7.500 / 1,05³ = −20.000 + 7.142,86 + 6.802,72 + 6.478,78 = 424,36 €

El VAN es positivo, así que el proyecto es viable, pero por poco: la TIR es aproximadamente del 6,1 %, muy cerca del 5 % exigido, y en el escenario pesimista habría pérdidas. En el plan de negocio habría que explicar cómo reducir el riesgo, por ejemplo con más promoción o reduciendo costes fijos.

Ahora te toca a ti:

1. Copia el ejemplo en una hoja de cálculo con una hoja de supuestos y otra de resultados. Cambia el precio a 4,50 € y comprueba cómo varían el umbral, el beneficio y el VAN.
2. Aplica el mismo esquema al modelo de negocio que has diseñado en clase con tus propios datos.
3. Redacta el plan de negocio básico de tu proyecto siguiendo las nueve partes del índice (máximo 10 páginas) e incluye la simulación como anexo.

UD 9: LA FUNCIÓN FINANCIERA

En este tema vamos a hablar de cómo las empresas obtienen recursos para poder realizar sus inversiones y funcionar, es decir, de las fuentes de financiación. Después veremos qué pueden hacer con esos recursos para obtener una rentabilidad, es decir, qué inversiones realizar, seleccionando la mejor inversión según métodos estáticos, como el plazo de recuperación o payback, o dinámicos, como el valor actual neto (VAN) o la tasa interna de retorno (TIR).

Saberes básicos y criterios de evaluación de esta unidad

- **Saber básico EYDI.2.B.5.** La función financiera. Estructura económica y financiera. Inversión: definición y tipos. Valoración y selección de inversiones: plazo de recuperación, VAN y TIR. Recursos financieros. Análisis de fuentes alternativas de financiación interna y externa. Instrumentos de financiación a corto y a largo plazo. Autofinanciación.
- **Criterio de evaluación 5.3.** Elaborar un plan de negocio básico sobre un escenario simulado concreto, justificando las decisiones tomadas mediante la aplicación de criterios estáticos y dinámicos de selección de inversiones y otros argumentos fundamentados con criterios económicos.

Practica y repasa

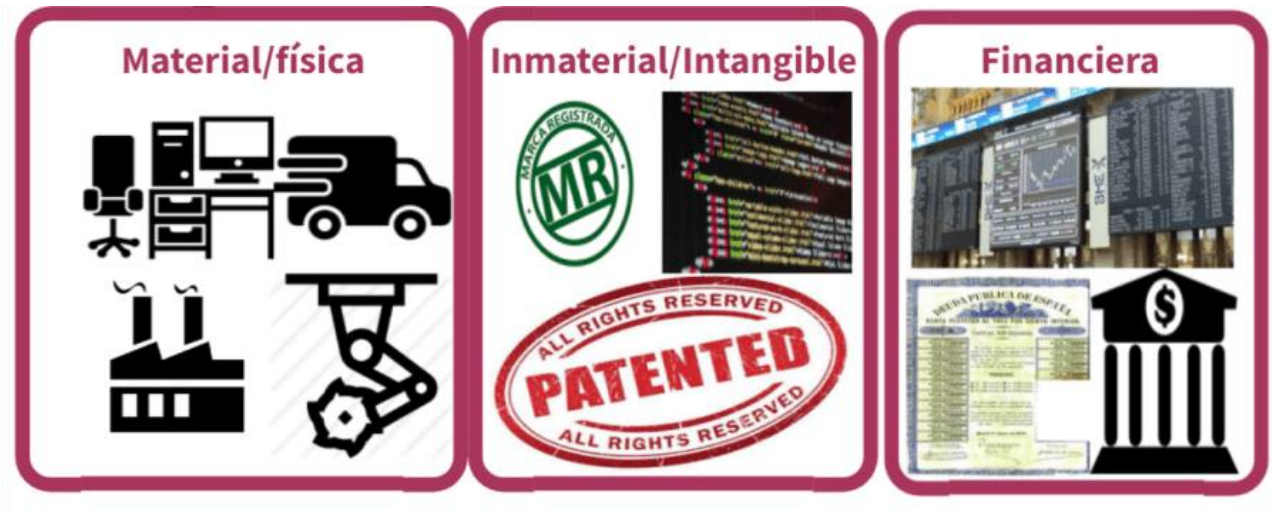
El siguiente PDF tiene las preguntas que han aparecido en la PAU de Andalucía en relación con esta unidad:

» **Documento descargable: PREGUNTAS PAU TEMA 9:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/12/preguntas-pau-tema-9.pdf

9.1. LA FUNCIÓN FINANCIERA. ESTRUCTURA ECONÓMICA Y FINANCIERA

FUNCIÓN FINANCIERA

Toda empresa o proyecto debe realizar una serie de inversiones para poder llevarse a cabo, comprar mobiliario, equipos informáticos, materiales, entre otros.



Para poder realizar esas inversiones necesita obtener recursos financieros, bien recursos aportados por la propia empresa, bien recursos externos.



La función financiera tiene como objetivo realizar esas dos funciones de forma óptima, para ellos debe de analizar las distintas opciones que tiene de inversión y financiación, para ver cuál de ellas le ofrecerá la mayor rentabilidad en el caso de las inversiones o tendrá el menor coste en el caso de obtener recursos financieros.

ESTRUCTURA ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA

La **estructura financiera** está formada por **todos los recursos financieros de la empresa**, tanto los que le pertenecen y son propios, como los obtenidos de fuentes ajenas, es decir muestra el origen de los recursos o fondos de la empresa. En contabilidad corresponde a los recursos propios o **patrimonio de la empresa** y a los recursos ajenos o **pasivo**.

La **estructura Económica** de la empresa está formada por todas las inversiones de la empresa, es decir todo lo que la empresa posee, no solo bienes físicos, sino también intangibles o inversiones financieras. Es decir todos los bienes y derechos de cobro que posee. En contabilidad corresponde al destino de los fondos financieros y se conoce como activo.



En **términos contables o monetarios, la estructura económica debe tener el mismo valor que la estructura financiera**, puesto que la primera muestra a qué se han destinado los recursos obtenidos de la segunda.

9.2. INVERSIÓN: CONCEPTO Y TIPOS

En este apartado vamos a comenzar a hablar de la inversión, explicaremos qué se entiende por inversión, es decir su concepto y veremos cómo se pueden clasificar,

Una empresa para poder funcionar necesita adquirir bienes de capital que le permitan llevar a cabo su actividad y así vender sus productos y conseguir un beneficio. Esos bienes de capital que a la empresa le han permitido funcionar son inversiones.

CONCEPTO

Una inversión se define como **la renuncia a algo cierto y seguro hoy, con la esperanza de obtener un rendimiento o un beneficio en el futuro**.

En esta definición tenemos los tres elementos que forman parte de la inversión:

- En primer lugar, hablamos del **riesgo de la inversión**, porque la esperanza de obtener un rendimiento también indica un riesgo de que no se obtenga ese beneficio y perder lo invertido.
- En segundo lugar, **el plazo de la inversión,** porque se va a obtener un rendimiento futuro, por tanto, hay un plazo desde que se realiza la inversión hasta que se espera obtener el beneficio.
- En tercer lugar **la rentabilidad** o beneficio que se obtiene con la inversión.

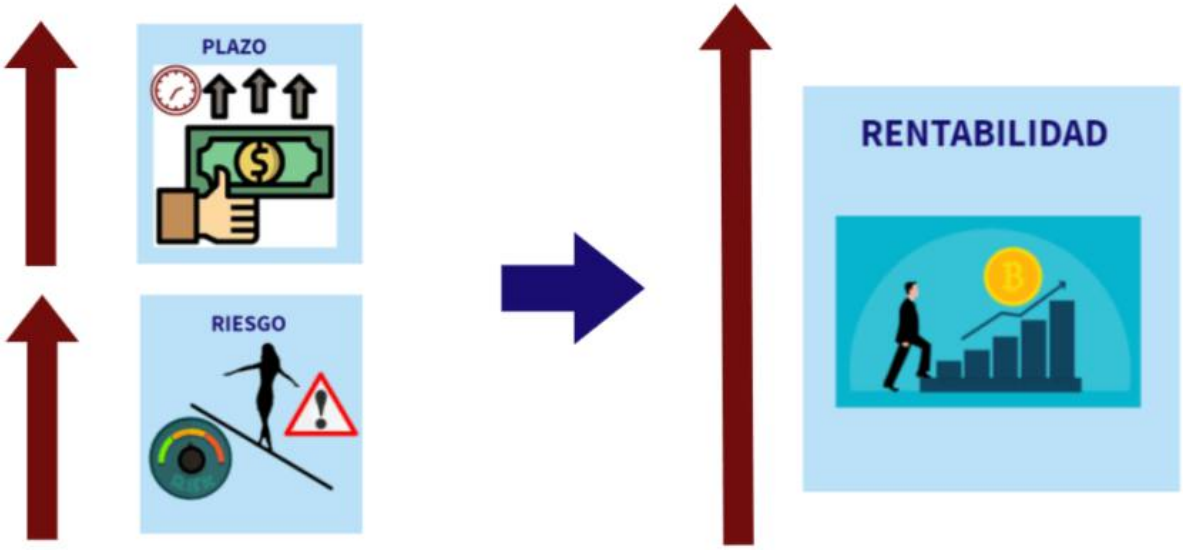






Los **tres elementos están relacionados** y se relacionan **de forma directa**, es decir:

- A **mayor riesgo, mayor rentabilidad** se espera obtener.
- A **mayor plazo, mayor rentabilidad** se espera obtener.
- Además, **cuanto mayor es el plazo, mayor es el riesgo de la inversión**.



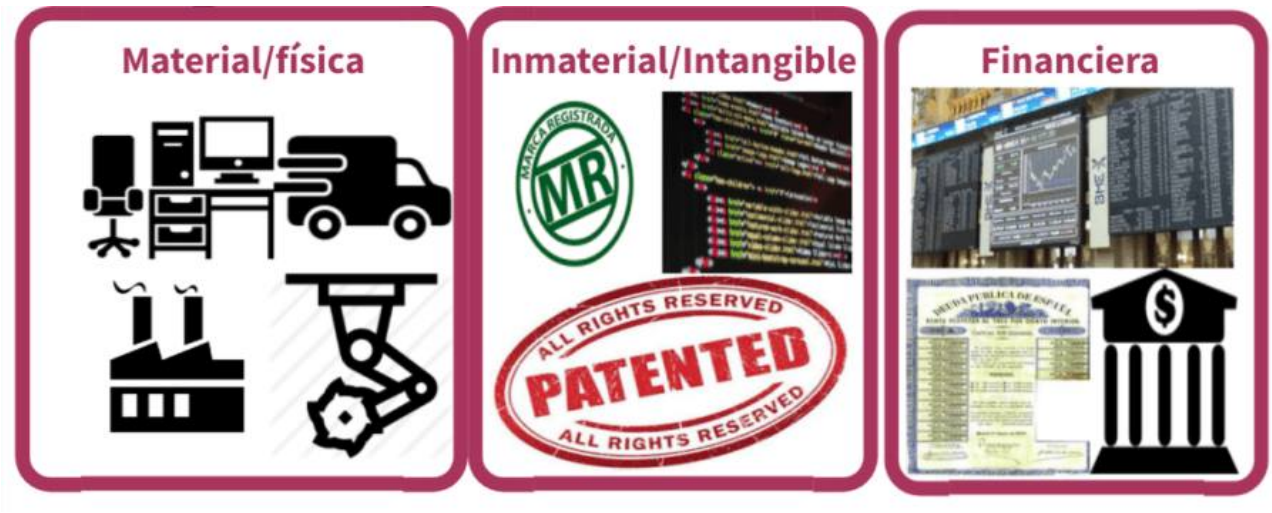
TIPOS DE INVERSIÓN

Las **inversiones** se pueden clasificar desde **distintos criterios**, los cuales veremos a continuación:

SEGÚN EL SOPORTE DE LA INVERSIÓN

Según este criterio clasificaremos las inversiones por el destino del dinero que se desembolsa y por tanto se renuncia, distinguimos:

- ***Inversión física o material***, se invierte en elementos de activo material, como pueden ser los edificios, la maquinaria, el mobiliario, los equipos informáticos, los elementos de transporte, etc..
- ***Inversión inmaterial o intangible***, se invierte en elementos que no son físicos, como puede ser invertir en una marca, en software de la empresa o en una patente.
- ***Inversiones financieras***, se adquieren activos financieros, como pueden ser los valores de la bolsa o títulos de renta fija, por ejemplo, de la deuda pública, o se invierte en un depósito a plazo fijo de un banco.



SEGÚN EL PLAZO QUE DURA LA INVERSIÓN

Se puede distinguir:

- ***Inversiones a largo plazo***, si el plazo es superior al ejercicio económico, es decir, normalmente superior a un año, como por ejemplo los ordenadores o las construcciones
- ***Inversión a corto plazo***, si el plazo es inferior a un ejercicio económico o un año, por ejemplo, las inversiones que se hacen en existencias como son las materias primas o las mercaderías.



SEGÚN LA FINALIDAD DE LA INVERSIÓN

Según el objetivo o finalidad que esperamos que cumpla la inversión podemos diferenciar:

- ***Inversiones de renovación o de reposición***, cuando lo que se pretende es reemplazar elementos que se han quedado obsoletos, que ya no se pueden usar, o que se han quedando viejos y renovarlos por elementos nuevos, por ejemplo cuando se renovaron las máquinas de escribir por ordenadores.
- ***Inversiones expansivas***, cuando lo que se pretende es aumentar la capacidad productiva de la empresa, por ejemplo, comprar unas nueva nave para incrementar el tamaño de la fábrica.
- ***Inversiones en líneas de productos,*** Buscan mejorar los productos existentes o lanzar al mercado

nuevos productos.

- ***Inversiones estratégicas***, cuando lo que se pretende es incrementar la competitividad o la ventaja competitiva de la empresa. por ejemplo, adaptando y modernizando la empresa comprando máquinas mucho más potentes o invirtiendo en robots que automatizan la empresa.



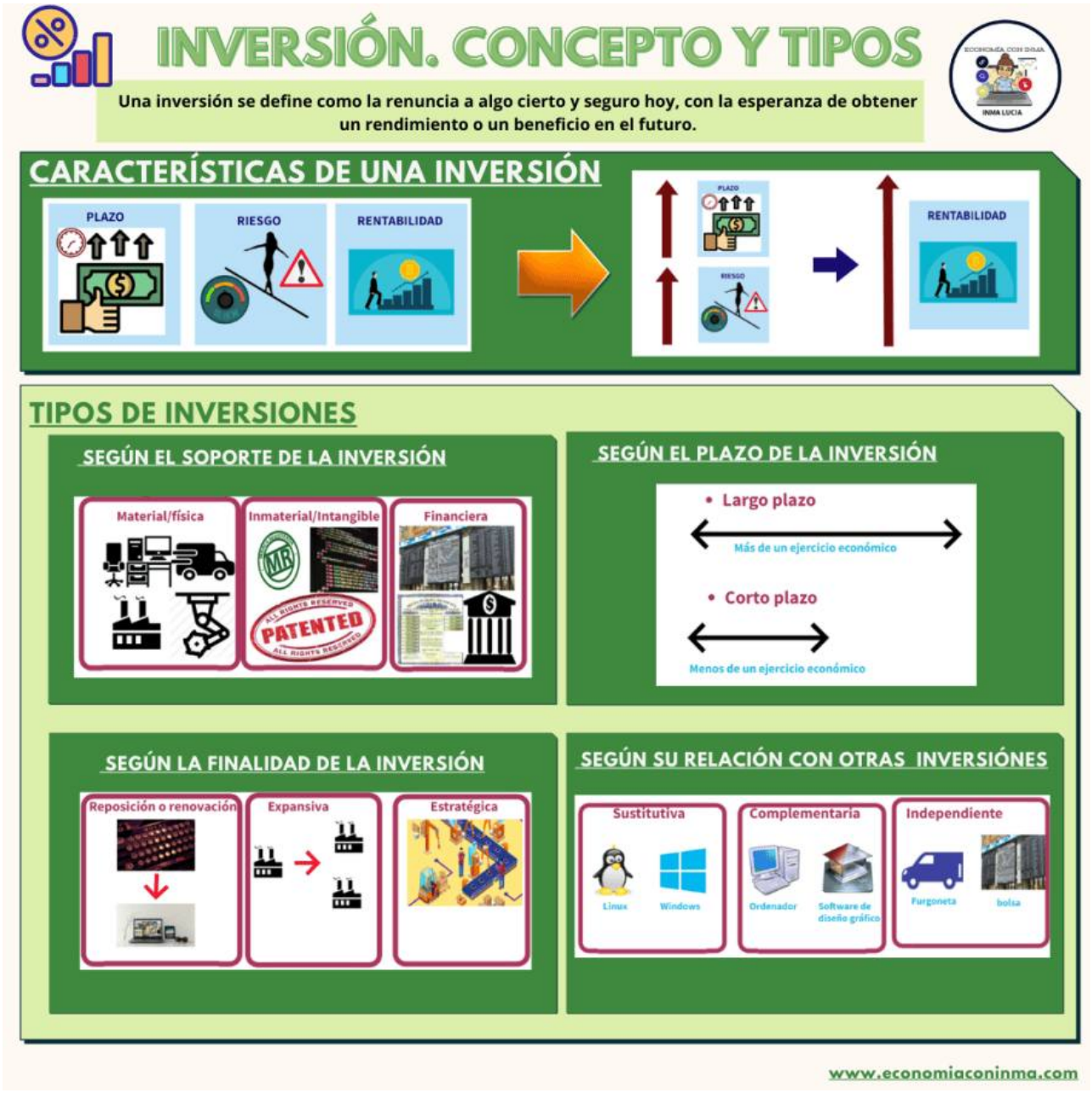
SEGÚN SU RELACIÓN CON OTRAS INVERSIONES

Se puede hablar de:

- ***Inversiones sustitutivas***, si al efectuar una inversión no se puede efectuar la otra. **Por ejemplo**, Decidir tener un sistema operativo basado en Linux o tener un sistema operativo basado en Windows.
- ***Inversiones complementarias***, cuando llevar a cabo una inversión facilita que podamos llevar a cabo la otra. **Por ejemplo**, si se necesita comprar un software de diseño gráfico, pues será necesario también realizar una inversión en ordenadores.
- ***Inversiones independientes***, cuando llevar a cabo una inversión no afecta a la realización de otras, **por ejemplo** invertir en una furgoneta o comprar acciones en bolsa.



Puedes ver una imagen que resume el tema:



Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/ryuqyKUnvco?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

9.3. VALORACIÓN Y SELECCIÓN DE INVERSIONES

En este apartado vamos a comenzar con la parte práctica de los métodos de valoración y selección de inversiones. Vamos a dividir el apartado en los siguientes subapartados, pincha sobre ellos para acceder al contenido:

» **9.3.1. ELEMENTOS Y REPRESENTACIÓN DE UNA INVERSIÓN:** https://economiaconinma.com/9-3-1-elementos-y-representacion-de-una-inversion/

» 9.3.2. pay back o plazo de recuperación de una inversión: https://economiaconinma.com/9-3-1-elementos-y-representacion-de-una-inversion-2/

» 9.3.3. van o valor actualizado neto: https://economiaconinma.com/9-3-2-van-o-valor-actual-neto/

» 9.3.4. TIR O TASA INTERNA DE RETORNO: https://economiaconinma.com/9-3-4-tir-o-tasa-interna-de-retorno/

9.3.1. ELEMENTOS Y REPRESENTACIÓN DE UNA INVERSIÓN

» VOLVER AL INICIO DEL APARTADO 9.3: https://economiaconinma.com/9-3-valoracion-y-seleccion-de-inversiones/

» VOLVER AL INICIO DE LA UD 9: https://economiaconinma.com/ud-9-la-funcion-financiera/

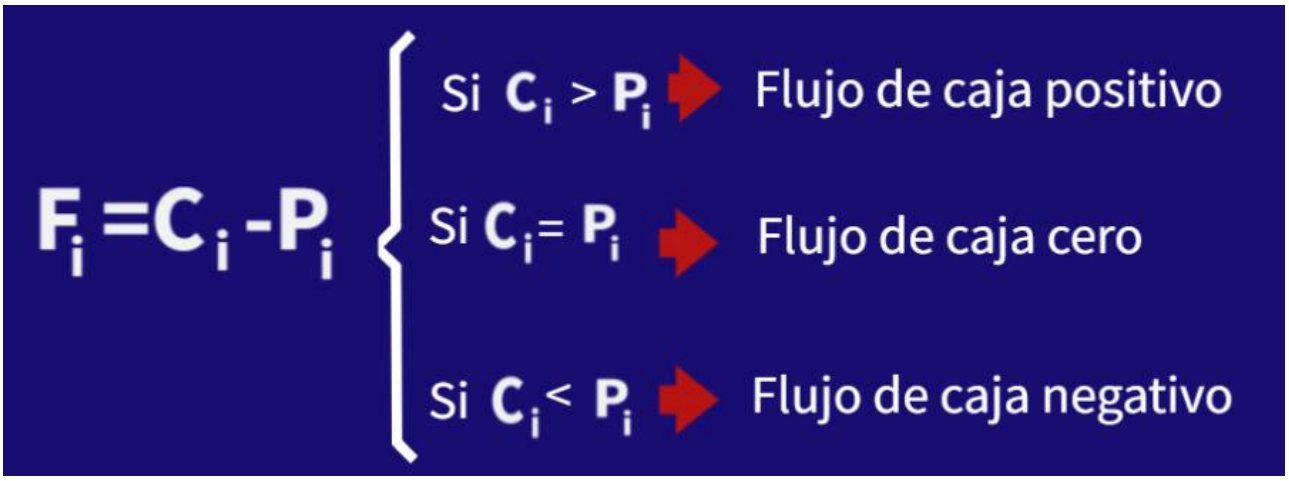
9.3. Valoración y Selección de Inversiones

9.3.2. Pay Back o Plazo de recuperación

ELEMENTOS DE UNA INVERSIÓN

Cuando se habla de una inversión se van a diferenciar los siguientes elementos:

- ***Desembolso inicial***, o aquello a lo que se renuncia y que sirve de soporte de la inversión, se le asigna la nomenclatura «**D0**«.
- ***Plazo de la inversión***, o tiempo que dura la inversión, se le va a asignar la letra «**n**».
- ***Flujos de caja***, durante el plazo que dura la inversión, la empresa va a tener **cobros y pagos**, la diferencia entre los cobros y los pagos se conoce como flujo de caja y se le representa con la letra F de flujo de caja y un subíndice que nos va a indicar el año en el que se obtiene ese flujo de caja, «**Fi**«, pudiendo ser positivos o negativos.



- ***Valor residual***, siendo el valor de la inversión que se recupera cuando acaba el plazo de la inversión. Supongamos, **por ejemplo**, se ha invertido en un coche que ha costado 20.000 euros, cuando pase la vida útil del coche se puede vender y recuperar parte de la inversión, ese dinero que se recupera es lo que se conoce como valor residual produciéndose cuando acaba el plazo de inversión, es decir, en el

momento «n».

- **Tasa de actualización o descuento, rentabilidad media del mercado, coste medio de financiación o tipo de interés**, es decir, la rentabilidad mínima que se va a exigir a una inversión para llevarla a cabo. Se utilizará cuando hablemos de métodos dinámicos o métodos que tienen en cuenta que el dinero cambia de valor con el tiempo.



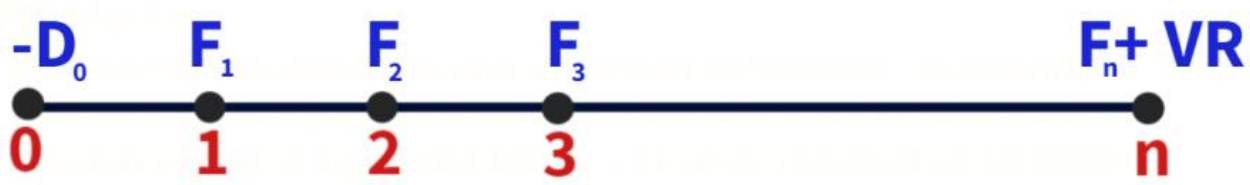
REPRESENTACIÓN DE UNA INVERSIÓN

Para representar la inversión, se va a hacer sobre una línea horizontal y en ella se marcarán los distintos periodos de tiempo en los que hay entradas o salidas de dinero, o flujos de caja.

Se comenzará en el año 0, que es el momento en el que se realiza el desembolso inicial y se marcarán los periodos hasta en momento «n» o momento en que termina la inversión.



Encima de cada uno de los periodos marcados se pondrán el desembolso inicial que al ser una salida de dinero irá con signo negativo y cada uno de los flujos de caja con su sino, siendo el último flujo la diferencia entre los cobros y pagos de ese año más el valor residual.



EJEMPLO

El desembolso inicial de una inversión es 50.000€, se estima que los cobros y pagos de los tres años que dura la inversión se pueden ver en la siguiente tabla, y el valor residual es 10.000€:

Años	Cobros	Pagos
1	5.000€	2.000€
2	10.000€	6.000€
3	15.000€	10.000€

Por lo tanto, tenemos una tabla con los cobros y los pagos, lo primero que se va a hacer es calcular el valor de los distintos flujos de caja, que como se ha comentado, se van a calcular como la diferencia entre los cobros y los pagos.

Años	Cobros	Pagos	Flujo de Caja
1	5.000€	2.000€	3.000€
2	10.000€	6.000€	4.000€
3	15.000€	10.000€	5.000€

Recordamos que al último flujo de caja hay que sumarle el valor residual quedando la entrada de dinero para el tercer año: 5.000+10.000=15.000

Representamos la inversión:

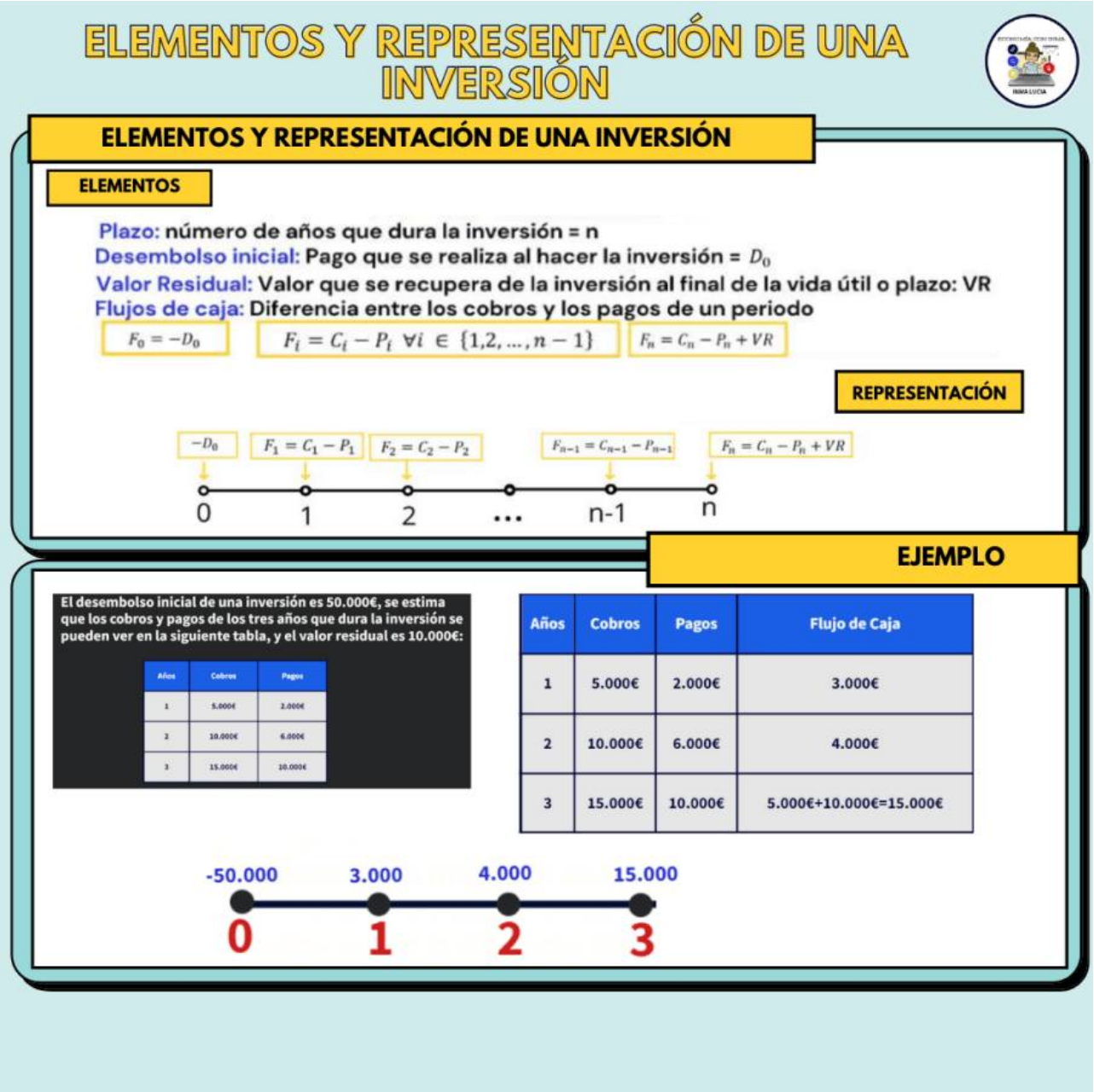


TIPOS DE MÉTODOS DE SELECCIÓN DE INVERSIONES

Para terminar y antes de pasar a hablar de los métodos más importantes de selección de inversiones, vamos a diferenciar entre métodos estáticos y métodos dinámicos.

- Los ***métodos estáticos***, no tienen en cuenta que el dinero cambia de valor cuando pasa el tiempo, por ejemplo, debido a la inflación.
- Los ***métodos dinámicos***, sí van a tener en cuenta que el valor del dinero cambia con el tiempo y por lo tanto necesitaremos saber cómo va a cambiar y por ello entrará en juego el tipo de interés que nos permitirá valorar el dinero de forma distinta en distintos periodos de tiempo.

La siguiente imagen resume el apartado:



Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/OV86sz-AgyQ?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

9.3. Valoración y Selección de Inversiones

9.3.2. Pay Back o Plazo de recuperación





9.3.2. PAY BACK O PLAZO DE RECUPERACIÓN

» **VOLVER AL INICIO DEL APARTADO 9.3:** https://economiaconinma.com/9-3-valoracion-y-seleccion-de-inversiones/

» **VOLVER AL INICIO DE LA UD 9:** https://economiaconinma.com/ud-9-la-funcion-financiera/

9.3.1. Elementos y Representación de una inversión

9.3.3. VAN o Valor Actual Neto

En este apartado vamos a empezar a realizar la práctica de inversiones, lo haremos con el método estático, **plazo de recuperación o payback**, pero antes de explicarlo recordaremos que un método estático es aquel que no tiene en cuenta el tiempo al valorar el dinero, es decir que el dinero siempre vale lo mismo, lo que es poco realista por causas como la inflación, pero que permite que sumemos cantidades en distintos periodos de tiempo por lo que va a ser una forma fácil de acercarnos al problema.

El más importante de los métodos estáticos es el ***plazo de recuperación o también conocido como Payback***, que es **el tiempo o plazo que tarda que se tarda en recuperar la inversión inicial o el desembolso inicial**.

Para que podamos calcular de forma exacta el plazo de recuperación, se tiene que suponer que los **flujos de caja se generan de forma uniforme** durante todo el periodo, esto nos permitirá realizar una regla de tres para poder calcular el momento exacto en el que se produce la recuperación del desembolso inicial o el plazo de recuperación.

Este método **mide la liquidez de la inversión**, es decir, que cuanto antes se recupera la inversión, más líquida es la inversión y por lo tanto será la que elijamos entre varias opciones.

EJEMPLO

Para explicar cómo calcular el payback se va a hacer con un ejemplo:

El desembolso inicial de una inversión es 5.000€, se estima que los cobros y pagos de los tres años que dura la inversión se pueden ver en la siguiente tabla, y el valor residual es 1.000€. Calcula el plazo de recuperación:

Años	Cobros	Pagos
1	5.000€	2.000€
2	10.000€	6.000€
3	15.000€	10.000€

El primer paso a dar es calcular los flujos de caja, **el valor residual no se tendrá en cuenta en el cálculo del payback, ya que este se recupera cuando finaliza la vida útil de la inversión, es decir justo al final de la inversión, por lo que si no se recuperara la inversión y sumando el valor residual se recuperara, el plazo de recuperación coincidiría con la vida útil.**

En este caso da igual sumar el valor residual al último flujo de caja porque el payback es inferior o igual a 2 años

AÑOS	COBROS	PAGOS	FLUJOS DE CAJA
1	5.000€	2.000€	3.000€
2	10.000€	6.000€	4.000€
3	15.000€	10.000€	5.000€

El segundo paso es representar la inversión:

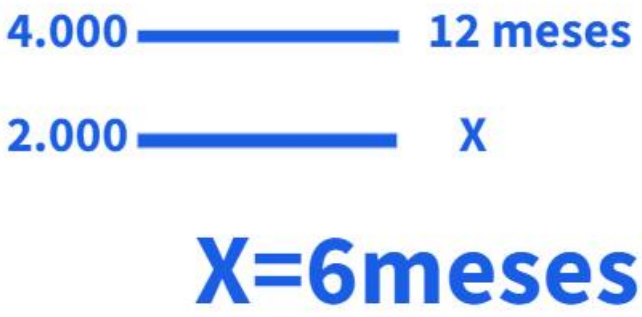
Para recuperar los 5.000€ del desembolso inicial lo primero que observamos es que el primer año recuperamos 3000 euros. Por lo que pasado el primer año nos quedará por recuperar 2.000€ (5.000-3.000).



El segundo año se generan 4000 euros, pero para recuperar la inversión inicial solo me hacen falta 2.000€, por lo que el plazo de recuperación estará entre el primer y segundo año, es decir se recuperará en un año y pico.



Para calcular cuánto es el pico se hace una regla de tres, en el segundo año completo se obtienen 4.000€, al generarse de forma uniforme podemos hacer una regla de tres para ver cuándo se recuperarían los 2.000€ que faltan.



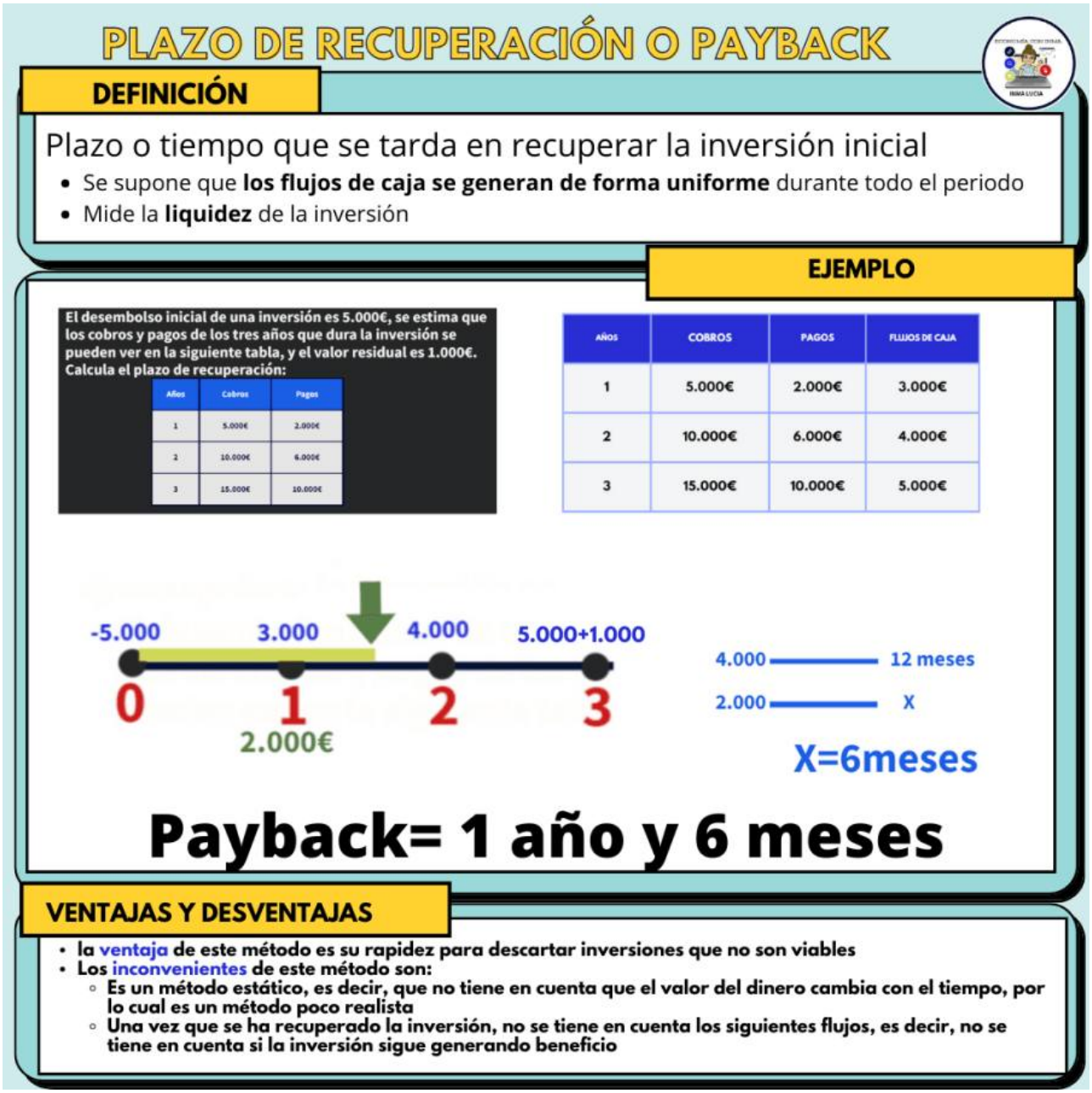
El payback o plazo de recuperación de esta inversión es 1 año y 6 meses.

Si tuviéramos varias inversiones, nos quedaríamos con aquella que tenga un plazo de recuperación menor, es decir, aquella que recupera antes la inversión.

VENTAJAS E INCONVENIENTES

- la ***ventaja*** de este método es su rapidez para descartar inversiones que no son viables, ya que de un simple vistazo se puede ver si se recupera la inversión o no.
- Los ***inconvenientes*** de este método son:
  - En primer lugar ser un **método estático**, es decir, que no tiene en cuenta que el valor del dinero cambia con el tiempo, por lo cual es un método poco realista, ya que el valor del dinero cambia con el tiempo por ejemplo a causa de la inflación. Si los bienes son más caros se necesita más dinero para comprar lo mismo, por lo que el dinero ha perdido valor.
  - En segundo lugar, una vez que se ha recuperado la inversión, **no se tiene en cuenta los siguientes flujos**, es decir, no se tiene en cuenta si la inversión sigue generando beneficio y si sigue generando flujos de caja cada vez más altos, sino que una vez que haya recuperado la inversión, no importa lo que ocurra después.

La siguiente imagen resume el apartado:



Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/NIwVgPmQe8k?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

9.3.1. Elementos y Representación de una inversión

9.3.3. VAN o Valor Actual Neto





9.3.3. VAN O VALOR ACTUAL NETO

» **VOLVER AL INICIO DEL APARTADO 9.3:** https://economiaconinma.com/9-3-valoracion-y-seleccion-de-inversiones/

» **VOLVER AL INICIO DE LA UD 9:** https://economiaconinma.com/ud-9-la-funcion-financiera/

9.3.2. Pay back o plazo de recuperación

9.3.4. TIR o Tasa Interna de Retorno

En este apartado vamos a empezar a hablar de los métodos de selección **dinámicos**, pero para poder centrarnos en ellos es necesario explicar el **concepto de equivalencia financiera**, que nos permitirá sumar cantidades en distintos periodos de tiempo.

Comenzaremos el apartado definiendo el concepto de método dinámico para pasar a explicar la equivalencia financiera y terminar con la explicación de los dos métodos dinámicos más importantes: El **valor actual neto** (VAN) en esta entrada y la **tasa interna de retorno** (TIR) en el próximo apartado.

MÉTODOS DINÁMICOS

Los **métodos dinámicos** de selección de inversiones son aquellos que tienen en cuenta que el valor del dinero cambia con el tiempo. Es decir, que no se pueden sumar cantidades de distintos periodos de tiempo porque no valen lo mismo. (No es lo mismo 100€ hoy que 100€ de hace 50 años)

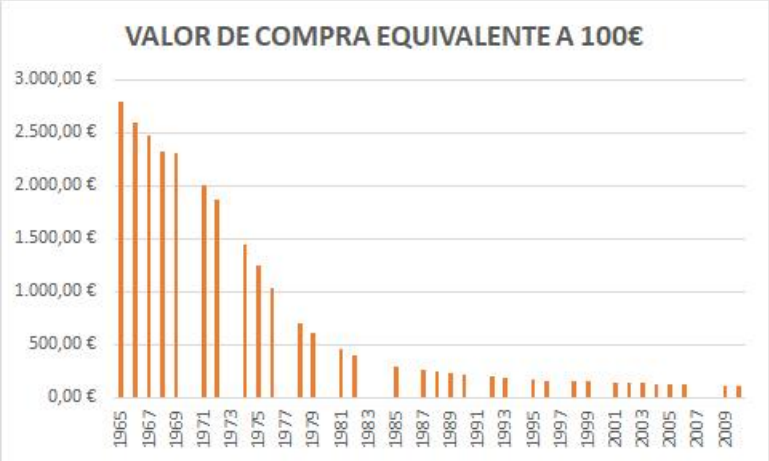
En 1965 el valor de compra de 100 euros equivaldría a 2.793,80 €, es decir que con 100€ en 1965 nos podríamos comprar un Apple Mac Pro.

Si te ha parecido interesante en el siguiente enlace tienes muchas más equivalencias:

https://www.businessinsider.es/cuanto-valian-100-euros-ano-naciste-podrias-comprar-680993

Aunque los datos del artículo están pasados a una tabla, con su gráfica correspondiente:

AÑO	VALOR DE COMPRA EQUIVALENTE A 100€	AÑO	VALOR DE COMPRA EQUIVALENTE A 100€	AÑO	VALOR DE COMPRA EQUIVALENTE A 100€
1965	2.793,80 €	1981	463,10 €	1997	158,60
1966	2.601,10 €	1982	398,90 €	1998	155,40 €
1967	2.476,90 €	1983	358,20	1999	152,10 €
1968	2.323,70 €	1984	321,50	2000	147
1969	2.312,50 €	1985	295,10 €	2001	141,10 €
1970	2.205,70	1986	270,90	2002	136,40 €
1971	2.005,20 €	1987	258,30 €	2003	132,80 €
1972	1.873,50 €	1988	247,50 €	2004	128,30 €
1973	1.670,10	1989	231,10 €	2005	124,40 €
1974	1.450,30 €	1990	216,90 €	2006	119,70 €
1975	1.238,80 €	1991	204,40	2007	116,90
1976	1.040,00 €	1992	192,50 €	2008	111,30
1977	851,70	1993	183,60 €	2009	112,40 €
1978	705,30 €	1994	175,30	2010	110,80 €
1979	610,50 €	1995	166,80 €		
1980	526,70	1996	161,10 €		



EQUIVALENCIA FINANCIERA

La **equivalencia financiera** nos permite sumar cantidades en distintos periodos de tiempo por considerarlas equivalentes, y es la base de las matemáticas financieras.

Para empezar a explicar este concepto, nos vamos a plantear la siguiente pregunta:

¿Qué prefieres 1.000€ hoy o 1.000€ dentro de 5 años?

Yo estoy segura que **todo el mundo respondería que prefiere mil euros hoy**, porque dentro de 5 años pueden pasar muchas cosas:

- Puede **haber riesgo de que dentro de 5 años no obtenga los 1.000€**, «el presente es seguro, el futuro no».
- El dinero **puede haber perdido valor porque haya habido inflación**
- Además, tengo que **renunciar** a esos 1000 euros durante cinco años, es decir hay un **coste de oportunidad**.

Por lo tanto, **la respuesta racional es preferir mil euros hoy.**

Pero si la pregunta cambiara a:

¿Cuánto quieres recibir dentro de 5 años si renuncias a 1.000€ hoy?

Entonces las respuestas, serían distintas, la persona a lo mejor me diría 1.200€, 1.500€ o 2.000€.

La siguiente pregunta que habría que hacerle es:

¿Qué interés anual estarías dispuesto a aceptar para renunciar a esos 1000 euros hoy?

Con ese tipo de interés ya podemos calcular la cantidad equivalente a 1.000€ hoy dentro de 5 años,

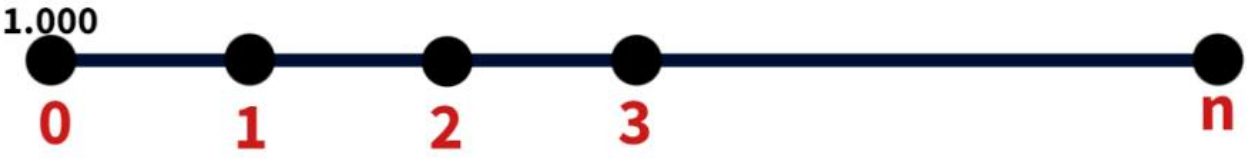
supongamos que es un 5%, entonces:

$$C_5 = 1.000 \cdot (1 + 5\%)^5 = 1.000 \cdot (1 + 0,05)^5 = 1276,28€$$

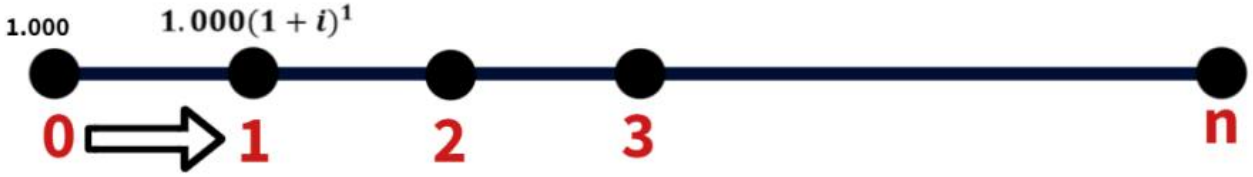
Es decir, si pedimos una rentabilidad del 5% anual, con un interés compuesto, es decir que los intereses generan intereses, 1.000 euros de hoy son equivalentes a 1.276,28€ de dentro de 5 años.

Expliquemos un poco más de talladamente cómo funciona la equivalencia financiera.

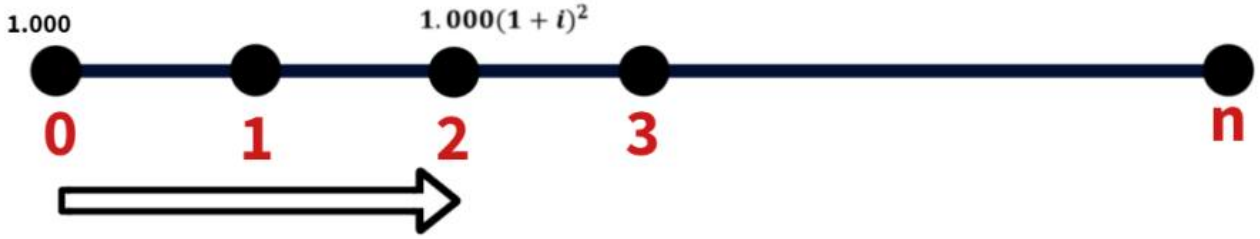
Si esto lo generalizamos, supongamos que el tipo de interés es «i» y representamos en una recta el tiempo, situando en el momento «0» es decir hoy 1.000€.



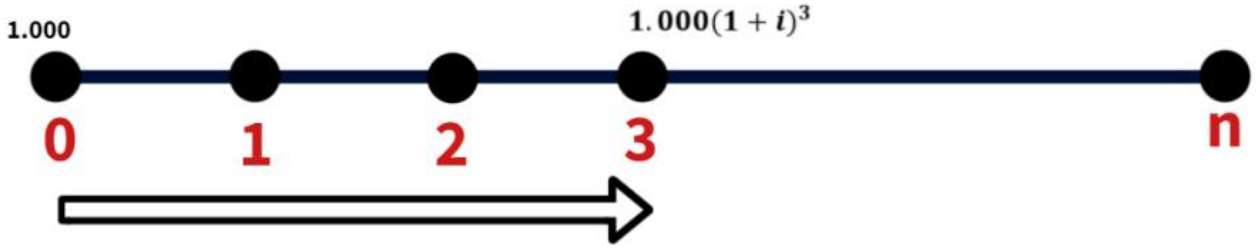
Tenemos que 1.000€ hoy es equivalente a 1.000(1+i), dentro de un año:



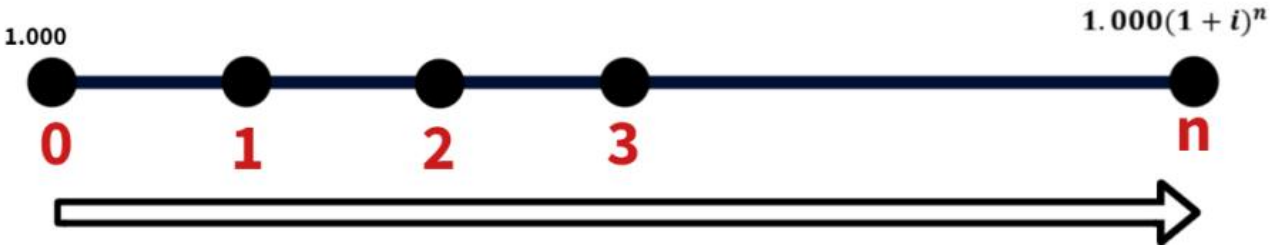
1.000€ hoy serían equivalentes a 1.000(1+i)2 dentro de dos años:



1.000€ hoy serían equivalentes a 1.000(1+i)3 dentro de tres años:



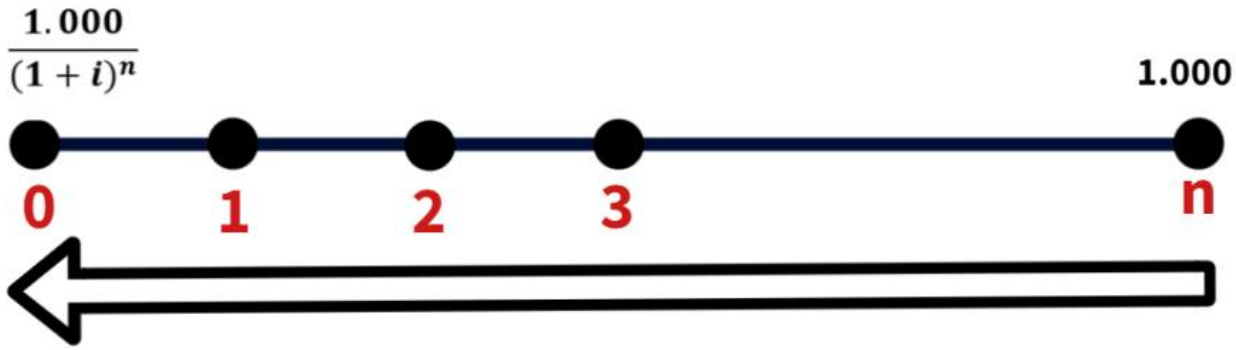
Y así sucesivamente, **hasta el año «n», donde 1.000€ hoy son equivalentes a 1.000 (1+i)n**



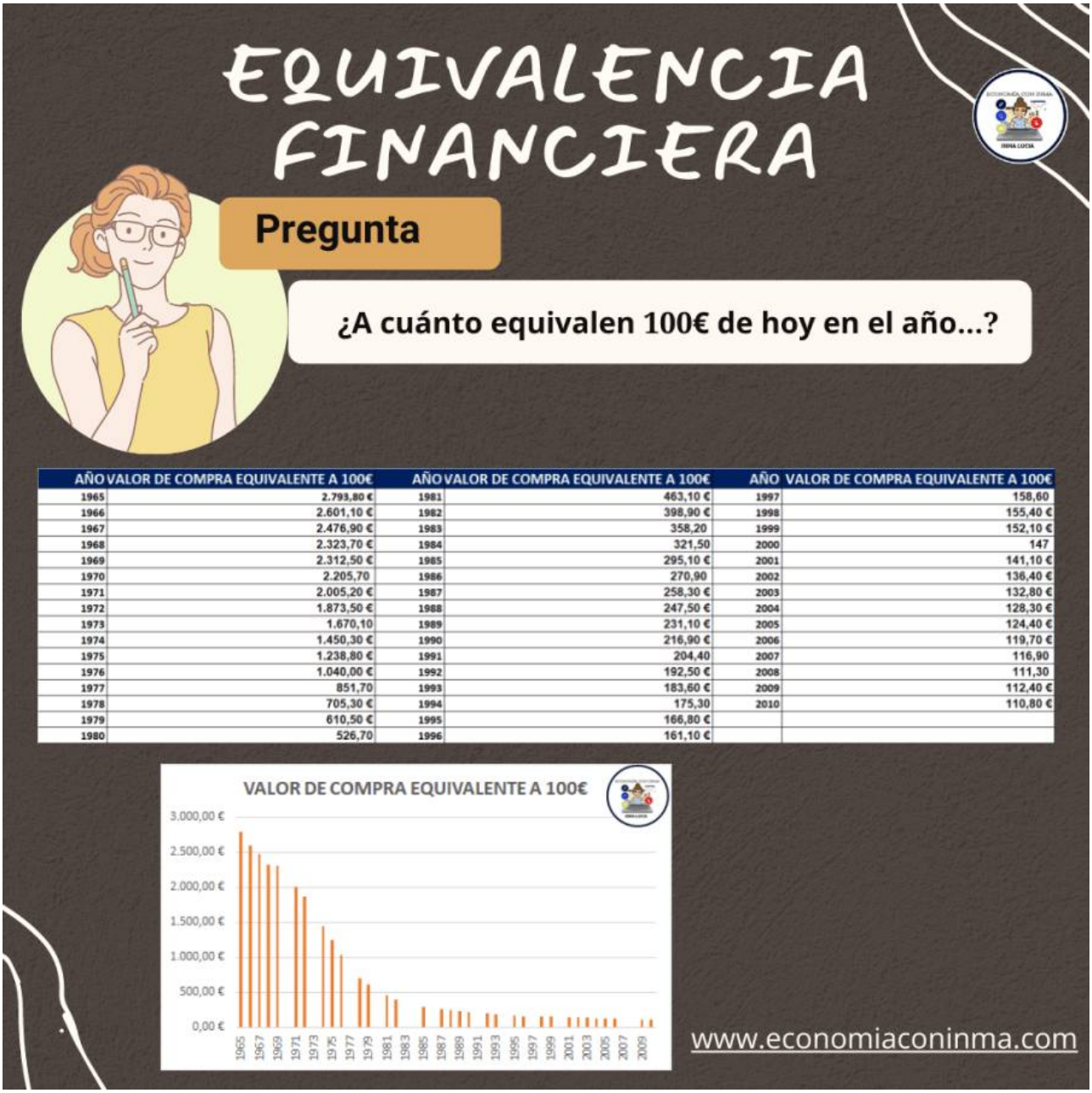
A esta operación, donde se llevan capitales del presente al futuro se le conoce como **capitalizar**.

Pero también podríamos hacerlo al revés llevando cantidades futuras al presente, lo que se conocerá como **actualizar**, si para capitalizar hemos multiplicado por (1+i) elevado al periodo de tiempo, para actualizar se va a dividir entre (1+i) elevado al periodo de tiempo.

En la siguiente imagen vemos actualizado 1.000€ de dentro de «n» años, a un tipo de interés «i»:



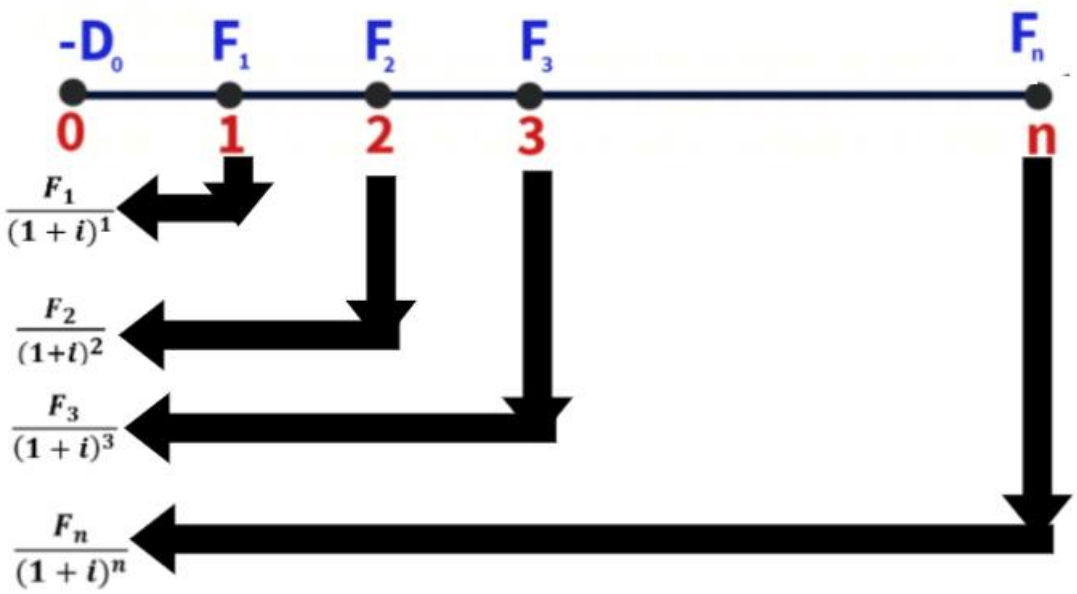
Con los datos de la primera parte del apartado podríamos decir a qué equivalen 100€ de hoy en el pasado



AÑO	VALOR DE COMPRA EQUIVALENTE A 100€	AÑO	VALOR DE COMPRA EQUIVALENTE A 100€	AÑO	VALOR DE COMPRA EQUIVALENTE A 100€
1965	2.793,80 €	1981	463,10 €	1997	158,60
1966	2.601,10 €	1982	398,90 €	1998	155,40 €
1967	2.476,90 €	1983	358,20	1999	152,10 €
1968	2.323,70 €	1984	321,50	2000	147
1969	2.312,50 €	1985	295,10 €	2001	141,10 €
1970	2.205,70	1986	270,90	2002	136,40 €
1971	2.005,20 €	1987	258,30 €	2003	132,80 €
1972	1.873,50 €	1988	247,50 €	2004	128,30 €
1973	1.670,10	1989	231,10 €	2005	124,40 €
1974	1.450,30 €	1990	216,90 €	2006	119,70 €
1975	1.238,80 €	1991	204,40	2007	116,90
1976	1.040,00 €	1992	192,50 €	2008	111,30
1977	851,70	1993	183,60 €	2009	112,40 €
1978	705,30 €	1994	175,30	2010	110,80 €
1979	610,50 €	1995	166,80 €		
1980	526,70	1996	161,10 €		

VALOR ACTUAL NETO O VAN

El primer método de selección de inversiones dinámico es el **Valor Actual Neto**, que consiste en actualizar todos los flujos de caja al momento «0» y sumárselos al desembolso inicial.



$$VAN = -D_0 + \frac{F_1}{(1+i)^1} + \frac{F_2}{(1+i)^2} + \frac{F_3}{(1+i)^3} + \cdots + \frac{F_n}{(1+i)^n}$$

Para determinar si **la inversión es viable** o no, hay que ver **si la inversión es capaz de generar beneficios actualizados, o lo que es lo mismo si la rentabilidad de la inversión supera la rentabilidad mínima exigida** que se conoce como «i%», tasa de descuento, tasa de actualización, coste de financiación o interés medio del mercado.

Para ello hay que ver el signo del Valor Actual Neto o VAN:

Si VAN>0 La inversión es viable

Si VAN=0 La inversión es indiferente

Si VAN< 0 La inversión no es viable

Entre varias inversiones se seleccionará aquella que su VAN sea positivo y mayor, es decir dentro de las inversiones viables aquella que genera mayores beneficios actualizados.

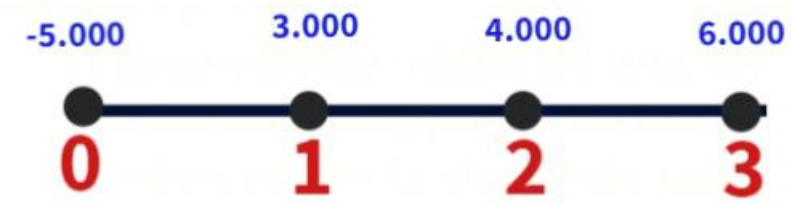
EJEMPLO:

El desembolso inicial de una inversión es 5.000€, se estima que los cobros y pagos de los tres años que dura la inversión se pueden ver en la siguiente tabla, el tipo de actualización es del 4% y el valor residual es 1.000€. Calcula el valor actual neto e indica si la inversión es viable:

Años	Cobros	Pagos
1	5.000€	2.000€
2	10.000€	6.000€
3	15.000€	10.000€

En primer lugar, **se van a calcular los flujos de caja y se va a representar la inversión**:

Años	Cobros	Pagos	Flujo de Caja
1	5.000€	2.000€	3.000€
2	10.000€	6.000€	4.000€
3	15.000€	10.000€	5.000€+1.000€=6.000€



En segundo lugar, **aplicamos la fórmula del VAN:**

$$VAN = -5.000 + \frac{3.000}{(1+0,04)^1} + \frac{4.000}{(1+0,04)^2} + \frac{6.000}{(1+0,04)^3}$$

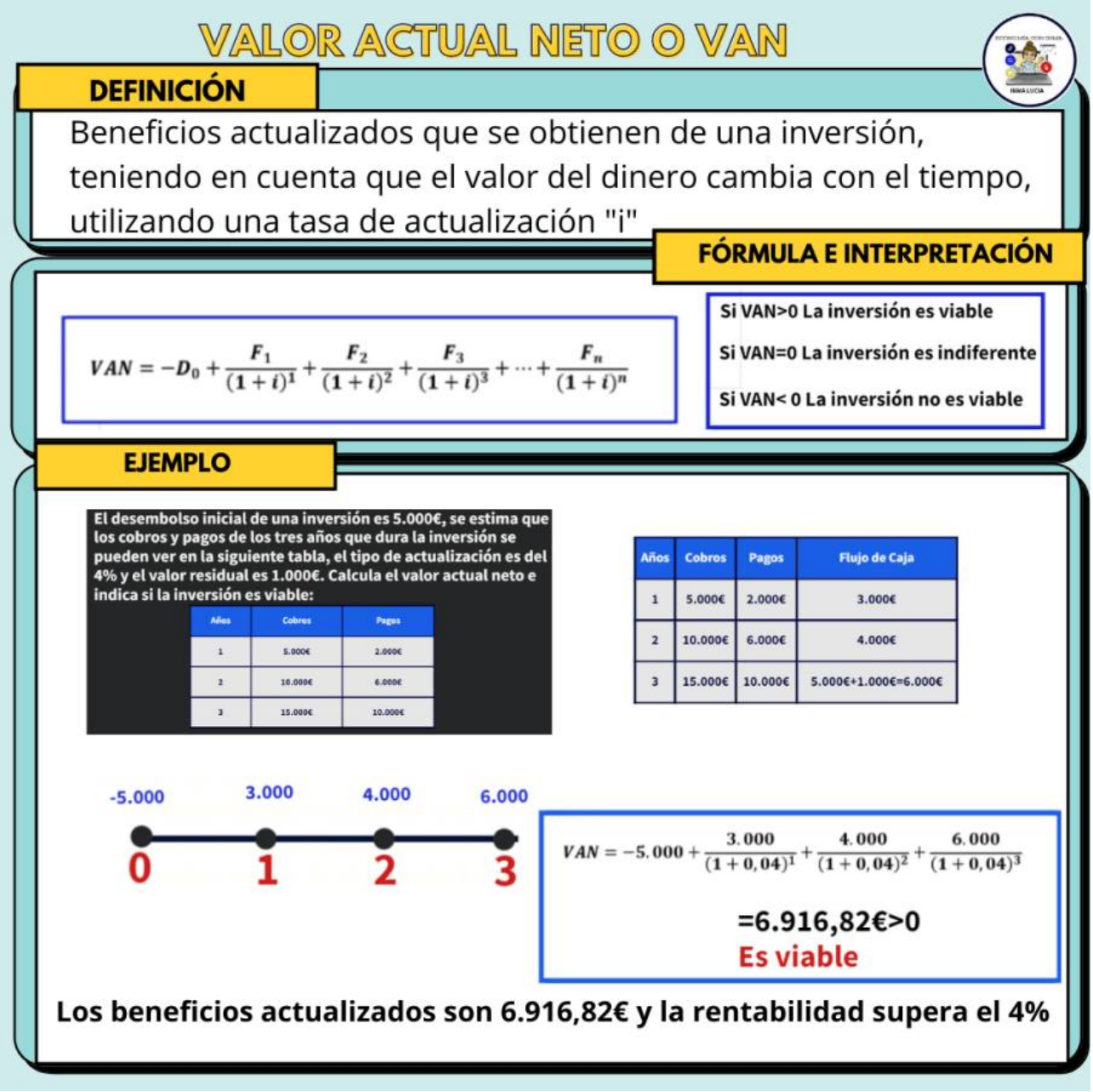
=6.916,82€

En tercer lugar, **hay que analizar el resultado:**

Como el VAN es positivo, la inversión es Viable, lo que significa que hay beneficios actualizados y que

la rentabilidad de la inversión supera el 4% que es el mínimo exigido.

En la siguiente imagen se resume el apartado:



Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/rFwEkGEDh-E?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

9.3.2. Pay back o plazo de recuepración

9.3.4. TIR o Tasa Interna de Retorno





9.3.4. TIR O TASA INTERNA DE RETORNO

» VOLVER AL INICIO DEL APARTADO 9.3: https://economiaconinma.com/9-3-valoracion-y-seleccion-de-inversiones/

» VOLVER AL INICIO DE LA UD 9: https://economiaconinma.com/ud-9-la-funcion-financiera/

9.3.3. VAN o Valor Actual Neto

9.3.5. Problemas de Selección de Inversiones

La **tasa interna de retorno o TIR** de una inversión representa la rentabilidad de una inversión, y si todos los flujos de caja son positivos lleva a la misma conclusión que el valor actual neto.

La tasa interna de retorno es **el interés que hace «0» al Valor Actual Neto o VAN** de la inversión.

$$VAN = -D_0 + \frac{F_1}{(1+i)^1} + \frac{F_2}{(1+i)^2} + \frac{F_3}{(1+i)^3} + \cdots + \frac{F_n}{(1+i)^n} = 0$$

Para resolver está ecuación cuya incógnita es «i», se debe hacer el cambio de variable 1+i=x y quitando denominadores tendremos una **ecuación polin**ómica:

$$-D_0 \cdot x^n + F_1 \cdot x^{n-1} + F_2 \cdot x^{n-2} + \cdots + F_{n-1} \cdot x + F_n = 0$$

De **Matemáticas** sabemos que las ecuaciones polinómicas de grado mayor que dos completas, han de resolverse por Ruffini, y que para poder resolverlas de forma exacta hay que encontrar una raíz entera

entre los divisores del término independiente, por lo que **salvo que tengamos dos flujos o una ecuación incompleta no se podrá resolver por métodos algebraicos** y habrá que resolverla por métodos numéricos.

Una vez que se ha resuelto la ecuación **concluiremos**:

Si TIR>tasa de actualización la inversión es viable

Si TIR=tasa de actualización la inversión es indiferente

Si TIR<tasa de actualización la inversión no es viable

EJEMPLO:

Veamos un ejemplo con dos flujos de caja, es decir que la ecuación asociada será de segundo grado:

Ejemplo:

El desembolso inicial de una inversión es 5.000€, se estima que los cobros y pagos de los dos años que dura la inversión se pueden ver en la siguiente tabla, el tipo de actualización es del 4%. Calcula la tasa interna de retorno e indica si la inversión es viable:

Años	Cobros	Pagos
1	5.000€	2.000€
2	10.000€	6.000€

En primer lugar calcularemos los flujos de caja:

Años	Cobros	Pagos	Flujo de Caja
1	5.000€	2.000€	3.000€
2	10.000€	6.000€	4.000€

Escribimos la fórmula del Valor Actual Neto e igualamos a 0.

$$-5.000 + \frac{3.000}{1+i} + \frac{4.000}{(1+i)^2} = 0$$

Haciendo el cambio de variable 1+i=x y quitando denominadores

$$-5.000x^2 + 3.000x + 4.000 = 0$$

Dividiendo por -1.000 todos los términos

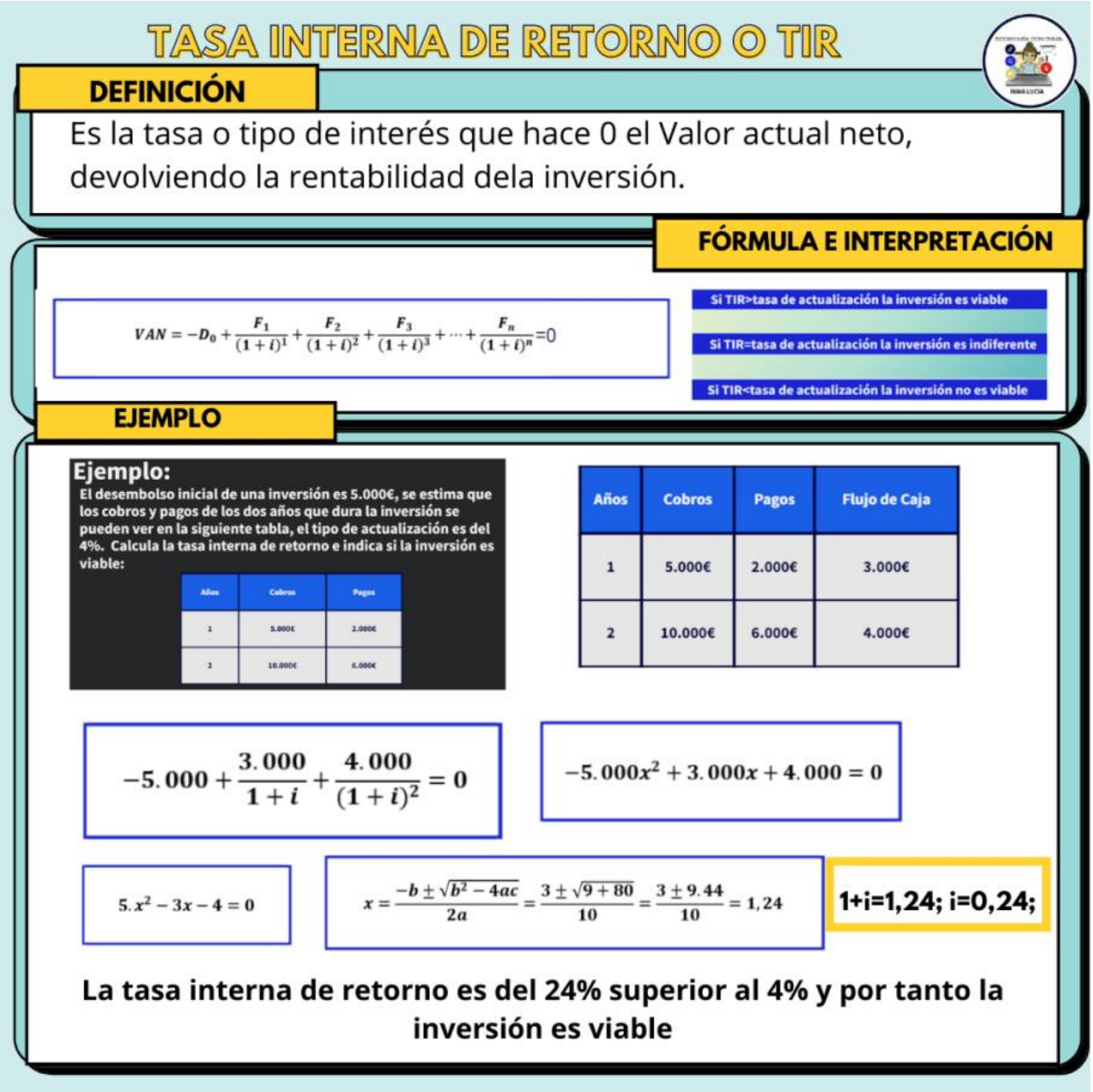
$$5.x^2 - 3x - 4 = 0$$

Que resolviéndola por la fórmula, solo nos da una posible solución:

$$x = \frac{-b \pm \sqrt{b^2 - 4ac}}{2a} = \frac{3 \pm \sqrt{9 + 80}}{10} = \frac{3 \pm 9.44}{10} = 1,24$$

Deshaciendo el cambio nos queda 1+i=1,24; i=0,24 o 24%, por lo que la TIR o rentabilidad es del 24% que supera el 4% exigido y la inversión es viable

En la siguiente imagen puedes ver un resumen del apartado:



Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/74URkkLnxDQ?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

9.3.3. VAN o Valor Actual Neto

9.3.5. Problemas de Selección de Inversiones

9.4. RECURSOS FINANCIEROS

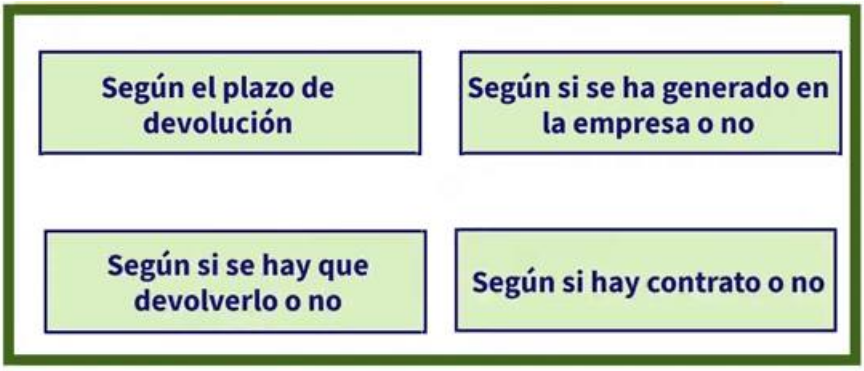
Una empresa necesita obtener recursos para poder financiarse y realizar inversiones o asumir sus gastos, para ello puede hacerlo de distintas formas, estas formas es lo que se conoce como **fuentes de financiación o recursos financieros**.

Si pensamos en una empresa y en cómo puede obtener dinero para afrontar sus posibles inversiones, podemos pensar que se lo puede pedir a un banco, es decir, que se lo puede prestar un banco o podemos pensar que lo pueden poner los socios o quizás los proveedores que venden las mercancías, o tal vez se puede pedir ese dinero a particulares como familiares o amigos. Efectivamente todas las anteriores son fuentes de financiación, pero vamos a realizar una clasificación más formal.



Las fuentes de financiación se van a clasificar según **cuatro criterios**:

- Según el plazo de devolución.
- Según si se han generado en la empresa o no.
- Según si hay que devolverlas o no.
- Según si hay un contrato o no.



SEGÚN EL PLAZO DE DEVOLUCIÓN

Según el plazo de devolución, se puede diferenciar entre:

- **Fuentes de financiación a largo plazo:** aquellas cuyo **plazo de devolución es superior a un ejercicio económico**, normalmente un año. Aquí estarían, por ejemplo, los recursos que han aportado los socios, es decir el capital social, ya que no hay que devolverlos hasta que la empresa cierre y se liquide el patrimonio, pero también estarían por ejemplo, los préstamos que se piden a los bancos a largo plazo.
- **Fuentes de financiación a corto plazo:** aquellas que tienen **un plazo de devolución inferior a un ejercicio económico**. Aquí estaría, por ejemplo, las mercancías que se dejan a deber a un proveedor o los préstamos que se piden a los bancos que se devuelven en un plazo inferior a un año.

SEGÚN SI LA EMPRESA HA GENERADO LOS RECURSOS O NO

- **Fuentes de financiación internas:** Si los recursos s**e han generado dentro de la empresa**, es decir provienen de la actividad de la empresa, y por tanto de las ventas de la empresa y de los beneficios que la empresa genera. **Por ejemplo**, aquí podríamos hablar de las reservas, es decir, de los beneficios que no se reparten entre los socios y que se quedan en la empresa para crecer.

» 9.4.1. FUENTES DE FINANCIACIÓN PROPIA O AUTOFINANCIACIÓN: https://economiaconinma.com/9-4-1-financiacion-interna-o-autofinanciacion/

- **Fuentes de financiación externas:** Si los recursos **no se han generado por el funcionamiento de la empresa**, es decir, no provienen de los beneficios. **Por ejemplo**, aquí estaría el dinero que han aportado los socios a la empresa.

» 9.4.2. FUENTES DE FINANCIACIÓN EXTERNAS: https://economiaconinma.com/9-4-2-financiacion-externa/

SEGÚN SI HAY QUE DEVOLVERLO O NO

- **Fuentes de financiación propias**: Recursos que **no hay que devolver** porque pertenecen a la empresa una vez que se han constituido. **Por ejemplo**, el capital social o las reservas.

» 9.4.3. FUENTES DE FINANCIACIÓN PROPIAS: https://economiaconinma.com/9-4-3-financiacion-propia/

- **Fuentes de financiación ajenas**: Recursos que **no pertenecen a la empresa** y por tanto **hay que**

devolverlas. **Por ejemplo**, los préstamos bancarios o las mercancías que se han dejado a deber a los proveedores.

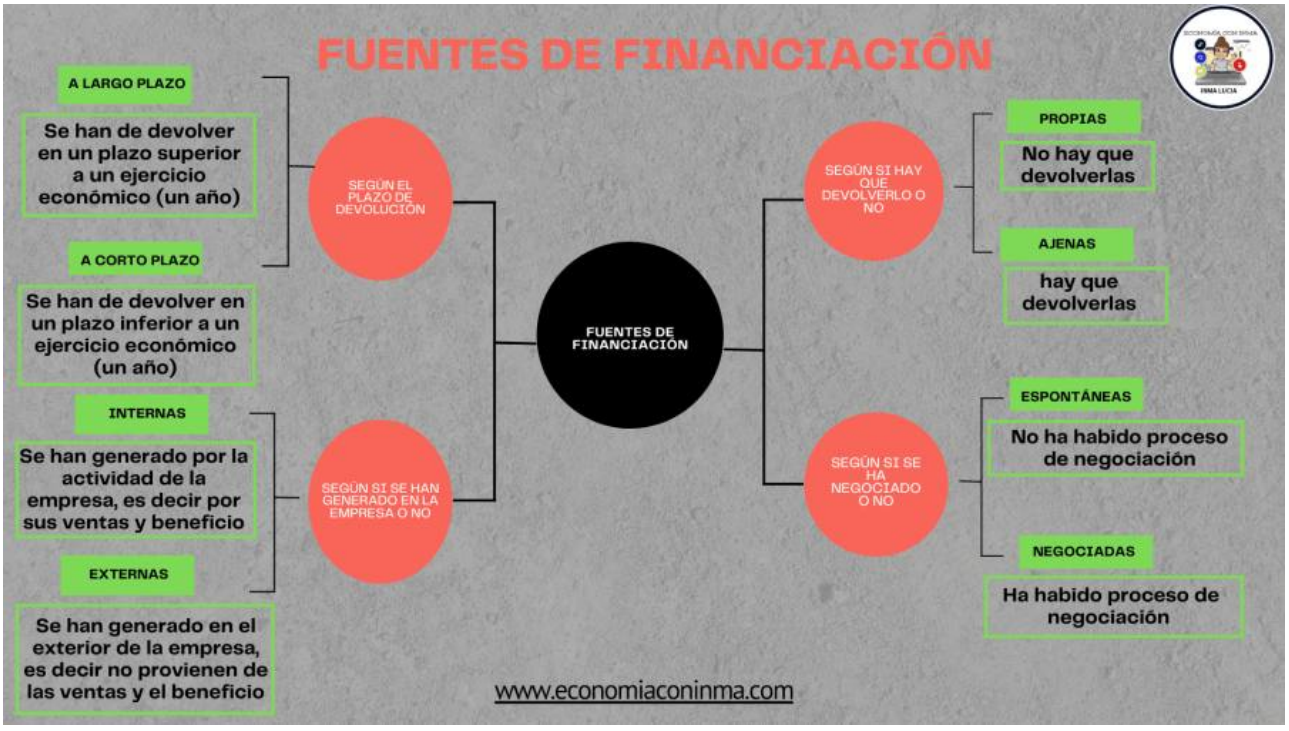
» 9.4.4. FUENTES DE FINANCIACIÓN AJENA A CORTO PLAZO: https://economiaconinma.com/9-4-4-financiacion-ajena-a-corto-plazo/

» 9.4.5. FUENTES DE FINANCIACIÓN AJENAS A LARGO PLAZO: https://economiaconinma.com/9-4-5-financiacion-ajena-a-largo-plazo/

SEGÚN SI HAY PROCESO DE NEGOCIACIÓN O NO

- **Fuente de financiación espontáneas:** Aquellas que **surgen de forma espontánea** y por lo tanto no hay negociación y no hay contrato. **Por ejemplo** el IVA que se cobra a los clientes y que no hay que ingresarlo a hacienda hasta que cumple el trimestre o las nóminas y retenciones a la seguridad social que en vez de pagarse por día trabajado, se pagan a final de mes.
- **Fuente de financiación negociadas:** Aquellas donde hay **un proceso de negociación** y por lo tanto contrato. **Ejemplos** de fuentes de financiación negociadas, por ejemplo, serían los préstamos bancarios o un contrato de renting.

En la siguiente imagen puedes ver un resumen del tema:



Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/bqqNvLUsrCY?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

9.4.1. FINANCIACIÓN INTERNA O AUTOFINANCIACIÓN

La **financiación interna** son aquellos recursos que se generan dentro de la empresa, por las ventas que realiza la empresa y por tanto es financiación propia, ya que estos recursos pertenecen a la empresa y no hay que devolverlos.

Como hemos dicho la **financiación interna o autofinanciación** es generada por la actividad de la empresa que en su funcionamiento obtiene un nivel de beneficios.

Para entender cómo se va generando la financiación vamos a partir del primer nivel de beneficio: **EBITDA** (beneficios antes de intereses, impuestos, amortizaciones y depreciaciones), este primer nivel se calcula como los ingresos por las actividades de la empresa menos los gastos de funcionamiento o gastos de explotación.



De este primer nivel de beneficio habrá partidas que se queden dentro de la empresa y éstas serán la autofinanciación de la empresa y otras que saldrán como los impuestos o los dividendos. Vamos a empezar a ver estas partidas en orden.

FONDO DE AMORTIZACIÓN:

La amortización mide la depreciación de las inversiones en elementos de inmovilizado como locales, muebles, ordenadores o camiones, entre otros.



Estos elementos van perdiendo valor debido al paso del tiempo, al uso o a la obsolescencia, por lo que la empresa debe contabilizar esa pérdida de valor.



Además, Hacienda permite recuperar esa depreciación de los beneficios que se van generando, durante toda la vida útil de la inversión, a ese dinero que se recupera se le conoce como **amortización** y cada año ese dinero se va acumulando en un fondo que se conoce como fondo de amortización que nos permitirá cuando acabe la vida útil de la inversión poder renovarla sin tener que usar otras fuentes de financiación.

Esta operación deja intacto el patrimonio neto de la empresa, puesto que lo que se pierde de valor debido a la depreciación, se recupera de los beneficios.

Por ejemplo si la empresa compra **un coche por 20.000€ cuya vida útil estima en cinco años**, y estima que el desgaste de cada año es el mismo, **cada año se desgastará 4.000€**, pero esos 4.000€ los podrá recuperar de los beneficios constituyendo un fondo para cuando el coche tenga que ser renovado disponer de ese dinero.

En el siguiente cuadro se ve la amortización o el desgaste sufrido y el dinero acumulado en el fondo:



FINAL AÑO	AMORTIZACIÓN ANUAL	FONDO AMORTIZACIÓN
1	4.000	4.000
2	4.000	8.000
3	4.000	12.000
4	4.000	16.000
5	4.000	20.000

Este fondo de amortización forma parte de la financiación interna de la empresa, ya que proviene de los beneficios.

Puedes ver el vídeo sobre la amortización:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/HGkfhXnlm6E?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo...

FONDO DE PROVISIÓN:

Las provisiones son gastos que la empresa sabe que van a ocurrir en el futuro, es decir gastos futuros muy probables. La empresa va a guardar el dinero que necesita para afrontar esos gastos de los beneficios, para que cuando los gastos sean reales la empresa cuente con ese dinero y no tenga que acudir a otras fuentes de financiación. Permitiéndole mantener su riqueza.

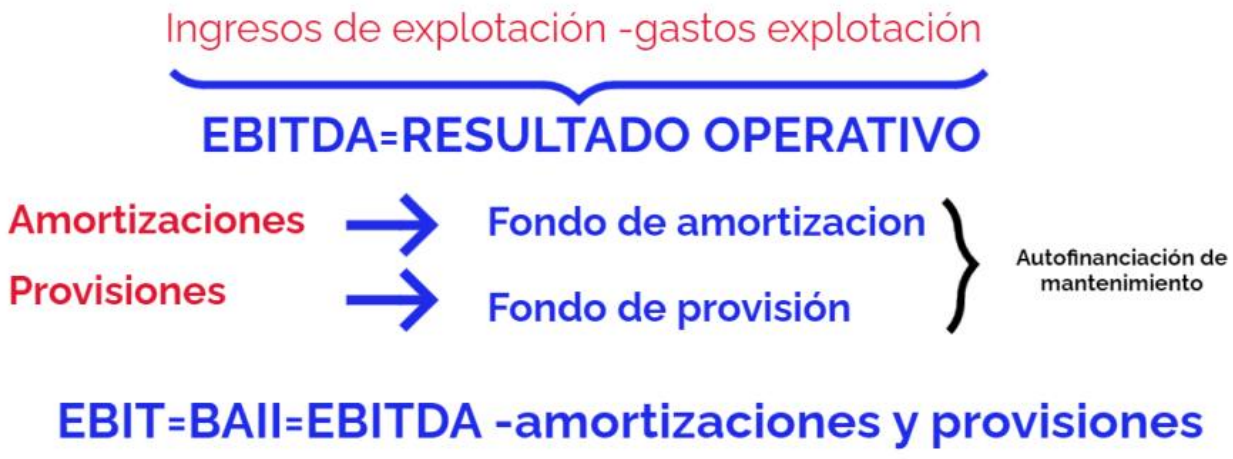
Ejemplos de gastos que se pueden provisionar son los gastos que le supondrían a una empresa un juicio que sabe o cree que va a perder con una alta probabilidad, así cuando llegue el juicio la empresa contará con ese dinero que ha apartado de los beneficios para hacer frente a ese gasto.

AUTOFINANCIACIÓN DE MANTENIMIENTO

Por lo que del EBITDA inicial se va a sacar un dinero para el fondo de amortización y un dinero para los fondos de provisiones siendo estos dos fondos lo que forman la **autofinanciación de mantenimiento**, ya que ambos fondo hacen que la empresa mantenga su riqueza y su patrimonio.

Además, estos dos fondos permiten a la empresa **reducir su beneficio final** y por lo tanto también **pagar menos impuestos** porque reducen el beneficio antes de impuestos.

El siguiente nivel de beneficios es el EBIT o BAII es decir el beneficio antes de intereses e impuestos que se calcula restando al beneficio anterior la autofinanciación de mantenimiento.



Para poder llegar al beneficio final o neto la empresa ha de calcular el resultado financiero y ha de pagar impuestos.

Con este resultado final del ejercicio la empresa tiene dos opciones:

- **Repartir el beneficio entre los socios**, lo que se conoce como dividendo
- **Constituir reservas que aumentarán la riqueza y el patrimonio de la empresa**

AUTOFINANCIACIÓN DE ENRIQUECIMIENTO

Las **reservas** o los beneficios finales no distribuidos entre los socios forman lo que se conoce como **autofinanciación de enriquecimiento**, ya que la empresa va a aumentar su patrimonio neto y por tanto va a aumentar su riqueza, lo que le permitirá realizar nuevas inversiones o crecer.



Hay distintos tipos de reservas, las más comunes son:

- **Reservas legales:** La ley marca las reservas que una empresa ha de constituir. Por ejemplo las cooperativas deben constituir un fondo de reserva legal.
- **Reservas estatutarias**: Son las establecidas en los estatutos de la empresa
- **Reservas voluntarias:** Una vez conocido el resultado del ejercicio, se puede constituir de forma voluntaria un fondo de reserva adicional.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA AUTOFINANCIACIÓN

Entre las ventajas de la autofinanciación nos podemos encontrar las siguientes:

- **Aporta liquidez sin tener que depender de la financiación ajena**
  - Dando autonomía a la empresa y libertad en la toma de decisiones
  - Muchas veces es la única forma de financiarse las PYMEs, (pequeñas y medianas empresas)

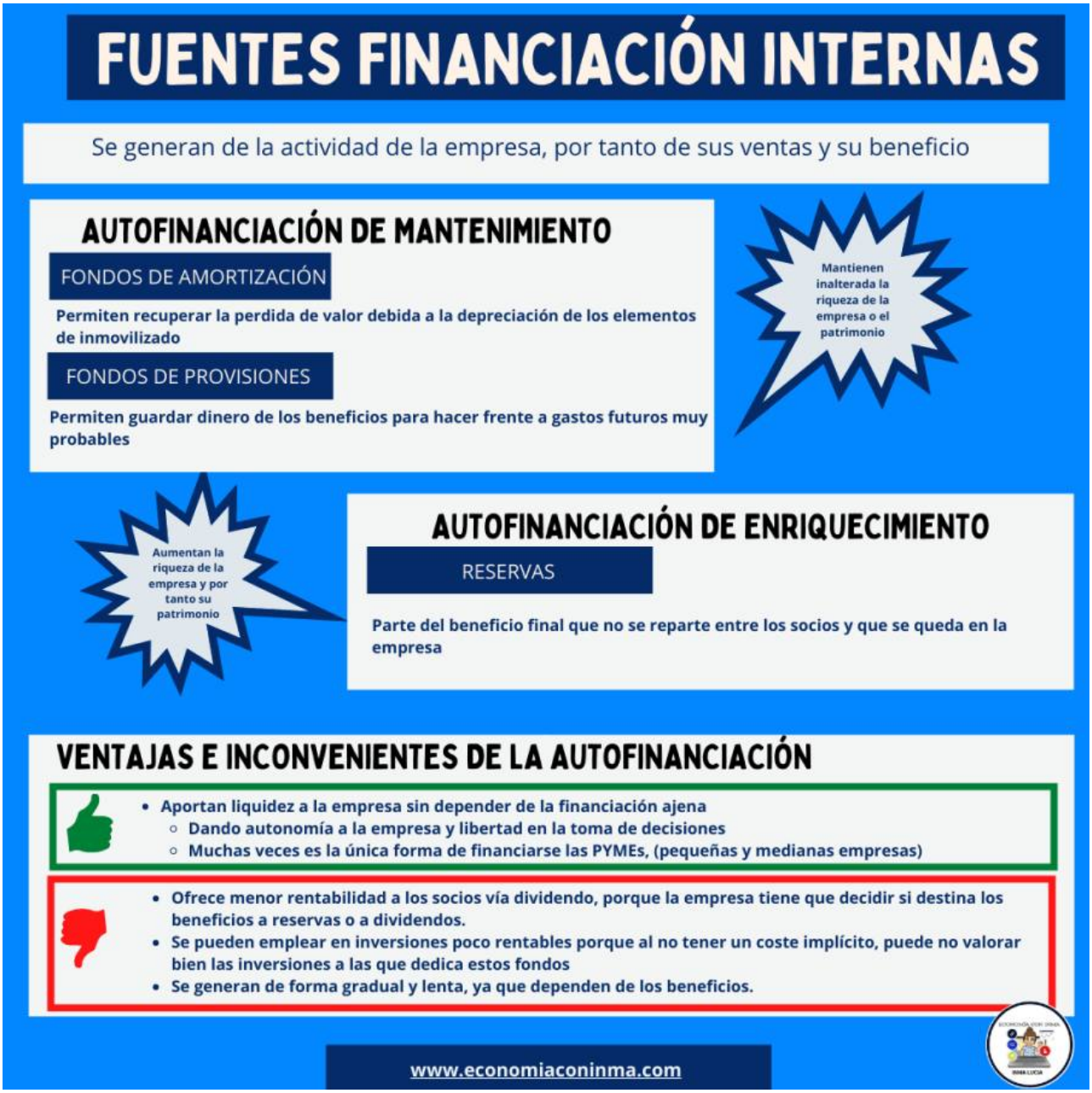
Entre los inconvenientes de la financiación interna tenemos los siguientes:

- **Ofrece menor rentabilidad a los socios vía dividendo**, porque la empresa tiene que decidir si destina los beneficios a reservas o a dividendos.
- **Se pueden emplear en inversiones poco rentables** porque al no tener un coste implícito, puede no valorar bien las inversiones a las que dedica estos fondos
- Se **generan de forma gradual y lenta**, ya que dependen de los beneficios.

Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/X87Nc6iLJwc?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo...

La siguiente imagen resume el tema:



9.4.2. FINANCIACIÓN EXTERNA

Las **fuentes de financiación externas** son aquellas que no proceden de la actividad de la empresa, es decir que no se generan de los beneficios, sino que proceden del exterior de la empresa.

Como se puede ver en la imagen, la financiación externa puede provenir de distintas fuentes como de los socios, de entidades financieras como bancos, de los proveedores, o de particulares.



La financiación externa la vamos a dividir en dos grandes grupos:

- **Fuentes externas propias**, que son aquellas que no hay que devolver y por lo tanto pertenecen a la empresa. Dentro de este grupo nos encontramos con:
  - El capital social, que son las aportaciones de los socios a la empresa en el momento de su constitución.
  - Ampliaciones de capital, que son aportaciones de los socios pero posteriores al momento de su constitución.
  - Las donaciones de empresas o particulares.
  - Las subvenciones públicas.



- **Fuentes externas ajenas**, que hay que devolver y por tanto no pertenecen a la empresa. Dentro de este grupo podemos diferenciar entre:
  - **Fuentes ajenas a corto plazo:** Son aquellas que hay que devolver en un plazo inferior a un ejercicio económico que normalmente coincide con el año, las más importantes son:
    - **Préstamo a corto plazo:** Una entidad financiera, normalmente un banco, cede una cantidad de dinero que se devolverá en un plazo inferior de un año con intereses.
    - **Cuenta de crédito:** En este caso la entidad financiera pone a disposición de la empresa hasta cierta cantidad, pagando intereses solamente por lo que se disponga.
    - **Crédito comercial:** Es el aplazamiento del pago a los proveedores de las mercancías que suministran.
    - **Descuento de efectos**: Una entidad financiera adelanta a la empresa los efectos comerciales, letras de cambio o pagarés que posee de sus clientes.
    - **Factoring:** Una empresa llamada factor compra los derechos de cobro de otra, consiguiendo la segunda liquidez.
    - **Financiación espontánea:** Permiten a la empresa utilizar recursos financieros sin necesidad de

negociarlos, como por ejemplo los impuestos que han sido cobrados y que todavía no hay que ingresarlos en hacienda.



- Fuentes ajenas a largo plazo: Son aquellas que hay que devolver en un plazo superior a un ejercicio económico. Las más importantes son:
  - **Préstamo a largo plazo**: Una entidad financiera cede un dinero que hay que devolver en un plazo superior a un año.
  - **Empréstito:** La empresa que se financia emite títulos de deuda que vende a varios particulares a cambio de la devolución del capital en el plazo estipulado y con un interés fijado de antemano. Es como un préstamo con muchos prestamistas.
  - **Leasing:** Es un alquiler con opción de compra de elemento de inmovilizado.
  - **Renting:** Es un alquiler de elementos de inmovilizado



En los próximos apartados hablaremos de la financiación ajena tanto a corto como a largo detenidamente.

En la siguiente imagen se resume el apartado:



Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/3xafuiu5MIs?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

9.4.3. FINANCIACIÓN PROPIA

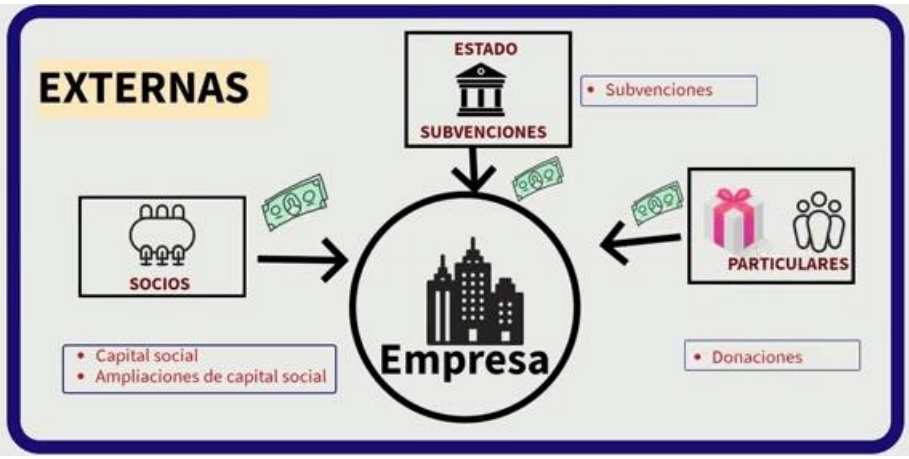
Las **fuentes de financiación propias** son los recursos que la empresa obtiene de distintas fuentes y que **no tiene que devolver**, es decir que una vez que se han obtenido los recursos, éstos, pertenecen a la empresa.

Las fuentes de financiación propias pueden provenir de los beneficios que genera la empresa, o pueden provenir de fuentes externas como de los socios, del Estado o de particulares.



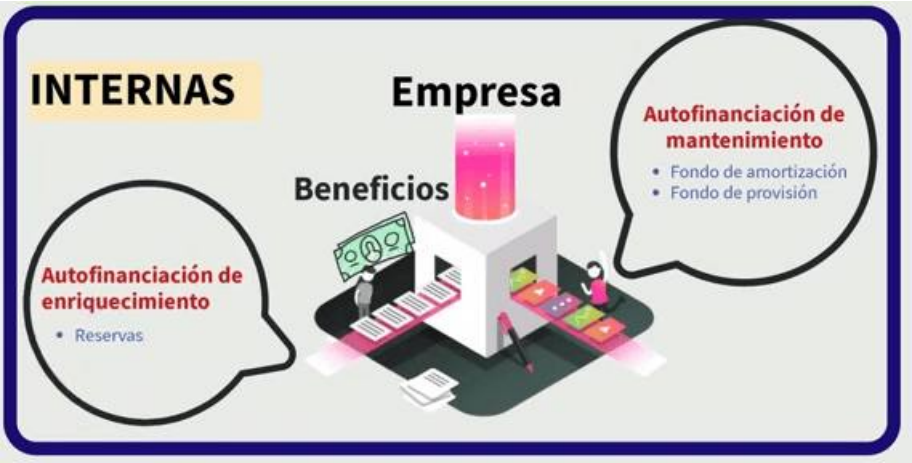
Por lo que se van a clasificar en dos tipos:

- Fuentes de financiación externas, las cuales provienen de fuera de la empresa y no se generan por la actividad de la empresa.
  - **Pueden provenir de los socios:**
    - Capital social, que es el capital que aportan los socios cuando se constituye la empresa.
    - Ampliaciones de capital, aportaciones que hacen los socios después de que la empresa esté constituida.
  - **Pueden provenir del Estado**, el cual puede dar subvenciones a la empresa, las cuales al no tener que devolverlas son financiación propia.
  - **Pueden provenir de particulares** en forma de donaciones.



- Fuentes de financiación internas, las cuales provienen del funcionamiento de la empresa, es decir provienen de los beneficios de la empresa. Distinguiendo dos tipo:
  - **Autofinanciación de mantenimiento**: Las cuales hacen que se mantenga inalterado el patrimonio neto o la riqueza de la empresa. Pudiendo distinguir entre:
    - **Fondos de amortización** que permiten ir **recuperando la perdida de valor de los elementos de inmovilizado debido a la depreciación**, por el paso del tiempo, el uso o la obsolescencia y así tener recursos para poder afrontar su renovación.
    - **Fondos de provisión** que permiten hacer frente a **posibles riesgos que tienen mucha probabilidad de ocurrir**.
  - **Autofinanciación de enriquecimiento:** Hacen que aumente la riqueza de la empresa y por tanto su patrimonio neto, permitiendo a la empresa realizar nuevas inversiones y crecer. Esta formado por:

- **Las reservas**, es decir, la **parte de los beneficios netos que no se reparten a los socios y se** quedan en la empresa.



La siguiente imagen resume el tema:



Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/X33y2DK3EnI?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

9.4.4. FINANCIACIÓN AJENA A CORTO PLAZO

La **financiación ajena** son los recursos que hay que devolver y por tanto no pertenecen a la empresa.

Estos recursos ajenos se van a clasificar según **el plazo de devolución** en:

- **Financiación ajena a corto plazo** o que hay que devolver en un plazo inferior a un ejercicio económico, que normalmente coincide con un año.
- **Financiación ajena a largo plazo** o que hay que devolver en un plazo superior a un ejercicio económico.

En este apartado nos vamos a centrar en la primera es decir en aquellos recursos que la empresa tiene que **devolver en un plazo inferior a un año** y que le van a permitir financiar su ciclo de explotación y sus operaciones del día a día.

Comentaremos las principales formas o fuentes de financiación a corto plazo.

PRÉSTAMO A CORTO PLAZO

El préstamo a corto plazo consiste en que una empresa que necesita dinero (Prestatario) acude a una entidad financiera (banco) aunque también puede acudir a familiares o amigos que harán de prestamistas.

El prestamista cederá a la empresa una cantidad de dinero, a cambio de su devolución en el periodo estipulado con el tipo de interés pactado.

El periodo de devolución al ser a corto plazo será inferior a un año.



CRÉDITO BANCARIO

El crédito bancario, es una operación que normalmente es a corto plazo, en ella una entidad financiera pone a disposición de la empresa hasta una cierta cantidad de dinero, es decir un **límite disponible**. La empresa no tiene por qué utilizar todo el dinero, solo utilizará el que necesite, pagando intereses por la cantidad que se ha dispuesto o utilizados.

Dentro del crédito bancario vamos a ver dos tipos:

DESCUBIERTO EN CUENTA

- **Descubierto en cuenta**, donde se tiene contratado un límite de descubierto en la cuenta corriente, de manera que si la empresa necesita disponer más dinero del que hay en la cuenta corriente, el banco le daría ese dinero, entrando en descubierto o en números rojos., es decir se puede disponer en la

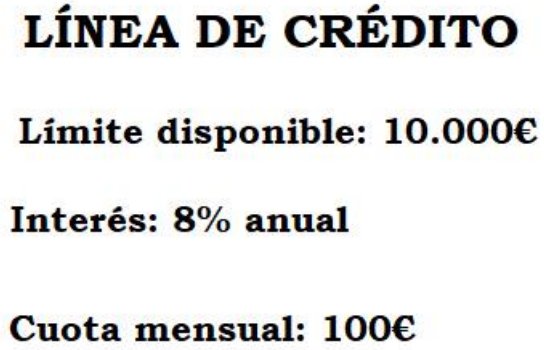
cuenta corriente de más dinero del que se tiene, pero el banco cobra una comisión por descubierto elevada y además intereses por el dinero del descubierto que se ha utilizado.



- Con los datos de la imagen, el banco ofrece un descubierto en cuenta de hasta 1.000€, teniendo la empresa actualmente 2.500€, supongamos que llega un pago de 3.000€, el banco lo pagaría, entrando la empresa en un descubierto de 500€, supongamos que este descubierto dura una semana, la empresa pagaría por usar esos 500€:
  - Comisión: 4,5% de 500€=22,5€ como es superior a 15€, **pagaría 22,5€**
  - Intereses: 7,5%*500*7/365=**0,72€**

LÍNEA DE CRÉDITO

- **Línea o cuenta de crédito**: Con esta modalidad, la entidad financiera o el banco le ofrece a la empresa tener disponible hasta cierta cantidad de dinero, que se puede utilizar o no, pagando intereses por lo que se utiliza.
  - Funciona como una cuenta corriente donde el saldo disponible es la cantidad que el banco te ha puesto como límite en la línea de crédito que no has usado, es decir, la cantidad que te queda por utilizar. Se suele elegir una cuota a pagar mensual, veámoslo con un ejemplo simplificado, donde no va a haber comisiones, solo interés a pagar por lo dispuesto.



Para calcular los intereses se va a calcular el 8% por el saldo dispuesto por el número de días que se ha utilizado ese saldo entre 365 días que tiene el año.

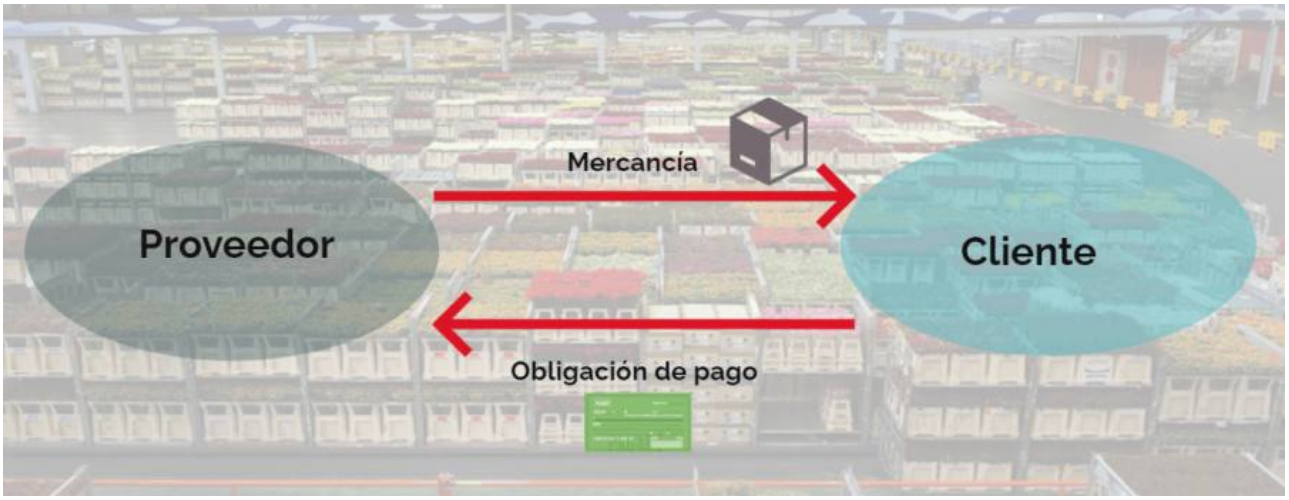
LÍNEA DE CRÉDITO				
Fecha	**Conceto**		**Saldo no dispuesto**	**saldo dispuesto**
01/01/2021	Apertura línea		10000,00	0,00
10/01/2021	Disposición	2000,00	8000,00	2000,00
31/01/2021	pago cuota	-100,00	8100,00	1900,00
31/01/2021	intereses	9,44	8090,56	1909,44
28/02/2021	pago cuota	-100,00	8190,56	1809,44
28/02/2021	intereses	20,51	8170,05	1829,95
31/03/2021	pago cuota	-100,00	8270,05	1729,95
31/03/2021	intereses	32,09	8237,97	1762,03

- Muchas veces la línea de crédito suele tener asociada una tarjeta de crédito, que permite a la empresa ir utilizando el saldo dispuesto, teniendo una modalidad que es final de mes, es decir que al final de mes pagas todo lo que has dispuesto ese mes y así no te cobran intereses.

CRÉDITO COMERCIAL O CRÉDITO DE PROVEEDORES

Esta fuente de financiación consiste en dejar a deber las mercancías de los proveedores, contrayendo la empresa una obligación de pago con el proveedor.

Esta obligación de pago puede ser de palabra (firma del albarán dejándolo pendiente de pago) o puede ser mediante un documento escrito llamado pagaré o efecto comercial, depende de la relación que se tenga con el proveedor.



Este tipo de financiación no tiene coste implícito, es decir, no tiene un tipo de interés asociado, pero quizás el proveedor haga descuento al cliente si le paga al contado, con lo cual sí podría tener un coste de oportunidad, que es el descuento por pronto pago.

DESCUENTO DE EFECTOS

El **descuento de efectos** consiste en el **adelanto** por parte de una entidad financiera de los efectos

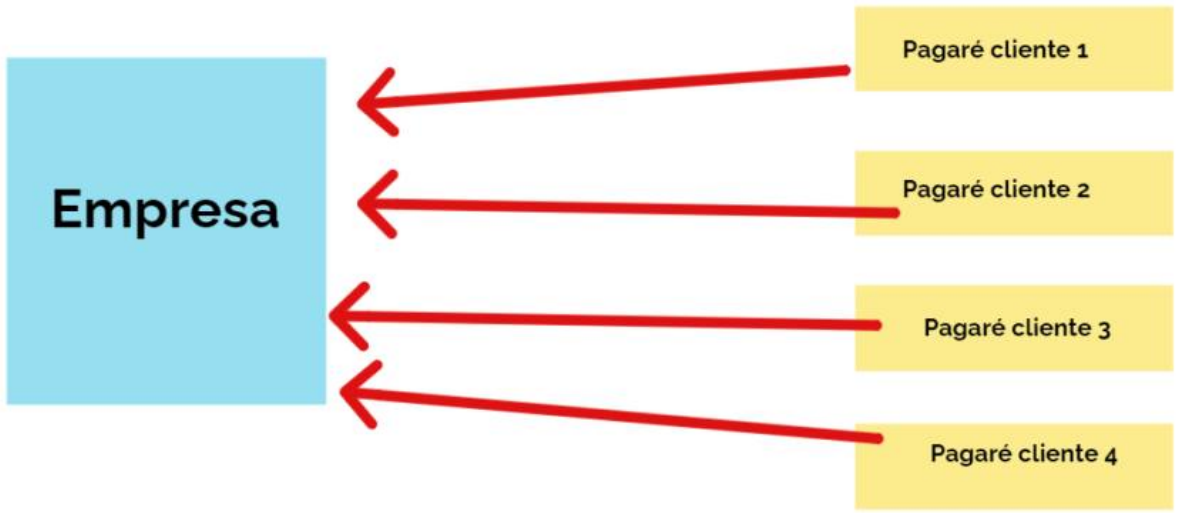
comerciales o pagarés a cobrar que tiene una empresa a cambio de un interés y una comisión.

Los **efectos comerciales** son documentos firmados por los clientes, aceptando la deuda, que también se llaman pagarés o letras de cambio.

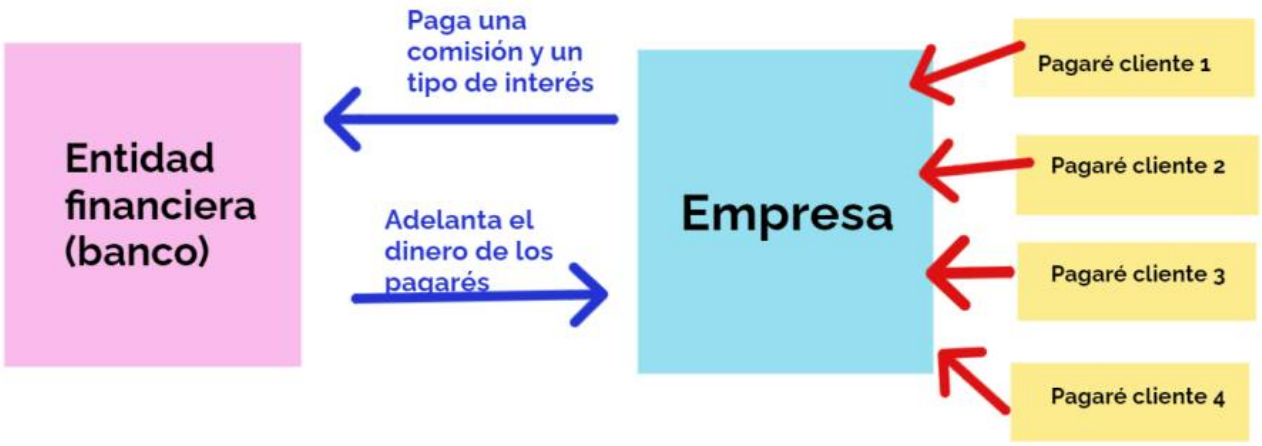


La entidad financiera **adelanta el dinero de los pagarés, pero el riesgo de impago sigue siendo de la empresa**. Es decir, que si los clientes no pagan, el banco o la entidad financiera que ha adelantado el dinero, va a reclamar el dinero a la empresa a la que le ha adelantado el dinero.

Veamos cómo funciona con un ejemplo gráfico. Una empresa tiene cuatro clientes que le deben dinero y que han firmado un efecto comercial o un pagaré.



La empresa acude a una entidad financiera y pide que le adelanten el dinero de estos derechos de cobro que tiene sobre sus clientes firmados con pagarés, entonces si el cliente tiene contratada una línea de descuento y el banco acepta los pagarés, éste adelanta el dinero de los pagarés y la empresa le paga una comisión por el servicio y el tipo de interés que se haya pactado en la operación.



Cuando llega el vencimiento de los pagarés. Si alguno de los clientes no paga, el banco le reclama el dinero a la empresa porque el banco le ha prestado el dinero a la empresa.

FACTORING

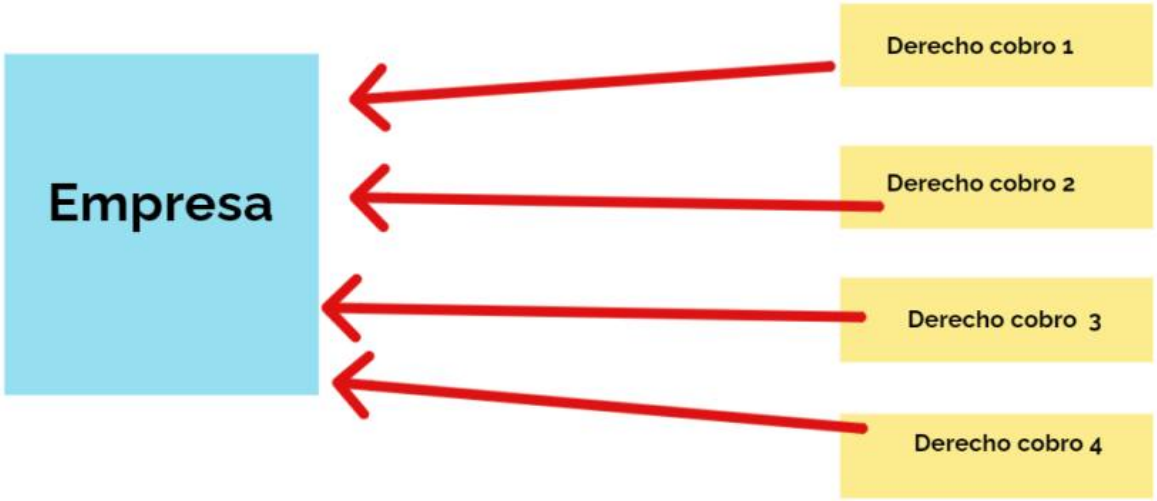
El **factoring** consiste en que una empresa que tiene derechos de cobro es decir facturas por cobrar, pagarés, o cualquier tipo de deuda a favor de la empresa, es decir tiene agentes que le deben dinero.

Estos derechos de cobro se los va a **ceder a una empresa que se llama Factor** a cambio de un interés y una comisión elevada, pero a cambio, el riesgo de impago va a pasar de la empresa que cede los derechos a la empresa factor.

Es un tipo de financiación que permite obtener liquidez inmediata, al igual que el descuento de efectos, pero el coste de esta operación es mayor.

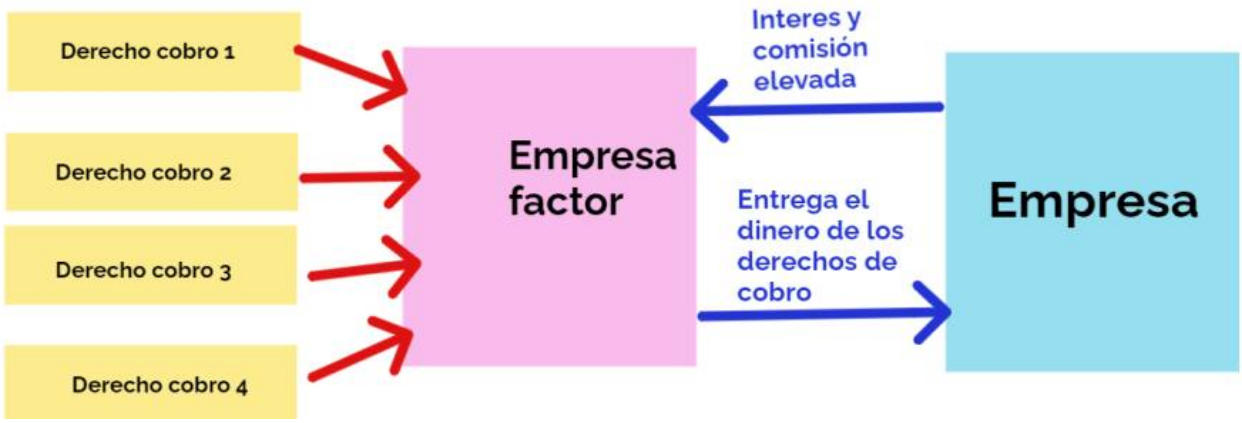
Este tipo de operación se suele realizar cuando la empresa tiene derechos de cobro con un gran riesgo de no ser cobrados, se venden a una empresa de factoring o factor que es una empresa especializada en este tipo de cobros.

Vamos a ver cómo funciona gráficamente, tenemos una empresa a la que cuatro deudores le deben dinero, se han llamado derecho de cobro.



Esta empresa acude a una empresa factor y le cede los derechos de cobro, es decir éstos ahora pasan a pertenecer a la empresa Factor y por tanto también el riesgo de impago.

La empresa, a cambio, recibe el dinero de los derechos de cobro y paga la comisión que corresponda, que normalmente es elevada.



FUENTES DE FINANCIACIÓN ESPONTÁNEA

Estas fuentes son formas de obtener financiación en la empresa, pero que **no surgen con un proceso de negociación previo, sino que surgen de forma espontánea.** Principalmente son los **impuestos, las contribuciones a la seguridad social y las nóminas**.

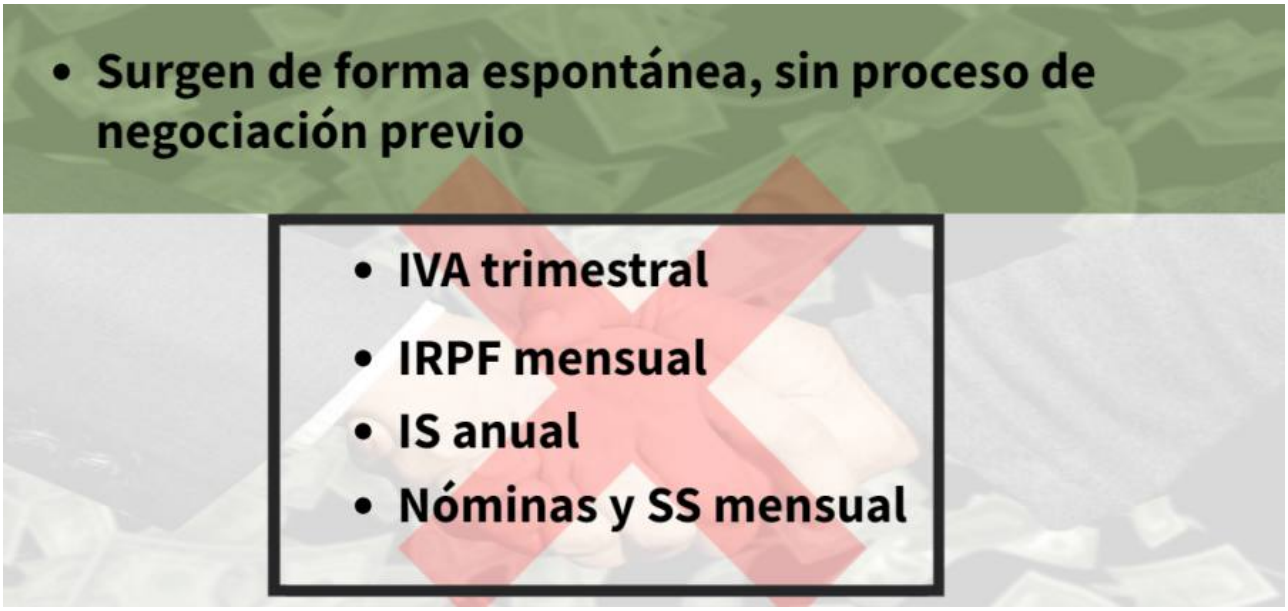
Por ejemplo, el impuesto **IVA** (Impuesto sobre valor añadido) se paga a Hacienda trimestralmente, sin embargo, la empresa a sus clientes les cobra el IVA diariamente y ese IVA que se cobra diariamente se puede utilizar hasta que toca hacer cuentas con Hacienda.

Al igual que el IVA, tenemos el IRPF (Impuesto de la renta de personas físicas) que cobramos a aquellos profesionales que nos han prestado servicios o el que se ha retenido a los trabajadores, se ha de pagar a hacienda a principio del mes siguiente en el que se ha retenido, por lo tanto se tiene todo el mes para poder utilizarlo.

En el caso de las nóminas, los trabajadores trabajan todos los días, pero en vez de pagarles todos los días, se les paga a final de mes, por lo tanto, la empresa puede utilizar la parte de nómina que les

tendría que pagar cada día y luego a final de mes tener el dinero para pagarles.

En el caso del crédito comercial, puede ser una fuente de financiación espontánea si ni hay un proceso de negociación previo, pero no es lo normal.



En la siguiente imagen puedes ver un resumen del tema:



Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/ozjAiC0d7gk?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

9.4.5. FINANCIACIÓN AJENA A LARGO PLAZO

En el apartado anterior vimos las fuentes de financiación ajena a corto plazo, como aquellas que hay que devolver en un plazo inferior al ejercicio económico.

En este apartado vamos a hablar de las **fuentes de financiación ajenas a largo plazo como aquellas fuentes que hay que devolver en un plazo superior a un ejercicio económico** que normalmente coincide con el año.

Este tipo de financiación **debería permitir a la empresa hacer inversiones a largo plazo**, financiando los elementos con permanencia en la empresa

Pasaremos a comentar una a una las principales formas de financiación ajenas a largo plazo.

PRÉSTAMO A LARGO PLAZO

El **préstamo a largo plazo** consiste en que una empresa que necesita dinero (Prestatario) acude a una entidad financiera (banco) aunque también puede acudir a familiares o amigos que harán de prestamistas.

El prestamista cederá a la empresa una cantidad de dinero, a cambio de su devolución en el periodo estipulado con el tipo de interés pactado.

El **periodo de devolución al ser a largo plazo será superior a un año**.



EMPRÉSTITOS O TÍTULOS DE DEUDA

Tradicionalmente **los empréstitos** eran formas de financiación a la que solo podía acudir el estado y grandes empresas consistiendo en lo siguiente.

Cuando una empresa o el estado necesita una gran cantidad de dinero, normalmente el banco no va a asumir el riesgo de prestarle todo el dinero pero si le va a facilitar la venta de títulos de deuda a inversores.

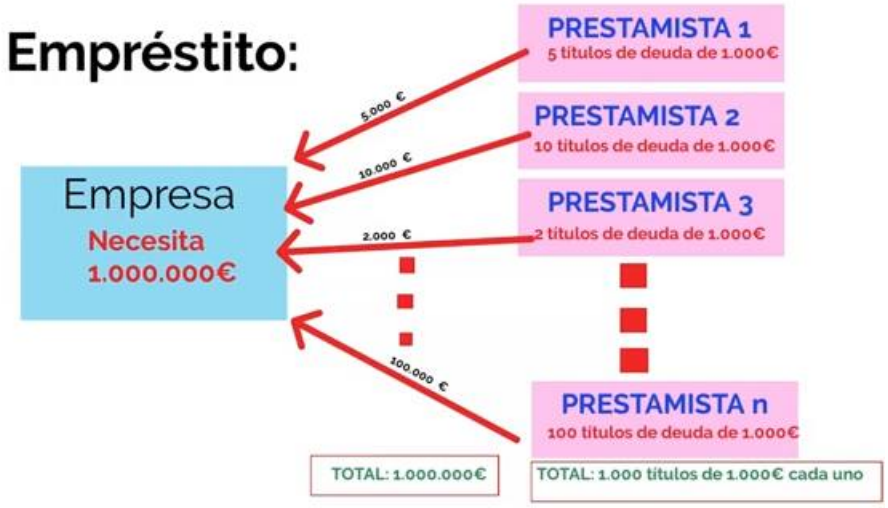
Un **empréstito o una emisión de títulos de deuda** consiste en **dividir la cantidad que se necesita en partes iguales y vender estas partes a distintos particulares**, por lo que un empréstito se puede asimilar a un préstamo con distintos prestamistas.

Estos títulos de deuda reciben **distintos nombres según el plazo de devolución**, a largo plazo hablamos de obligaciones (más de 10 años) y a un plazo medio bonos (de 2 a 5 años).

La rentabilidad y el plazo de devolución de estos títulos de deuda es conocida de antemano, por eso se llama **renta fija**.

Gráficamente veremos un ejemplo, una empresa necesita 1.000.000€ y va a emitir 1.000 títulos de deuda de 1.000€ de nominal cada uno, el inversor 1 de la imagen o prestamista 1 compra 5 títulos de deuda por lo que presta 5.000€ a la empresa, el inversor o prestamista 2 compra 10 títulos de deuda es

decir que prestaría 10.000€ q lq empresa y así sucesivamente hasta completar los 1.000 títulos:



Cuando pase el plazo de devolución estipulado, la empresa devolverá el dinero prestado, pero anualmente pagará el interés fijado también llamado **cupón**.

Hemos comentado antes que solo las grandes empresas y el estado, podían acceder a este tipo de financiación, pero hoy en día **con el avance de internet las pequeñas empresas también puede acceder a este tipo de financiación, mediante el crowlending** y además puede ser a corto o largo plazo, ejemplos de plataformas de crowlending son:

» **Recurso interactivo (ver en línea):** https://colectual.com/proyectos-inversion/embed/#?secret=y0TagvtPvs#?secret=d3BcOXQl1S

https://www.ecrowdinvest.com/ver-inversiones

https://www.loanbook.es/marketplace2

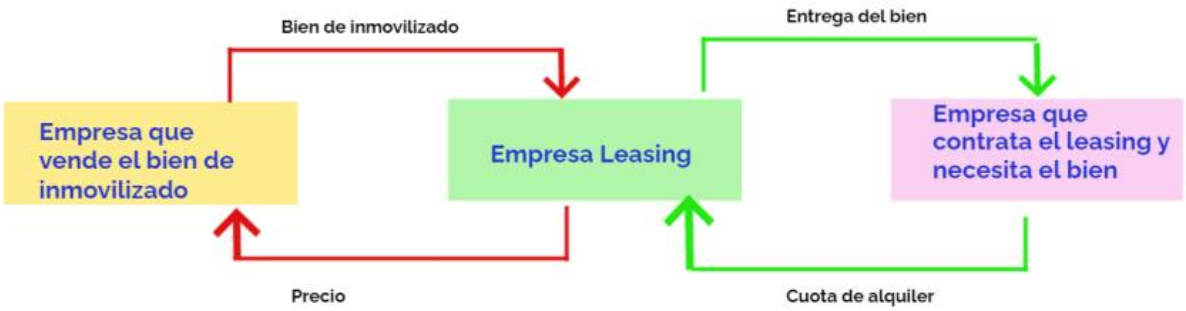
LEASING O ARRENDAMIENTO FINANCIERO

El **leasing** es una modalidad de financiación a largo plazo que permite **financiar elementos de inmovilizado que tienen un plazo de amortización muy largo**, es decir, que van a tener una permanencia larga en la empresa o una vida útil prolongada.

Estos elementos puede ser maquinaria especializada o locales o elementos de transporte como camiones o grúas, es decir son elementos de inmovilizado que requieren una gran inversión y por lo tanto un gran desembolso para la empresa, pudiendo no disponer de ese dinero.

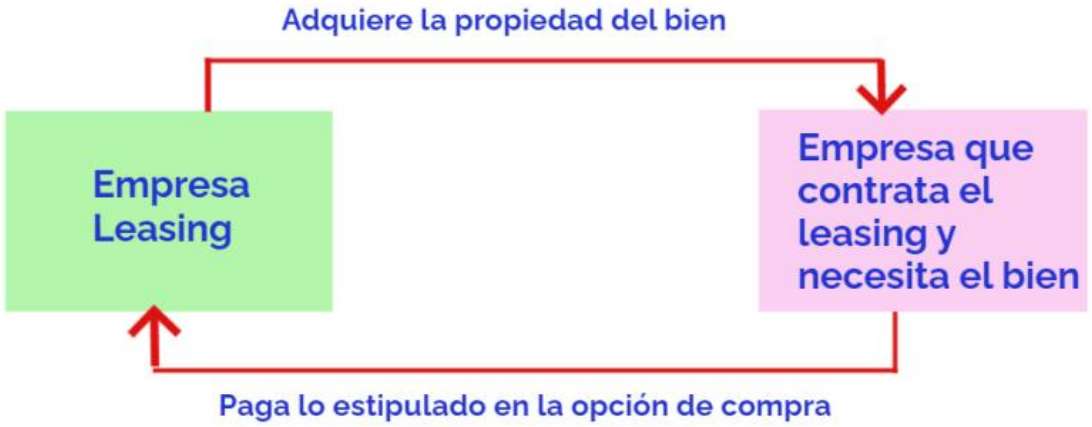
El **leasing permite que esa inversión se pueda realizar a cuotas flexibles**, Por lo tanto, el leasing es un **alquiler que debe llevar asociado obligatoriamente una opción de compra**.

Vamos a verlo gráficamente gráficamente, se tiene una empresa que necesita un bien de inmovilizado. Esta empresa acudirá a una empresa de Leasing y le indicará el bien que quiere financiar. La empresa de Leasing comprará el bien a la empresa proveedora del bien, entregándolo a la empresa que lo necesita y esta le pagará cuotas periódicas de alquiler durante la vida del contrato.

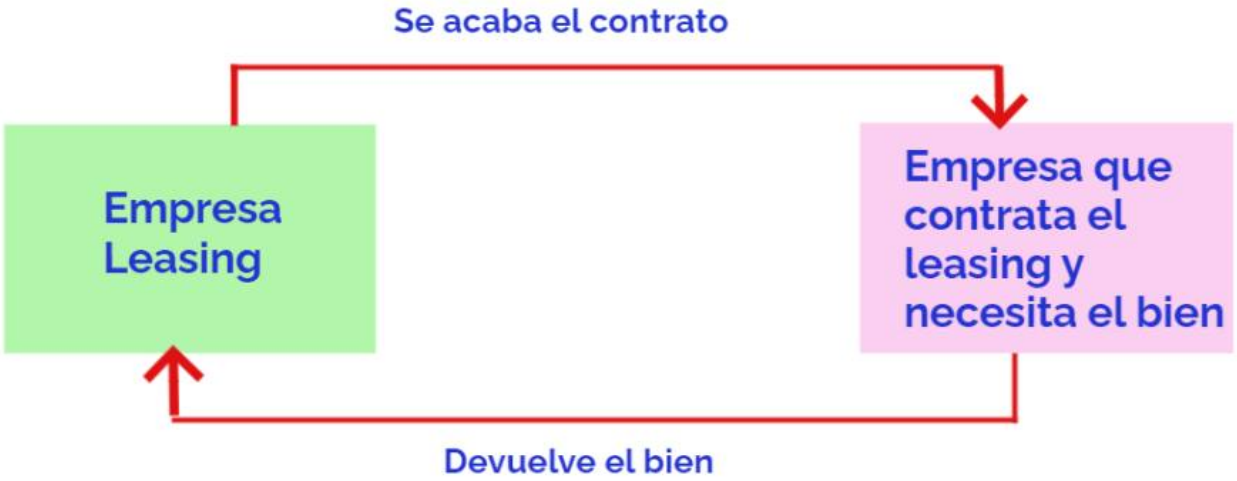


Al final del contrato hay dos opciones:

- **Se ejerce la opción de compra**, la empresa que necesita el bien adquiere la propiedad del bien y a cambio paga lo estipulado en la opción de compra del contrato.



- **No se ejerce la opción de compra**, se devuelve el bien y se acaba el contrato.



RENTING

El renting o arrendamiento operativo, es un método de financiación a largo plazo, que normalmente se utiliza para **financiar elementos de inmovilizado que tienen un plazo de amortización o vida útil media** como pueden ser ordenadores, impresoras fotocopiadoras o herramientas con un gran desgaste.

No es obligatorio que incluya la opción de compra, a diferencia del Leasing donde es obligatorio incluirla.

Además al ser un alquiler y no haber traspaso de propiedad se incluyen en la cuota de alquiler **los gastos de mantenimiento**, incluidos los repuestos.

Últimamente se está poniendo muy de moda comprar coches con este tipo de financiación, es decir, compras un coche, vas pagando una cuota mensual y todo mantenimiento va incluido en la cuota.

Gráficamente se tiene una empresa que necesita el bien, lo va a alquilar pagando una cuota de alquiler a la empresa dueña del bien que le cederá el uso del bien.



Al finalizar el contrato tenemos las siguientes opciones:

- Se renueva el contrato con un nuevo bien.
- Se cancela el contrato y se devuelve el bien
- Si existiera opción de compra que no es obligatorio se podría pagar lo estipulado y comprar el bien

---

En la siguiente imagen se resume el tema:



Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/tMlYz8lCIzw?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

UD 10: LA INFORMACIÓN EN LA EMPRESA

En este tema empezaremos a hablar de la contabilidad y la información contable de la empresa. Comenzaremos con las obligaciones contables de las empresas, para pasar a definir el patrimonio neto como el conjunto de bienes, derechos de cobro y obligaciones de pago. Continuaremos definiendo las cuentas anuales y su objetivo, que es ser la imagen fiel de la contabilidad de la empresa, y terminaremos elaborando dos de ellas: el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias, que nos permite calcular el beneficio de la empresa.

Saberes básicos y criterios de evaluación de esta unidad

- **Saber básico EYDI.2.B.6.** La información en la empresa: obligaciones contables. Composición y valoración del patrimonio. Cuentas anuales e imagen fiel. Elaboración e interpretación de balance y cuenta de pérdidas y ganancias. El Plan General Contable. Cálculo de los beneficios empresariales. EBITDA.
- **Criterio de evaluación 5.4.** Analizar y explicar la situación económico-financiera, a partir de la información recogida tanto en el balance como en la cuenta de pérdidas y ganancias, describiendo las relaciones entre sus masas patrimoniales mediante el fondo de maniobra y ratios, evaluando sus rentabilidades económica y financiera e indicando las posibles soluciones a los desequilibrios encontrados.

Practica y repasa

El siguiente PDF tiene las preguntas que han aparecido en la PAU de Andalucía en relación con esta unidad:

» **Documento descargable: PREGUNTAS PAU TEMA 10:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2026/01/preguntas-pau-tema-10.pdf

En el siguiente documento tenemos dos infografías que nos ayudarán a resolver los problemas de contabilidad, es decir:

- Problemas de balances, fondo de maniobra y ratios.
- Problemas de cálculo de rentabilidades.

» **Documento descargable: Infografías: cómo resolver los problemas de contabilidad:** https://economiaconinma.com/wp-content/uploads/2024/12/explicacincontabilidad_312.pdf

En el siguiente documento tenéis la teoría y los problemas del tema explicados en vídeo; puedes verlo en formato digital o descargarlo en PDF:

» **FORMATO DIGITAL:** https://designrr.site/?i=g3q3&t=b61eaa&f=1

» **Documento descargable: Teoría y problemas de contabilidad en vídeo:** https://economiaconinma.com/wp-content/uploads/2024/12/tema9_-contabilidad_7505.pdf

» **Documento descargable: Problemas de balances:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2026/02/problemas-de-balances_...

» **Documento descargable: Problemas de cuentas de pérdidas y ganancias:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2026/02/problemas-de-cuentas-d...

Puedes acceder al libro digital de infografías o descargarlo en PDF:

» **Documento descargable: Libro de infografías de contabilidad:** https://economiaconinma.com/wp-content/uploads/2024/12/contabilidad.pdf

Repasa con Kahoot

Kahoot · Modelo 1

Kahoot · Modelo 2

Kahoot · Modelo 3

Kahoot · Modelo 4

Kahoot · Modelo 5

Kahoot · Modelo 6

Kahoot · Modelo 7

10.1 ¿QUÉ ES LA CONTABILIDAD?

En este apartado vamos a empezar la parte de contabilidad y lo haremos explicando lo qué se entiende por contabilidad de una empresa .

La **contabilidad** es el **registro sistemático y estandarizado** de todas las operaciones económicas de la empresa.

Decimos que es **sistemático** porque sigue unas reglas y además decimos que está **estandarizado** porque todas las empresas las tienen que seguir.

Estas reglas que todas las empresas tienen que seguir, se recogen en el **Plan General de Contabilidad**, en **las normas internacionales de información financiera y en las normas internacionales de contabilidad**.

Esto permite **hacer comparaciones entre empresas** y además, que todo aquel que tenga conocimientos de contabilidad pueda **entender las cuentas de una empresa**.



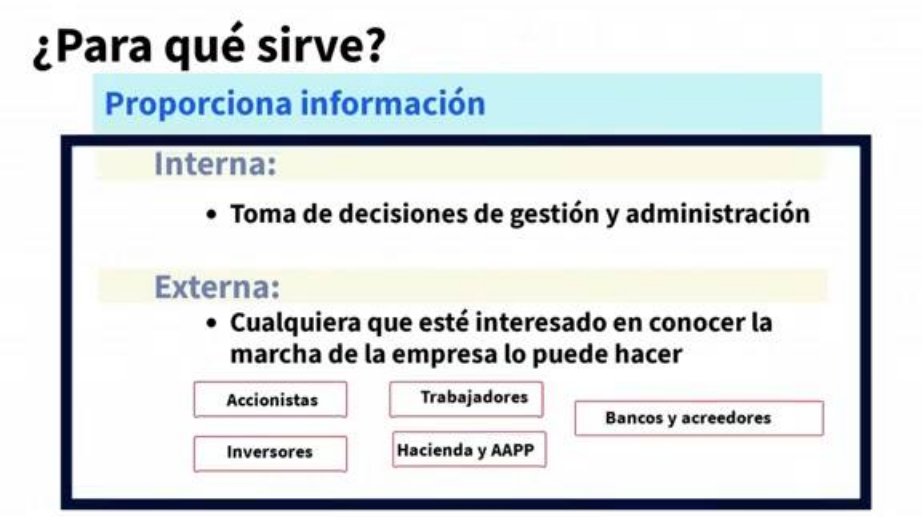
La contabilidad al registrar **todas las operaciones de la empresa**, permite reflejar de forma ordenada la actividad económica de la empresa en su día a día, y esto se va a hacer en un documento obligatorio llamado **libro diario**. Es decir, en el aparecerán todas las operaciones valoradas en términos monetarios como las compras, las ventas, los gastos, los pagos, los cobros, las inversiones, impuestos, etc.

Además, va a mostrar cómo se encuentra la empresa y cómo ha llegado hasta allí.

Va a responder a preguntas como ¿Qué es lo que tiene?, ¿Qué es lo que debe?, ¿Qué inversiones ha realizado?, ¿Cuánto ha vendido?, ¿Cuánto ha gastado?, ¿Qué intereses e impuestos ha pagado?, ¿ Qué hace con el beneficio?

Además de como registro de información, la contabilidad tiene otras funciones:

Proporciona información tanto de forma interna a los directivos para la toma de decisiones de gestión y administración, **como de forma externa** para todo aquel que esté interesado en conocer la marcha de la empresa y así también tomar decisiones:



- Los **accionistas** querrán conocer la marcha de la empresa y los beneficios para saber si su dinero está bien invertido.
- Los **posibles inversores** querrán analizar si invertir en la empresa es una buena decisión.
- Los **trabajadores** querrán conocer la marcha de la empresa para saber si su puesto de trabajo está asegurado, además muchas veces parte del salario de los trabajadores está vinculado a los beneficios.
- La **Hacienda Pública y las Administraciones Públicas** estarán interesadas en conocer la marcha de la empresa para la concesión de posibles subvenciones u obras públicas y además de conocer los beneficios para saber el nivel de impuestos que van a recaudar.
- Los **bancos y otros acreedores** estarán interesados en conocer la solvencia de la empresa para saber si esta es capaz de devolver las deudas en caso de que se le preste financiación.

Por resumir comentar que llevar la contabilidad según las normas antes comentada es obligatorio para una empresa, permitiendo como hemos comentado hacer comparaciones y utilizar la información que proporciona.

La siguiente infografía resume el apartado:

Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/ONa5pYZJpZY?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

10.2. OBLIGACIONES CONTABLES DE LA EMPRESA

La **contabilidad** no es una opción voluntaria para las empresas, sino una **obligación legal**. A través de ella, la empresa registra de forma ordenada toda su actividad económica con el fin de conocer su situación real, cumplir con la normativa y ofrecer información fiable a terceros.

Las **obligaciones contables** garantizan la **transparencia**, la **seguridad jurídica** y la correcta toma de decisiones empresariales.

Con carácter general, están obligadas a llevar contabilidad:

- Las **empresas mercantiles** (sociedades anónimas, limitadas, cooperativas, etc.), están obligadas a llevar **contabilidad mercantil completa**, conforme al **Plan General de Contabilidad**. Esto implica:
  - Libro Diario
  - Libro de Inventarios y Cuentas Anuales
  - Elaboración de cuentas anuales
  - Depósito de cuentas (en el Registro Mercantil)
- Los **empresarios individuales**, aunque con registros contables simplificados, esto se hace principalmente por motivos fiscales.

La contabilidad debe llevarse:

- De forma **ordenada y cronológica**.
- Con **claridad y exactitud**.
- Siguiendo los criterios establecidos en el **Plan General de Contabilidad (PGC)**.

EL PLAN GENERAL DE CONTABILIDAD (PGC)

El **Plan General de Contabilidad** establece las normas que deben seguir las empresas en España. Su función es:

- Unificar criterios contables.
- Garantizar que todas las empresas utilicen el mismo lenguaje económico.
- Facilitar la comparación entre empresas.

El PGC regula cómo se registran las operaciones, cómo se valoran los elementos patrimoniales y cómo se presentan las cuentas anuales.

» **Documento descargable: BOE-A-2007-19884-consolidado:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2026/01/boe-a-2007-19884-conso…

PRINCIPALES OBLIGACIONES CONTABLES

Las empresas deben elaborar y conservar una serie de libros contables, entre los que destacan:

- **Libro Diario**: recoge día a día todas las operaciones de la empresa.
- **Libro de Inventarios y Cuentas Anuales**: incluye el balance inicial, los balances de comprobación y las cuentas anuales.

Estos libros deben reflejar fielmente la actividad económica y conservarse durante el plazo legal establecido.

Al final de cada ejercicio económico, la empresa está obligada a elaborar las **cuentas anuales**, cuyo objetivo es mostrar la **imagen fiel** del patrimonio, la situación financiera y los resultados de la empresa. Por su importancia se verán en un apartado posterior.

Las principales cuentas anuales estudiadas en Bachillerato son:

- **Balance de situación**.
- **Cuenta de pérdidas y ganancias**.

EL PRINCIPIO DE IMAGEN FIEL

Uno de los principios básicos de la contabilidad es el de **imagen fiel**. Esto significa que la información contable debe reflejar:

- La **realidad económica** de la empresa.
- Sin ocultar información relevante.
- Sin distorsionar los datos para beneficiar a la empresa.

La imagen fiel es esencial para que terceros (bancos, inversores, Administración, proveedores…) puedan confiar en la información presentada.

10.3. PATRIMONIO EMPRESARIAL

En este apartado vamos a explicar qué se entiende por patrimonio de una empresa y qué son las masas y submasas patrimoniale.

El **patrimonio empresarial**, es el conjunto de **bienes, derechos de cobro y obligaciones de pago** que tiene una empresa.

Los bienes y los derechos de cobro se van a agrupar bajo el nombre de **activo** y las obligaciones de pago se van a agrupar mediante el nombre de **pasivo**.

Por lo tanto, **el activo será todo lo que tiene una empresa**, tanto los bienes como todos aquellos derechos de cobro que tiene frente a terceros y el pasivo estará formado por todo lo que debe una empresa, es decir, por todas aquellas obligaciones de pago que tiene contraída las empresas con sus acreedores.



Por lo tanto, **el patrimonio empresarial es lo que tiene una empresa, menos lo que debe la empresa**, es decir, **la riqueza de la empresa**.

El patrimonio neto se puede expresar como la diferencia entre el activo y el pasivo.

$$\text{Patrimonio neto} = \text{Activo} - \text{Pasivo}$$

Si despejamos el activo, nos quedará la ecuación fundamental del patrimonio, que también es la fórmula principal de la contabilidad, que nos dice que el total del activo tiene que ser igual al patrimonio neto, más el pasivo.

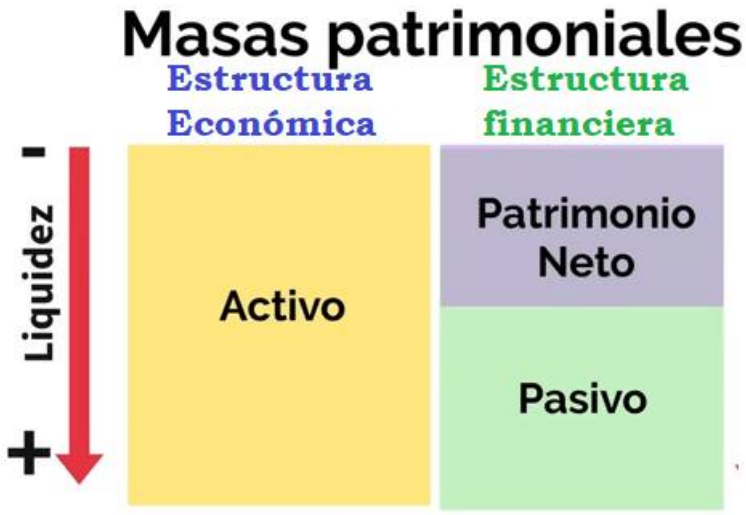
$$\text{Activo} = \text{Patrimonio neto} + \text{Pasivo}$$

Al **activo** se le va a llamar **estructura económica de la empresa** y va a estar formado por las inversiones de la empresa, es decir es lo que permite a la empresa funcionar, además va a ser el destino de la financiación de la empresa que se encuentra en el **patrimonio neto más el pasivo** que por ser las fuentes de financiación de la empresa recibe el nombre de **estructura financiera**.



Cada uno de los elementos que forman el patrimonio empresarial: Activo, pasivo y patrimonio neto van a estar formado por lo que se conoce como **masas patrimoniales**, que son la **agrupación de elementos que tienen características homogéneas y que además tienen una misma función, bien sea económica o bien financiera**.

Los elementos del **activo** se van a ordenar de **menor a mayor liquidez**, es decir, de menor a mayor disponibilidad o capacidad de convertirse en efectivo sin una gran pérdida de valor.



Como veremos a continuación, los elementos que están más arriba del activo son aquellas inversiones que la empresa necesita durante muchos años, como puede ser el terreno donde está situada la fábrica y los elementos que están situados más abajo en la activo son los elementos completamente líquidos, es decir, lo que se conoce como efectivo y estará formado por el dinero que la empresa tiene en la caja registradora o en el banco en cuentas corrientes.

La parte del patrimonio neto y el pasivo, es decir, la estructura financiera se va ordenar de menor a mayor exigibilidad. Es decir, Las que no se tienen que devolver estarán más arriba y los recursos financieros que hay que devolver estarán más abajo.



Por ejemplo, como luego veremos, los elementos que están más arriba en la estructura financiera son el capital social, que son las aportaciones de los socios, que no hay que devolverlas y los elementos que están más abajo dentro del pasivo, son aquellos elementos que hay que devolver en un plazo corto, en un plazo inferior a un ejercicio económico o un año.

MASAS PATRIMONIALES DE LA ESTRUCTURA ECONÓMICA

Las masas patrimoniales que forman la estructura económica son el **activo no corriente**, que está formado por todas aquellas inversiones que permanecen en la empresa más de un ejercicio económico

y por el **activo corriente**, que son todas aquellas inversiones que rotan en la empresa más de una vez durante un ejercicio económico, por lo que tienen una permanencia en la empresa inferior al ejercicio económico que normalmente es un año.



MASAS PATRIMONIALES DEL ACTIVO NO CORRIENTE

Dentro del **activo no corriente** podemos encontrar las siguientes masas:

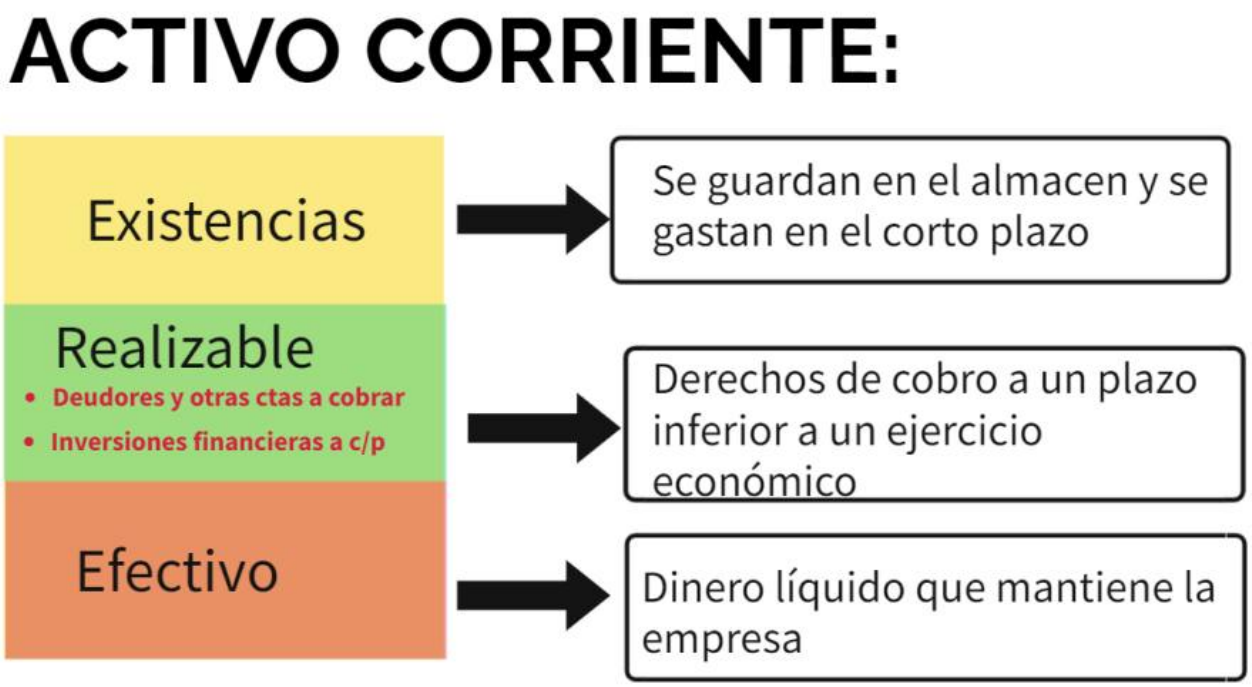
- El **inmovilizado**, que son bienes que tienen permanencia en la empresa siendo necesarios para realizar su actividad y que a su vez se van a dividir en:
  - **Inmovilizado intangible**, que son elementos que no se pueden tocar. Es decir, que no tienen materialidad, como una patente o una marca
  - **Inmovilizado material**, que son aquellos elementos que tienen materialidad física y que se pueden tocar, como puede ser la maquinaria o el mobiliario
- Las **inversiones inmobiliarias**, que son aquellos inmuebles o terrenos que no se utilizan para la actividad de la empresa, sino que son inversiones que se tienen para obtener otro tipo de rentas.
- Las **inversiones financieras a largo plaz**o, que son aquellas inversiones cuyo soporte son activos financieros desde acciones en bolsa a obligaciones o bonos del Tesoro o a depósitos a largo plazo en entidades bancarias.



MASAS PATRIMONIALES DEL ACTIVO CORRIENTE

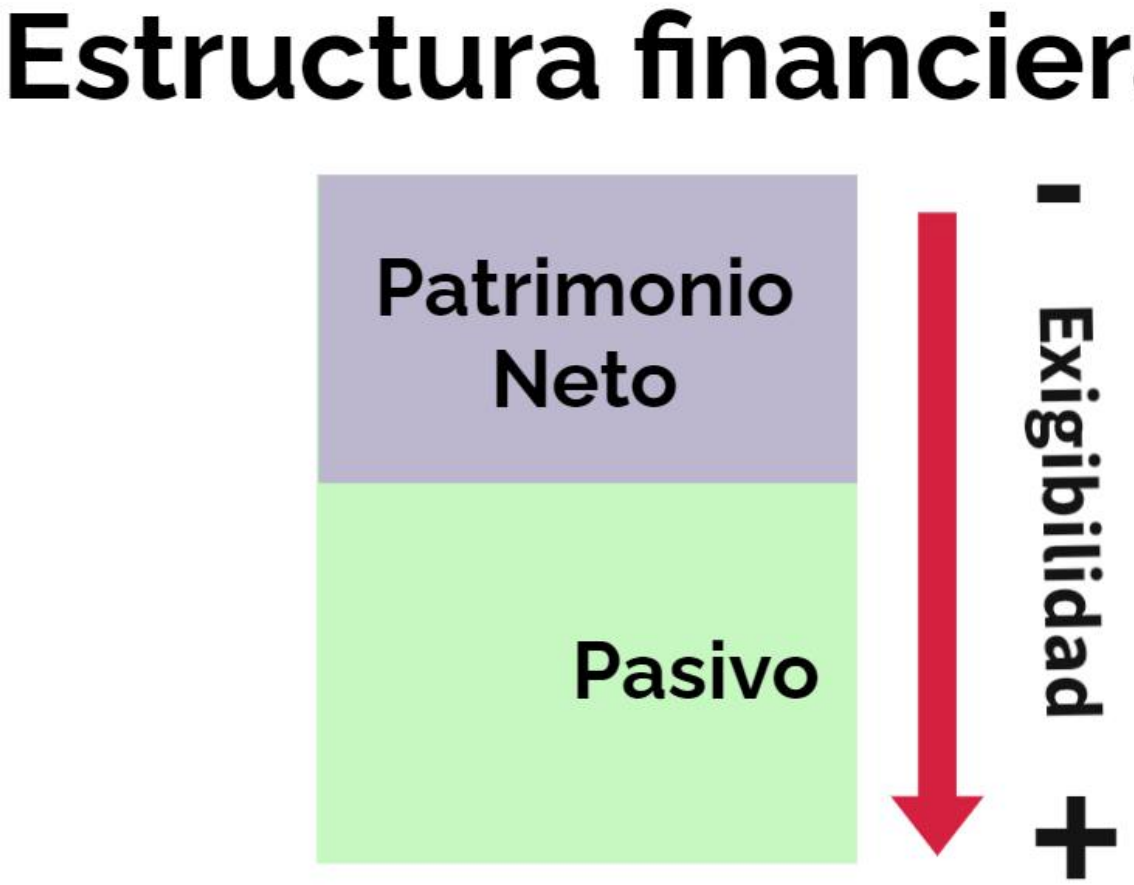
Por su lado, **el activo corriente** se va a dividir a las siguientes submasas:

- Las **existencias** que van está formada por todos aquellos bienes que se guardan en el almacén y se van a gastar en el corto plazo, es decir, en un periodo inferior a un ejercicio económico.
- El **realizable** que son aquellos derecho de cobro que tiene la empresa, que cumplen en un plazo inferior a un ejercicio económico y se van a dividir en dos grupos.
  - Los **deudores y otras cuentas a cobrar,** que son aquellos agentes que le deben dinero a la empresa
  - Las **inversiones financieras a corto plazo**, que son inversiones en activos financieros que cumplen en un plazo inferior a un año
- El **efectivo** que va estar formado por el dinero líquido que mantiene la empresa bien dentro de la empresa o bien en el banco.



MASAS PATRIMONIALES DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA

Como hemos comentado la estructura financiera se va a ordenar de menor a mayor exigibilidad, por lo que los recursos financieros menos exigibles estarán formados por aquellos recursos que no hay que devolver que es lo que forma el **patrimonio neto** y por los recursos que hay que devolver que formará el **pasivo**.



MASAS PATRIMONIALES DEL PATRIMONIO NETO

El **patrimonio neto** va a estar formado por:

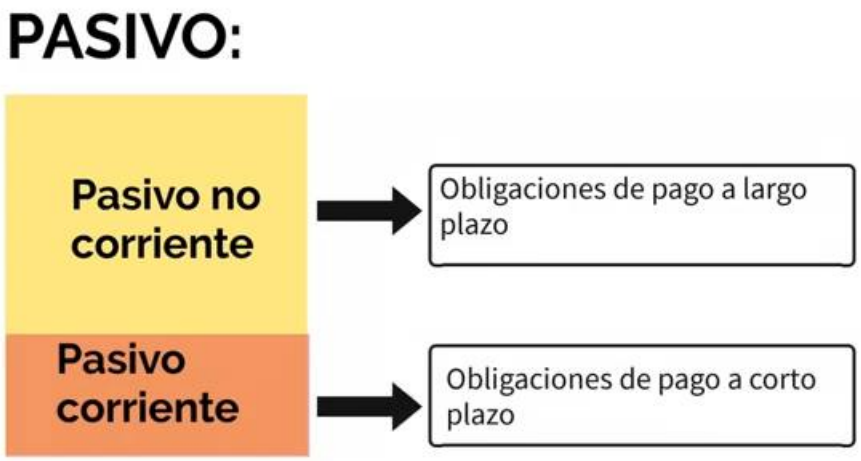
- Los **recursos propios** que están formados, por las aportaciones de los socios y el beneficio que no se distribuye, que queda en la empresa cómo autofinanciación de enriquecimiento, es decir, las reservas y por el resultado del ejercicio.
- Las **subvenciones y donaciones**, que son aportaciones de terceros que son ajenos a la empresa, pero que son aportaciones que no hay que devolver.



MASAS PATRIMONIALES DEL PASIVO

El **pasivo** va a estar formado por:

- El **pasivo no corriente** o las obligaciones de pago a largo plazo, es decir, aquellos recursos que tenemos que devolver en un plazo superior a un ejercicio económico
- El **pasivo corriente** o las obligaciones de pago a corto plazo, es decir, las deudas que tiene la empresa y que tiene que devolver en un plazo inferior al ejercicio económico.



En la siguiente imagen, puedes ver una infografía que resume el tema:



Para terminar puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/vMZbbaXgGd0?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

10.4. CUENTAS ANUALES

Las **cuentas anuales** forman parte de la estructura del **Plan General Contable** y concretamente de la **tercera parte**.

Las cuentas anuales son **documentos de la elaboración obligatoria** por la empresa con la excepción de las empresas que se acogen a la contabilidad de las pymes (Pequeña y mediana empresa) que **no tienen obligación** de realizar el estado contable conocido como **flujos de efectivo**.

Las cuentas anuales también se llaman **estados financieros o contables**.

Existen **tres tipos de de estados contables** los que corresponden al **Plan General Contable General**, al **Plan General Contable Abreviado** y al **Plan General Contable de Pymes**. Es en este último en el que hemos comentado que los flujos de efectivo no se tienen por qué elaborar.

La elaboración se tiene que realizar al **final del ejercicio económico**, que normalmente coincide con el fin del año en la mayoría de las empresas (en los colegios se han de cerrar a fecha 30 de septiembre) y se tienen l**os tres primeros meses del año para la aprobación de las cuentas anuales** debiendo **guardar estos documentos durante seis años**.

Las cuentas anuales están formadas por **cinco estados contables** que son:

- El balance
- La cuenta de pérdidas y ganancias
- El estado de cambios en el patrimonio neto
- El estado de flujos de efectivo
- La memoria.

En este apartado vamos a explicar brevemente cada una de las cuentas anuales, pero en los dos apartados anteriores se explicaron el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias con mayor detalle.

BALANCE

El balance muestra la estructura económica-financiera de la empresa.

Por el lado del **activo**, muestra las inversiones es decir los bienes, derechos de cobro y dinero que tiene la empresa (El efectivo es un bien) que forman la estructura económica y por el lado del la estructura financiera muestra el **patrimonio neto y el pasivo**, es decir las fuentes de financiación de la empresa.

En el balance hay que mostrar los elementos patrimoniales de dos últimos ejercicios económicos y además las masas patrimoniales se expresan con números romanos y cada elementos patrimonial tiene un número de cuenta que marca el orden a seguir.

BALANCE DE SITUACIÓN ABREVIADO — B1

NIF:

DENOMINACIÓN SOCIAL:

Espacio reservado para la firma de las personas que ostenten las facultades de Presidencia y Secretaría de la sociedad en el órgano de administración.

UNIDAD

- ○ Euros
- ○ Miles
- ○ Millones

ACTIVO		NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO X	EJERCICIO X - 1
A) ACTIVO NO CORRIENTE				
I. Inmovilizado intangible.				
II. Inmovilizado material.				
III. Inversiones inmobiliarias.				
IV. Inversiones a largo plazo en empresas del grupo, asociadas y socios.				
1. Créditos a largo plazo con socios.				
2. Otras inversiones.				
V. Inversiones financieras a largo plazo.				
VI. Activos por impuesto diferido. (^^)				
B) ACTIVO CORRIENTE				
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta. (^)				
II. Existencias.				
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar.				
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios.				
2. Socios por desembolsos exigidos.				
3. Socios deudores.				
4. Otros deudores.				
IV. Inversiones a corto plazo en empresas del grupo, asociadas y socios.				
1. Créditos a corto plazo con socios.				
2. Otras inversiones.				
V. Inversiones financieras a corto plazo.				
VI. Periodificaciones a corto plazo.				
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes.				
TOTAL ACTIVO (A + B)				

Nota previa.

Las entidades que opten por la aplicación del PGC PYMES, aprobado por el RD 1515/2007, de 16 de noviembre elaborarán su balance, cuenta de pérdidas y ganancias y estado de cambios en el patrimonio neto siguiendo los modelos abreviados, salvo las partidas que lleven el signo (*) que en PGC PYMES no resultan aplicables. Las entidades que opten por aplicar los criterios aprobados para las Microempresas, tampoco recogerán la partida señalada con el signo (^^).

BALANCE DE SITUACIÓN ABREVIADO				B2
NIF:			UNIDAD	
DENOMINACIÓN SOCIAL:	Espacio reservado para la firma de las personas que ostentan las facultades de Presidencia y Secretaría de la sociedad en el órgano de administración.		○ Euros ○ Miles ○ Millones	
PATRIMONIO NETO Y PASIVO		NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO X	EJERCICIO X - 1
A) PATRIMONIO NETO			0	0
A-1) Fondos propios				
I. Capital				
1. Capital cooperativo suscrito				
2. (Capital cooperativo no exigido)				
II. Reservas				
1. Fondo de Reserva Obligatorio				
2. Fondo de Reembolso o Actualización				
3. Fondo de Reserva Voluntario				
4. Otras reservas				
III. Resultados de ejercicios anteriores				
IV. Otras aportaciones de socios				
V. Resultado de la cooperativa (positivo o negativo)				
VI. (Retorno cooperativo y remuneración discrecional a cuenta entregado en el ejercicio)				
VII. Fondos capitalizados				
VIII. Otros instrumentos de patrimonio neto				
A-2) Ajustes por cambios de valor. (*)				
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos				
B) PASIVO NO CORRIENTE				
I. Fondo de Formación y Sostenibilidad a largo plazo				
II. Deudas con características especiales a largo plazo				
1. "Capital" reembolsable exigible				
2. Fondos especiales calificados como pasivos				
3. Acreedores por fondos capitalizados a largo plazo				
III. Provisiones a largo plazo				
IV. Deudas a largo plazo				
1. Deudas con entidades de crédito				
2. Acreedores por arrendamiento financiero				
3. Otras participaciones a largo plazo				
V. Deudas a largo plazo con empresas del grupo, asociadas y socios				
1. Deudas con empresas del grupo				
2. Deudas con empresas asociadas				
3. Deudas con socios				
VI. Pasivos por impuesto diferido. (**)				
VII. Periodificaciones a largo plazo				
C) PASIVO CORRIENTE				
I. Fondo de Formación y Sostenibilidad a corto plazo				
II. Deudas con características especiales a corto plazo				
1. "Capital" reembolsable exigible				
2. Fondos especiales calificados como pasivos				
3. Acreedores por fondos capitalizados a corto plazo				
III. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta. (*)				
IV. Provisiones a corto plazo				
V. Deudas a corto plazo				
1. Deudas con entidades de crédito				
2. Acreedores por arrendamiento financiero				
3. Otras deudas a corto plazo				
VI. Deudas a corto plazo con empresas del grupo, asociadas y socios				
1. Deudas con empresas del grupo				
2. Deudas con empresas asociadas				
3. Deudas con socios				
VII. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar				
1. Socios Proveedores				
2. Proveedores				
3. Otros acreedores				
VIII. Periodificaciones a corto plazo				
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)			0	0

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

La cuenta de pérdidas y ganancias recoge todos los ingresos y gastos de la empresa, así como el beneficio.

Hay **distintos niveles de beneficio** o resultados:

- El **resultado de explotación** que se calcula como los ingresos explotación, menos los gastos de explotación, es decir, los ingresos y gastos de las **actividades de la empre**sa. Por ejemplo, dentro de los ingresos estarían los ingresos por la venta de los productos r o dentro de los gastos de explotación estaría, por ejemplo, el gasto de alquiler o el gasto de sueldos y salarios, es decir los gastos necesarios para realizar la actividad.
- El **resultado financiero** es la diferencia entre los intereses a favor y en contra de las operaciones financieras de la empresa.
- El **resultado antes de impuestos** es la suma de los dos resultados anteriores. Si es positivo, quiere

decir que se han tenido beneficios, por lo tanto se han de pagar impuestos. Si es negativo quiere decir que se han tenido pérdidas y por lo tanto no se van a pagar impuestos.

- El **resultado del ejercicio** es el resultado antes de impuestos menos los impuestos, este dato se anotará en el **patrimonio neto** del balance.

Al igual que en el balance, hay que mostrar los datos de los dos últimos ejercicios

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS ABREVIADA — PG

NIF:

DENOMINACIÓN SOCIAL:

Espacio reservado para la firma de las personas que ostenten las facultades de Presidencia y Secretaría de la sociedad en el órgano de administración.

UNIDAD: ○ Euros ○ Miles ○ Millones

	NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO X	EJERCICIO X - 1
1. Importe neto de la cifra de negocios			
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación. *			
3. Trabajos realizados por la cooperativa con su estructura interna			
4. Aprovisionamientos			
a) Consumos de existencias de socios			
b) Otros aprovisionamientos			
5. Otros ingresos de explotación			
a) Ingresos por operaciones con socios			
b) Otros ingresos			
6. Gastos de personal			
a) Servicios de trabajo de socios			
b) Otros gastos de personal			
7. Otros gastos de explotación			
8. Amortización del inmovilizado			
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras			
10. Excesos de provisiones			
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado. (*)			
12. Fondo de Formación y Sostenibilidad			
a) Dotación			
b) Subvenciones, donaciones, ayudas y sanciones			
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12)			
13. Otros Ingresos financieros			
a) De socios			
b) Otros ingresos financieros			
14. Gastos financieros			
a) Intereses y retorno obligatorio de las aportaciones al capital social y de otros fondos calificados con características de deuda			
b) Otros gastos financieros			
15. Variación de valor razonable en instrumentos financieros. (*)			
16. Diferencias de cambio. *			
17. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros. *			
B) RESULTADO FINANCIERO (13+14+15+16+17)			
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A+B)			
18. Impuestos sobre beneficios (*)			
D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C+18)			

(*) Su signo puede ser positivo o negativo.

ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO

El **estado de cambios en el patrimonio neto**, como el propio nombre indica, va a mostrar los cambios que ha habido en las cuentas del patrimonio neto.

Además, nos va a dar **información de la riqueza de la empresa**, resaltando el resultado global de la empresa y hay que tener en cuenta los ajustes del patrimonio neto debido a cambios en la forma de llevar la contabilidad, es decir, en los criterios contables o en errores que se hayan podido cometer.

ESTADO ABREVIADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO
B) ESTADO ABREVIADO TOTAL DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO — **PN2**

NIF: | DENOMINACIÓN SOCIAL: | Espacio reservado para la firma de las personas que ostenten las facultades de Presidencia y Secretaría de la sociedad en el órgano de administración. | UNIDAD: ○ Euros ○ Miles ○ Millones

	Capital Cooperativo: Suscrito	Capital Cooperativo: No Exigido	Reservas	Resultados de ejercicios anteriores	Otras aportaciones de socios	Resultado del ejercicio	(Retornos y Remuneraciones a cuenta)	Fondos capitalizados	Otros instrumentos de patrimonio neto	Ajustes por cambios de valor (*)	Subvenciones donaciones y legados recibidos	TOTAL
A. SALDO FINAL DEL AÑO 200X–2												
I. Ajustes por cambios de criterio 200X-2 y anteriores												
II. Ajustes por errores 200X-2 y anteriores												
B. SALDO AJUSTADO, INICIO DEL AÑO 200X-1												
I. Total ingresos y gastos reconocidos (**)												
II. Operaciones con socios y partícipes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1. Aumentos de capital												
2. (-) Reducciones de capital												
3. Otras operaciones con socios y partícipes												
III. Otras variaciones del patrimonio neto												
C. SALDO FINAL DEL AÑO 200X–1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
I. Ajustes por cambios de criterio 200X-1												
II. Ajustes por errores 200X-1												
D. SALDO AJUSTADO, INICIO DEL AÑO 200X	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
I. Total ingresos y gastos reconocidos												
II. Operaciones con socios y partícipes												
III. Otras operaciones de patrimonio neto												
1. Aumentos de capital												
2. (-) Reducciones de capital												
3. Otras operaciones con socios y partícipes												
E. SALDO, FINAL DEL AÑO 200X	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

(*) En el modelo PYMES esta columna no se incorpora.
(**) En el modelo PYMES el epígrafe I. Total ingresos y gastos reconocidos se sustituye por los siguientes:
I. Resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias.
II. Ingresos y gastos reconocidos en patrimonio neto.

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

El **estado de flujos de efectivo**, volvemos a recordar que no es obligatorio en el PGC de pymes, es decir, en el Plan General Contable para las pequeñas y medianas empresas. Este estado refleja **qué ha ocurrido con los activos líquidos de la empresa**, es decir, con las cuentas de efectivo y de otros activos líquidos equivalentes. Es decir, qué está ocurriendo con el dinero de la empresa, por lo tanto, va a representar los cobros y los pagos realizados por la empresa.

LA MEMORIA

La memoria es un informe que va a **completar, ampliar y comentar toda la información contenida en el resto de las cuentas anuales**.

La **memoria de PYMES y el PGC abreviado** deben contener los siguientes elementos:

- La **actividad a la que se dedica la empresa**.
- **En qué se ha basado la empresa para elaborar las cuentas anuales**, es decir qué criterios y normas de valoración se han utilizado por ejemplo, para valorar las existencias del almacén o qué método y porcentaje de amortización está aplicando. Si se esta utilizando algún tipo de principio contable que no sea el que establece el PGC habrá que indicar las causas, qué agrupación de partidas se tienen, que estimación, de imprevistos hay, etc..
- Qué se va a hacer con el **resultado del el ejercicio**, es decir, la aplicación de resultados: Cuánto se va a constituir en forma de reservas y cuánto se va a distribuir a los socios en forma de dividendo.
- Un **análisis detallado de cada uno de los elementos que forman las cuentas anuales**, como puede ser el inmovilizado material, intangible o las inversiones inmobiliarias, los activos financieros, los pasivos

financieros o los fondos propios, qué ha ocurrido con los ingresos y los gastos, cuántos impuestos se han pagado, las subvenciones, donaciones y legado recibidos o las operaciones con las partes vinculadas y toda aquella información que se considere importante para aclarar qué es lo que ha ocurrido en la empresa y en los demás estados contables.

Las imágenes delos estados contables pertenece al PGC abreviado de PYMES extraido de la junta de Andalucía:

En la siguiente imagen se resume el apartado:



Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/yKjdX9YtThI?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

10.5. EL BALANCE

El **balance** es un **estado contable,** es decir, **un documento** obligatorio que todas las empresas tienen que presentar al finalizar el ejercicio económico.

El balance pertenece a las **cuentas anuales de la empresa** que vienen reguladas en el **Plan General de Contabilidad** y este estado contable nos **muestra la estructura económico-financiera** de la empresa en un momento determinado.

El balance es un **estado contable estático**, siendo como una fotografía tomada en un momento determinado y viendo su situación. Es decir nos mostrará la situación de la empresa de forma puntual, qué es lo que tiene la empresa, cuáles son sus inversiones y cómo ha obtenido el dinero para poder financiar todas esas inversiones.

El balance se va a dividir en **masas patrimoniales** que a su vez van están formadas por submasas y a su vez por los distintos **elementos patrimoniales** que tiene cada empresa.

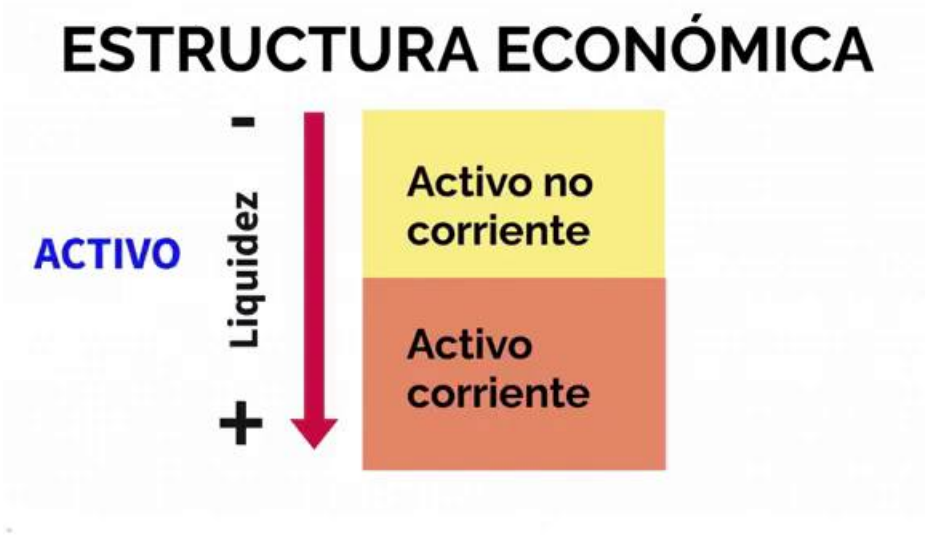
El balance debe **tener una estructura y debe seguir un orden que viene regulado en el Plan General de Contabilidad**.

Vamos a comenzar a ver cuál es esa estructura y cuál es ese orden aunque ya lo vimos en el apartado anterior al hablar de las masas patrimoniales.

ESTRUCTURA ECONÓMICA

La estructura económica es el destino que se hace de los fondos de la empresa. Es decir, muestra las inversiones de la empresa. También se conoce como **activo** y va a estar formado por el **activo no corriente y el activo corriente**.

Cuando lo ordenemos lo vamos a tener que ordenar de **menor a mayor liquidez**, es decir, según su capacidad de convertirse en dinero sin perder mucho valor, por lo que estarán más arriba en el activo, aquellos elementos que tienen más permanencia en la empresa y estarán más abajo en el activo aquellos elementos que sean más líquidos.



ACTIVO NO CORRIENTE

El **activo no corriente** son todas aquellas inversiones que **tienen permanencia en la empresa por un tiempo superior a un ejercicio económico** que normalmente coincide con un año y a su vez va a estar formado por las siguientes submasas:

- **Inmovilizado**, que son todos aquellos elementos que tienen permanencia la empresa y que además son necesarios para poder funcionar. Es decir, para poder llevar a cabo la actividad de la empresa, se van a dividir en dos grupos:
  - El **inmovilizado intangible** que va a estar formado por todas aquellas inversiones que no son materiales, es decir, que no se pueden tocar, como **por ejemplo** puede ser, pues el software o los programas informáticos de una empresa a ese elemento patrimonial que forma parte del inmovilizado intangible se llamaría **aplicaciones informáticas**.
  - **El Inmovilizado material**, que son todas aquellas inversiones que son tangibles, es decir, que se pueden tocar y que tienen permanencia en la empresa por un tiempo superior al ejercicio económico, **por ejemplo** elementos patrimoniales del grupo inmovilizado material podría ser el **mobiliario de la empresa o la maquinaria de la empresa**.
- **Las inversiones inmobiliaria**s, que son todos aquellos inmuebles o terrenos que no se utilizan para la actividad de la empresa. **Por ejemplo**, una empresa que tenga distintos **locales, pero que en ellos no lleva a cabo su actividad,** sino que simplemente los tenga, por ejemplo para alquilar y tener rentas de alquiler o simplemente los tenga como una inversión que en en futuro le puede rentar.
- **Las inversiones financieras a largo plazo**, cuando lo que se realiza es una inversión cuyo soporte son activos financieros. **Por ejemplo**, cuando compras **acciones** de otra empresa o cuando prestas dinero al Estado comprando **deuda pública**, o cuando tienes un **depósito en un banco a largo plazo**.



ACTIVO CORRIENTE

El **activo corriente**, son todas aquellas inversiones que la empresa realiza en el corto plazo, es decir, en un periodo inferior a un ejercicio económico o a un año. A su vez se va a dividir en cuatro grandes grupos.

- **Las existencias**, que son todos aquellos materiales o elementos que se pueden almacenar y que se van a gastar a corto plazo, como pueden ser los elementos patrimoniales de **materias primas o**

productos terminados.

- **El realizable**, que son todos los derechos de cobro que tiene la empresa y que cumplen en un plazo inferior a un ejercicio económico y las inversiones en activos financieros a corto plazo, los vamos a dividir en dos grupos:
  - **Deudores y otras cuentas a cobrar**, aquí tendremos a los **clientes** que nos deben dinero o a **otros deudores** que deben dinero a la empresa pero que no tienen la categoría de clientes y en ambos casos el dinero que deben se va a devolver en un plazo inferior a un año.
  - **Inversiones financieras a corto plazo**, que son análogas a las inversiones financieras a largo plazo, pero que cumplen en un plazo inferior a un año.
- **El efectivo**, que son las disponibilidades líquidas que se mantienen en la empresa, es decir, el dinero que hay en la empresa bien dentro de la empresa, como puede ser en las **cajas** registradoras o bien en el **banco, en la cuenta corriente**.



ESTRUCTURA FINANCIERA

La **estructura financiera es el origen de los fondos**, es decir, cómo se ha financiado la empresa para poder hacer frente a todas las inversiones que hay en el activo.

La estructura financiera también se va a llamar **patrimonio neto y pasivo** y va a estar por estas dos masas patrimoniales ordenándose de **menor a mayor exigibilidad**. Es decir, estará más arriba en la estructura financiera, aquellos elementos que no hay que devolver porque pertenecen a la empresa y estarán más abajo aquellos elementos que hay que devolver en el corto plazo.



PATRIMONIO NETO

El patrimonio neto está formado por:

- **Los recursos propios**, que son aquellos que pertenecen a la empresa y que provienen o bien de los socios, o bien de resultado del ejercicio y de las reservas que se han constituido.
- **Las subvenciones y donaciones**, que son aportaciones de terceros que no hay que devolver.



PASIVO

El pasivo lo vamos a dividir en:

- **Pasivo no corriente**, que son aquellas obligaciones de pago que hay que devolver en un plazo superior al ejercicio económico. Es decir, hay que devolverlas en el largo plazo, por ejemplo, aquí estarían **las deudas con entidades de crédito a largo plazo**.
- **Pasivo corriente**, que son aquellas obligaciones de pago que hay que devolver en un plazo inferior a un ejercicio económico o a un año, por ejemplo, estarían l**as deudas con entidades de crédito a corto plazo**, es decir, aquellas que cumplen antes de un año.



Una vez que hemos hablado de la estructura económica y de la estructura financiera, vamos a ver cómo quedaría el **balance elaborado**.

ACTIVO	PATRIMONIO NETO Y PASIVO
A) ACTIVO NO CORRIENTE	A) PATRIMONIO NETO
I. Inmovilizado intangible	A-1) Fondos propios
Propiedad industrial	I. Capital
Aplicaciones informáticas	Capital social
(Amortización ac. del inmovilizado intangible)	Capital
II. Inmovilizado material	III. Reservas
INMOVILIZACIONES MATERIALES	Reserva legal
Terrenos y bienes naturales	Reservas voluntarias
Construcciones	Reservas estatutarias
Instalaciones técnicas	VII. Resultado del ejercicio
Maquinaria	Resultado del ejercicio
Utillaje	
Otras instalaciones	
Mobiliario	
Equipos para procesos de información	
Elementos de transporte	B) PASIVO NO CORRIENTE
Otro inmovilizado material	II. Deudas a largo plazo
(Amortización ac. del inmovilizado material)	*1. Deudas con entidades de crédito*
V. Inversiones financieras a largo plazo	Deudas a largo plazo con entidades de crédito
Inv financ a l/p en instrumentos de patrimonio	*3. Otras deudas a largo plazo*
Créditos a largo plazo	Deudas a largo plazo
Créditos a l/p por enajenación de inmovilizado	Proveedores de inmovilizado a largo plazo
Imposiciones a largo plazo	Efectos a pagar a largo plazo
B) ACTIVO CORRIENTE	
II. Existencias	
Mercaderías	
Materias primas	
Combustibles	
Repuestos	
Material de oficina	
Productos terminados	C) PASIVO CORRIENTE
III. Deudores comerciales y otras ctas a cobrar	III. Deudas a corto plazo
1. Clientes por ventas y prestaciones de serv	*1. Deudas con entidades de crédito*
Clientes	Deudas a corto plazo con entidades de crédito
Clientes, efectos comerciales a cobrar	*3. Otras deudas a corto plazo*
3. Otros deudores	Deudas a corto plazo
Deudores	Proveedores de inmovilizado a corto plazo
Deudores, efectos comerciales a cobrar	Efectos a pagar a corto plazo
V. Inversiones financieras a corto plazo	V. Acreedores comerciales y otras ctas a pagar
Inv financ a c/p en instrumentos de patrimonio	*1. Proveedores*
Créditos a corto plazo	Proveedores
Créditos a c/p por enajenación de inmovilizado	Proveedores, efectos comerciales a pagar
Imposiciones a corto plazo	*2. Otros acreedores*
VII. Efectivo	Acreedores por prestaciones de servicios
Caja, euros	Acreedores, efectos comerciales a pagar
Bancos e instituciones de crédito c/c vista, euros	
TOTAL ACTIVO (A+B)	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)

O lo puedes descargar en pdf:

» **Documento descargable: cuentas_balance:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2024/11/52afd-cuentas_balance.pdf

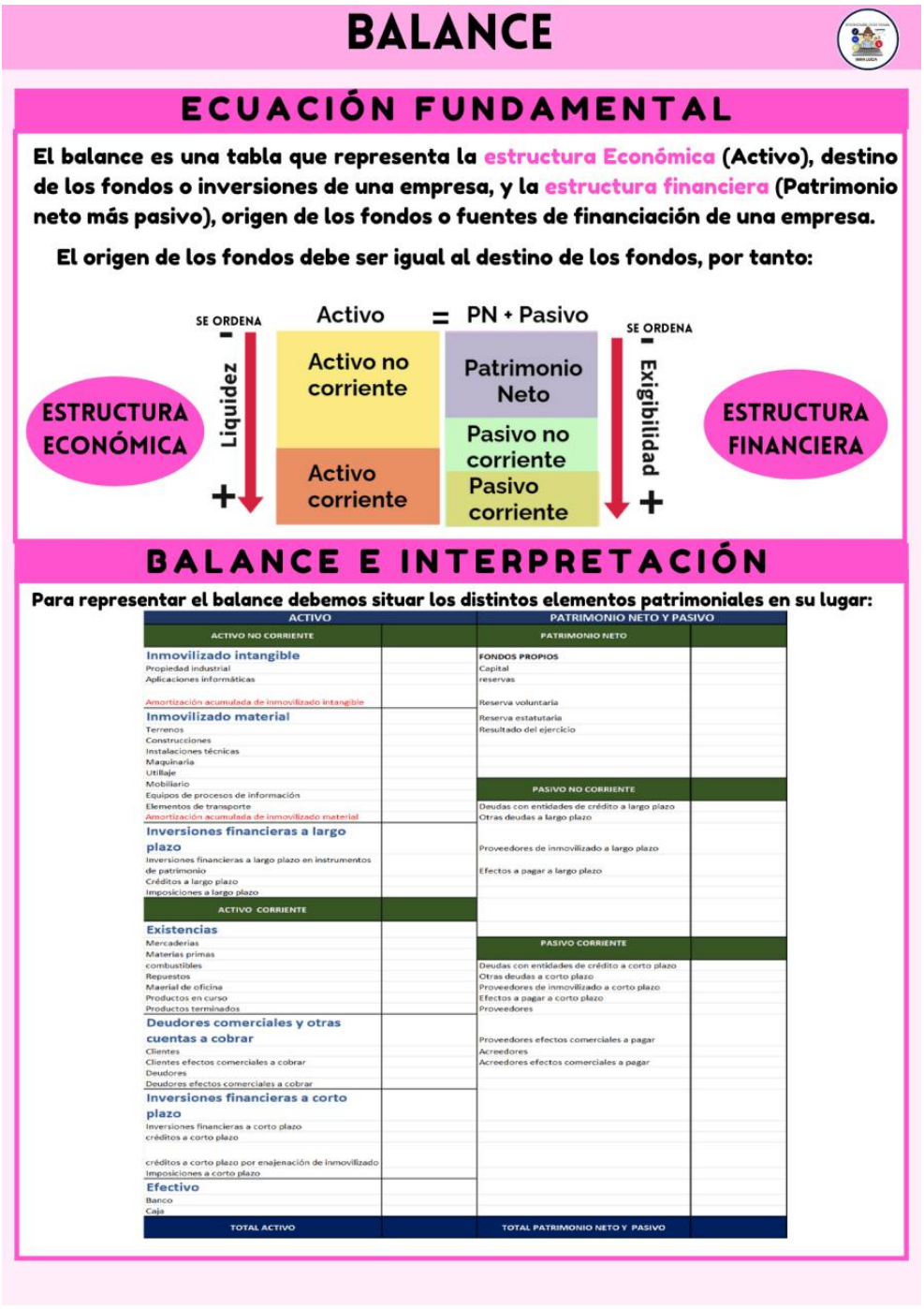
Este es un ejemplo de balance abreviado, que es el que se utiliza en **la prueba de acceso a la Universidad en Andalucía**

Como vemos en cada uno de los grupos, masas o submasas antes comentadas se han de colocar los **elementos patrimoniales**.

Una vez que se pone cada elemento en su sitio, hay que comprobar que **el balance está cuadrado**, para ello hay que sumar el total de cada una de las masas para calcular el total del activo y el total del patrimonio neto y el pasivo.

Eso nos tiene que dar lo mismo según la ecuación fundamental del patrimonio. Es decir, que **el total del activo tiene que ser igual al total del patrimonio neto y el pasivo**.

En la siguiente imagen tienes una infografía del balance:



Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/NMDCNv6fOUI?

version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

JUEGOS BALANCE

En los siguientes Geniallys hay juegos de situar elementos patrimoniales:

En este juego debes agrupar los elementos de la pantalla en masas patrimoniales, no importa el orden de la masa patrimonial, pero sí que señales todos los elementos patrimoniales de una masa antes de continuar con el siguiente grupo:

» **Recurso interactivo (ver en línea):** https://view.genially.com/62865d39cae8bf0012db49ce

---

Este juego tiene el formato de quién quiere ser millonario y se pide van contestando preguntas sobre elementos y masas patrimoniales:

» **Recurso interactivo (ver en línea):** https://view.genially.com/61ed8d3b4ddc500013e98ee7

Es un juego similar al anterior donde hay que ir en cada masa patrimonial seleccionando los elementos entre un grupo de elementos patrimoniales desordenados

» **Recurso interactivo (ver en línea):** https://view.genially.com/62869c033cf9a80011dbacbf

---

Este juego es similar al anterior pero en una sola imagen, por lo que se parece más al balance que piden en PEVAU (selectividad)

» **Recurso interactivo (ver en línea):** https://view.genially.com/628bce0ddf033a00110b09c9

Puedes también antes de ver los problemas, practicar con kahoots de elementos patrimoniales:













En el siguiente link están resueltos los problemas de balances preguntados en la selectividad de Andalucía de 2021 en infografía y vídeo: O si lo prefieres puedes descargar el pdf.

» **libro electrónico:** https://designrr.site/?i=jsb8&t=34dce6&f=1

» **Documento descargable: balances-2021_61ec111e:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/01/balances-2021_61ec111e...

Si quieres seguir practicando, puedes ver el siguiente libro con problemas resueltos de la selectividad PEVAU de Andalucía en vídeos, tanto en formato electrónico como para descargar en pdf:

» **LIBRO ELECTRÓNICO:** https://designrr.site/?i=fikd&t=22c8cc&f=1

» **Documento descargable: Balance con Vídeos_3718:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/01/balance-con-videos_371…

10.6. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

La **cuenta de pérdidas y ganancias**, también llamada **cuenta de resultados** es un estado contable o una cuenta anual que viene recogida en el **Plan General de Contabilidad** y por lo tanto es un **documento obligatorio que la empresa tiene que realizar al final del ejercicio económico** y que muestra **la relación de ingresos y gastos de la empresa**, así como los **distintos niveles de beneficio** que ha obtenido la empresa.

Se van a distinguir cuatro niveles de beneficios que primeramente nombraremos para posteriormente pasar a calcularlos, aquí también los asociaremos con su nombre en términos de beneficio:

1. **Resultado de explotación**, beneficio operativo, beneficio económico, beneficio de las actividades de la empresa o beneficio antes de intereses e impuestos.
2. **Resultado financiero**, intereses netos o beneficio antes de intereses e impuestos.
3. **Resultado antes de impuestos** o beneficio antes de impuestos.
4. **Resultado del ejercicio** o beneficio neto.

Una vez visto cuáles son los tramos o niveles vamos a pasar a calcularlos:

---

0. EBITDA:

El EBITDA, o Beneficio antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y amortizaciones, es el primer nivel de Beneficio de la empresa y muestra la capacidad que tienen la empresa de Generar Beneficios con sus ventas, es decir es el resultado de su actividad ordinaria.

Para calcularlo hay que restar a los **ingresos de explotación o por ventas, los gastos operativos,** es decir los gastos recurrentes del día a día, es decir gastos necesarios para llevar a cabo la actividad sin tener en cuenta como se financia es decir sin tener en cuenta los intereses, ni cómo se han depreciado los elementos de inmovilizado o los deterioros sufridos. No se expresa tal cual en la cuenta de resultados pero hay que conocerlo.

Como podemos ver en la siguiente imagen los gastos más comunes son el consumo de existencias, los alquileres, los salarios, los suministros, etc.



Comentar que el consumo o gasto de materiales, no coincide con la compra de materiales, porque una empresa puede haber gastado más de lo que ha comprado y haber tirado de las existencias del almacén o puede haber comprado más que ha gastado y tener una inversión en existencias superior a la de principio de año.

Para ello nos basamos en la cuenta variación de existencias que puede ser positiva o negativa y se calcula como las existencias finales menos las iniciales:



Siendo el gasto o consumo en existencias igual a la diferencia entre la variación de existencias:





1. RESULTADO DE EXPLOTACIÓN, EBIT O BAIT :

Es el **beneficio que se obtiene de las actividades ordinarias de la empresa**, teniendo en cuenta las amortizaciones y las depreciaciones o los elementos deteriorados, es decir se calcula como:

RESULTADO DE EXPLOTACIÓN=EBITDA-AMORTIZACIONES – DETERIOROS



Es el primer nivel de Beneficios de la cuenta de Resultados o Pérdidas y Gananacias.

2. RESULTADO FINANCIERO:

El **resultado financiero es el resultado de los intereses cobrados menos los intereses pagados en las operaciones financieras de la empresa**, por eso se llama **intereses netos**. A los intereses a favor de la empresa se les llama **ingresos financieros** y a los intereses pagados se les llama **gastos financieros**.



Un ejemplo de ingreso financiero son los intereses que han generado un depósito de la empresa de 10.000€ ingresados en un banco con un interés del 3% anual, es decir los 300€ (3% de 10.000€) de intereses que la empresa ha ingresado sería un ingreso financiero.

Y un **ejemplo de gasto financiero** sería los intereses que hay que pagar por un préstamo de 100.000€ a devolver en 5 años pagando un interés lineal anual del 6%. Los 6.000€ (6% de 100.000€) que paga la empresa de intereses es un gasto financiero.

Por lo que si estás fueran las únicas operaciones financieras de la empresa el resultado financiero sería de **300-6.000=-5.700€**.



3. RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS:

El **resultado antes de impuestos o beneficio antes de impuestos** se calcula como la **suma del resultado de explotación más el resultado financiero**. Es decir, como la suma de los dos resultados que hemos obtenido anteriormente.



. RESULTADO DEL EJERCICIO O BENEFICIO NETO:

El **resultado del ejercicio o beneficio neto** se calcula como **el resultado antes de impuestos menos los impuestos,** que normalmente es el impuesto de sociedades cuyo tipo general es del 25% (20% en cooperativas).

Si el resultado antes de impuesto es negativo, los impuestos son 0, puestos que no hay beneficios sino pérdidas y el impuesto es sobre beneficios.



La siguiente imagen resume la estructura de la cuenta de resultados:



Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/7prm-sD0ZcQ?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

En las siguientes imágenes tienes dos ejercicio resuelto de cuenta de resultados, concretamente un problema de la PEVAU de Canarias de junio y julio de 2021.

SOLUCIÓN PEVAU CANARIAS JUNIO 2021

CUENTA PYG

ENUNCIADO

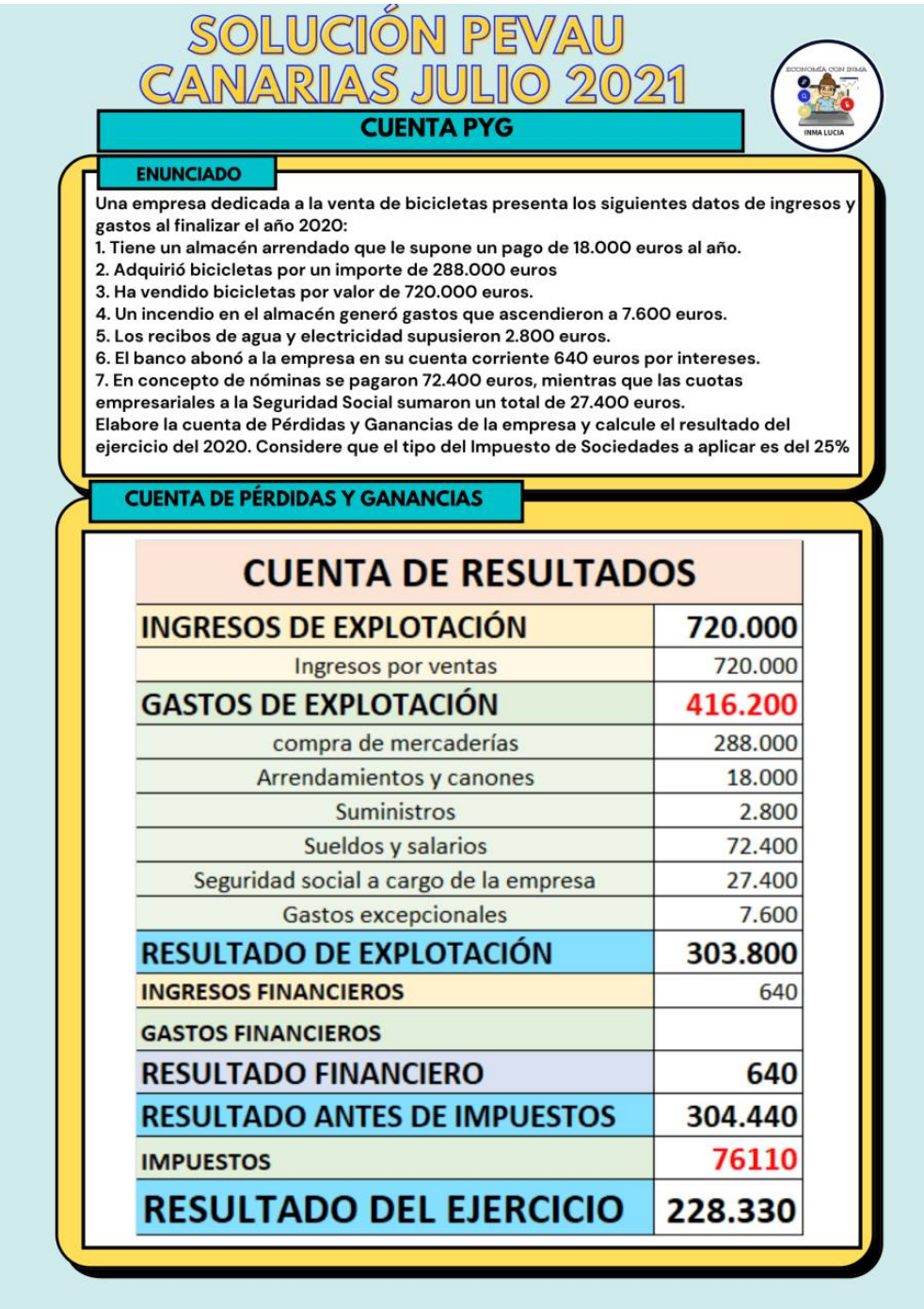
Mundo Móvil, S.L., empresa dedicada a la venta al menor de fundas y accesorios para móviles, ha presentado los siguientes datos de ingresos y gastos al finalizar el año 2020:

1 Las compras de mercaderías durante el año ascendieron a 79.200 euros.
2 Se contrataron los servicios de una empresa publicitaria que presentó una factura de 1.450 euros.
3 Ha facturado en el año 264.000 euros.
4 Los recibos de electricidad y agua ascendieron a un total de 2.800 euros.
5 Se produjeron pequeños robos en el comercio por valor de 1.550 euros.
6 Los intereses por los préstamos recibidos ascendieron a 3.500 euros.
7 Los salarios del personal fueron 43.200 euros y las cuotas empresariales a la seguridad social sumaron 10.900 euros.

Se pide elaborar la cuenta de Pérdidas y Ganancias de la empresa para el ejercicio 2020. Calcule el resultado del ejercicio, si se sabe que el tipo del Impuesto de Sociedades a aplicar es del 25%. .

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

CUENTA DE RESULTADOS	
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	**264.000**
Ingresos por ventas de mercaderías	264.000
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	**139.100**
compra de mercaderías	79.200
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	1.450
Suministros	2.800
Sueldos y salarios	43.200
Seguridad social a cargo de la empresa	10.900
Gastos excepcionales	1.550
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	**124.900**
INGRESOS FINANCIEROS	**0**
GASTOS FINANCIEROS	**3500**
RESULTADO FINANCIERO	**-3.500**
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	**121.400**
IMPUESTOS	**30350**
RESULTADO DEL EJERCICIO	**91.050**



El siguiente archivo tiene una lista de ejercicios para practicar:

» **Documento descargable: FICHA-DE-EJERCICIOS-DE-CUENTA-DE-PERDIDAS-Y-GANANCIAS:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2024/11/607af-ficha-de-ejercic...

UD 11: EL ANÁLISIS DE RESULTADOS Y EL ENTORNO DEL MODELO DE NEGOCIO

En este tema nos vamos a centrar en la validación de un modelo de negocio a través del análisis de su viabilidad, tanto desde el punto de vista técnico como desde el punto de vista económico y financiero. Para ello se realizará un análisis económico de los resultados de la empresa y un análisis del entorno del modelo de negocio.

Saberes básicos y criterios de evaluación de esta unidad

- **Saber básico EYDI.2.D.1.** El entorno del modelo de negocio. Previsión: tendencias clave. Macroeconomía: variables macroeconómicas. Competencia: fuerzas competitivas de Porter y ventajas competitivas. Modelos de mercado.
- **Saber básico EYDI.2.D.6.** El análisis de resultados: estudio de mercado, análisis e interpretación de la información contable y análisis de estados financieros: fondo de maniobra y ratios. Situaciones y equilibrios patrimoniales. Rentabilidades económica y financiera. Periodos medios de maduración.
- **Criterio de evaluación 5.1.** Validar la propuesta de modelo de negocio diseñado dentro de un contexto andaluz determinado, definiéndolo a partir de las tendencias clave del momento, la situación macroeconómica, el mercado y la competencia, comprendiendo todo el proceso llevado a cabo y aplicando técnicas de estudio previsional y herramientas de análisis empresarial.
- **Criterio de evaluación 5.4.** Analizar y explicar la situación económico-financiera, a partir de la información recogida tanto en el balance como en la cuenta de pérdidas y ganancias, describiendo las relaciones entre sus masas patrimoniales mediante el fondo de maniobra y ratios, evaluando sus rentabilidades económica y financiera e indicando las posibles soluciones a los desequilibrios encontrados.

Practica y repasa

El siguiente PDF tiene las preguntas que han aparecido en la PAU de Andalucía en relación con esta unidad:

» **Documento descargable: PREGUNTAS PAU TEMA 11:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2026/02/preguntas-pau-tema-11-...

En el siguiente documento tienes infografías que te ayudarán a resolver los problemas de cálculo de rentabilidades:

» **Documento descargable: Problemas de cálculo de rentabilidades:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2026/02/problemas-de-calculo-d...

11.1. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS CONTABLES

En este apartado se va a hablar del análisis de los estados contables. Ya hemos visto en otros

apartados cuáles son los estados contables o cuentas anuales y aquí vamos a hablar de cómo se puede **analizar esa información** para**entender mejor la situación de la empresa y tomar mejores decisiones**.

Se van a distinguir **tres tipos de análisis contables**:

- El análisis patrimonial
- El análisis financiero
- El análisis económico

ANÁLISIS PATRIMONIAL

Con el análisis patrimonial se pretende estudiar la **estructura del balance**, es decir, tanto su estructura económica como su estructura financiera.

Este análisis consiste en ir viendo cómo han variado las masas y submasas patrimoniales a lo largo del tiempo y comprobando cuál es el peso relativo de cada uno de los elementos patrimoniales respecto de la masa de la que forma parte o respecto del total.



Este análisis se va a hacer mediante **porcentajes comparativos**, es decir, que va a comparar las masas y submasas respecto del total del activo o respecto del total del pasivo o del patrimonio neto.

También se pueden calcular la v**ariación absoluta o relativa o en porcentaje** que ha tenido una masa o un elemento patrimonial en dos periodos de tiempo.

Además se pueden representar **gráficas** como diagramas de sectores que muestren la proporción que tiene una determinada masa en el total del activo o en el total del patrimonio neto y el pasivo.

EJEMPLO

En el siguiente balance, con las principales masas y submasas, se tiene los datos de dos años consecutivos el año 0 y el año 1, se ha calculado cuánto es el peso en porcentaje de cada masa respecto del total en el caso de las masas patrimoniales y cuánto es el peso porcentual de cada submasa dentro de la masa patrimonial de la que forma parte.

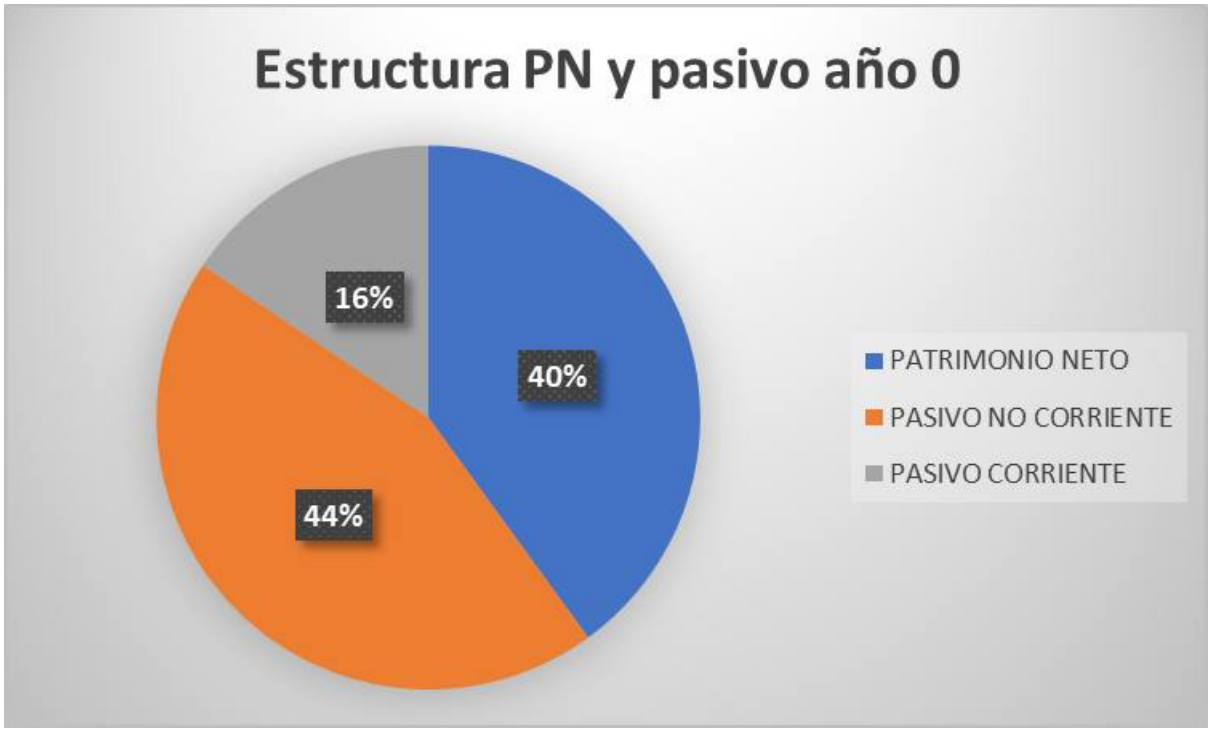
ACTIVO	AÑO 0	AÑO 1	%TOTAL AÑO 0	%TOTAL AÑO 1	VARIACIÓN %
ACTIVO NO CORRIENTE	96.000	132.000	42,67%	52,80%	37,50%
Inmovilizado intangible	1.000	2.000	1,04%	1,52%	100,00%
Inmovilizado material	80.000	120.000	83,33%	90,91%	50,00%
Inversiones financieras a largo plazo	15.000	10.000	15,63%	7,58%	-33,33%
ACTIVO CORRIENTE	129.000	118.000	57,33%	47,20%	-8,53%
Existencias	30.000	20.000	23,26%	16,95%	-33,33%
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	15.000	5.000	11,63%	4,24%	-66,67%
Inversiones financieras a corto plazo	-	10.000	0,00%	8,47%	0,00%
Efectivo	84.000	83.000	65,12%	70,34%	-1,19%
TOTAL ACTIVO	225.000	250.000	100,00%	100,00%	11,11%
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	AÑO 0	AÑO 1	%TOTAL AÑO 0	%TOTAL AÑO 1	VARIACIÓN %
PATRIMONIO NETO	90.000	80.000	40,00%	32,00%	-11,11%
PASIVO NO CORRIENTE	100.000	120.000	44,44%	48,00%	20,00%
PASIVO CORRIENTE	35.000	50.000	15,56%	20,00%	42,86%
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	225.000	250.000	100,00%	100,00%	11,11%

Por ejemplo el **activo no corriente** del año 0 es el 42,67% del activo o **el inmovilizado intangible** es el 1,04% del activo no corriente.

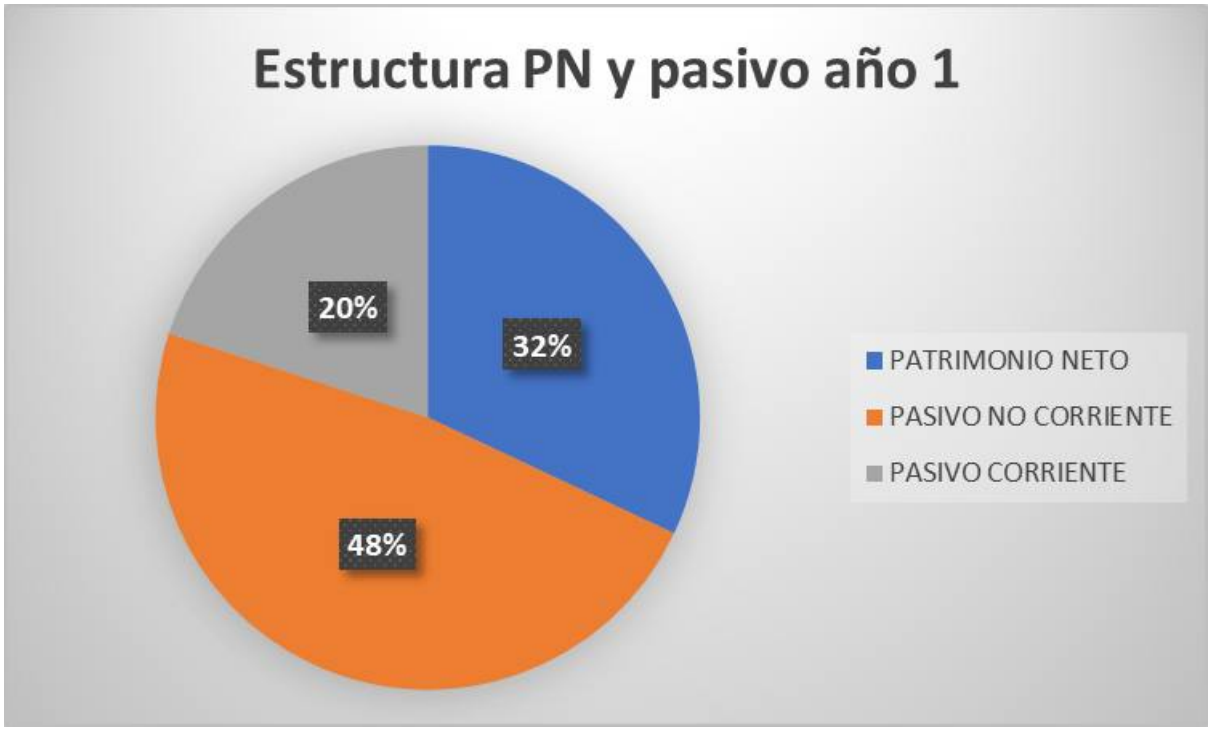
Además se ha calculado **como han variado las masas y submasas del año 0 al año 1**, por ejemplo la submasa efectivo que ha pasado de 84.000 € a 83.000€ ha disminuido un 1,19% del año 0 al año 1.

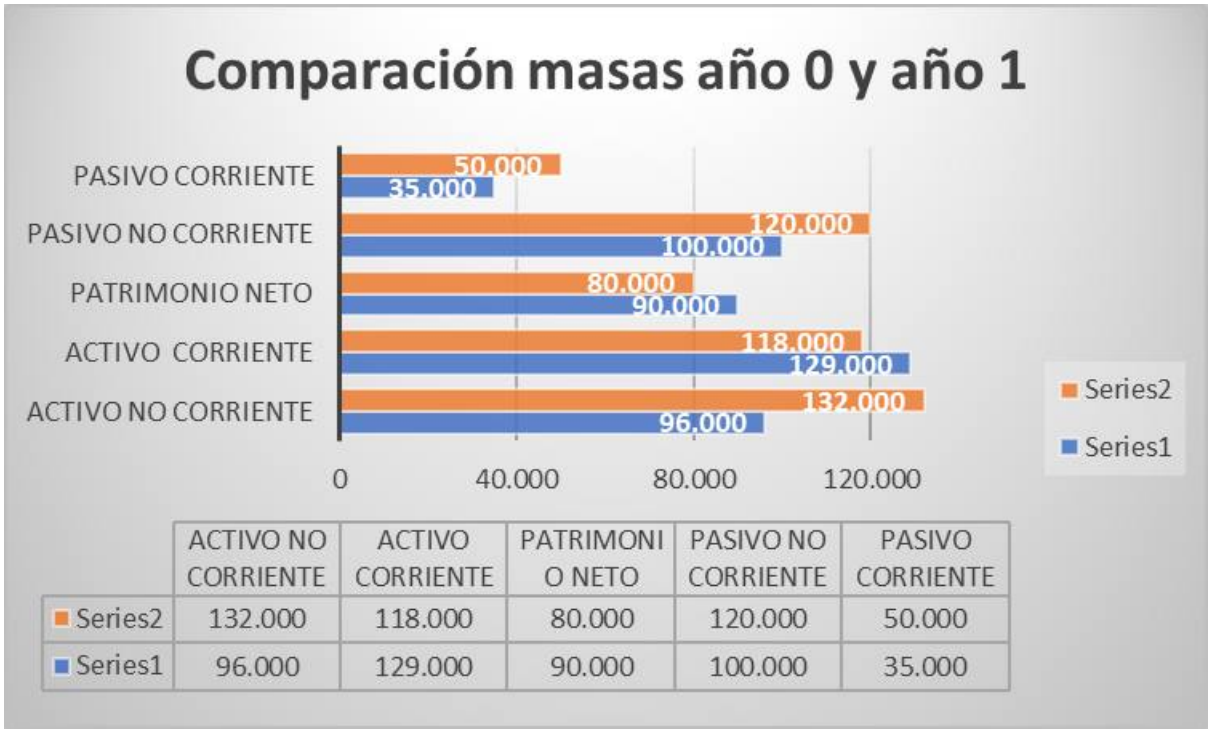
También se puede ver el análisis patrimonial del ejemplo gráficamente:




Estructura PN y pasivo año 0
16%
40%
44%
PATRIMONIO NETO
PASIVO NO CORRIENTE
PASIVO CORRIENTE


Estructura Activo año 1
47%
53%
ACTIVO NO CORRIENTE
ACTIVO CORRIENTE





	ACTIVO NO CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE	PATRIMONIO NETO	PASIVO NO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE
Series2	132.000	118.000	80.000	120.000	50.000
Series1	96.000	129.000	90.000	100.000	35.000

ANÁLISIS FINANCIERO



Con el **análisis financiero** se va a estudiar **la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas tanto a corto plazo como a largo plazo**. Es decir, se analizará la **liquidez y la solvencia** de la empresa.

Para realizar este análisis se hará mediante el **análisis del fondo de maniobra y de los ratios financieros** que se explicarán en próximos apartados.

Por poner **un ejemplo** en este apartado, **con el balance del año cero anterior** podemos decir que el fondo de maniobra que se calcula como la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente es:

FM=129.000-35.000=94.000€, que como es positivo significa que la empresa en principio **no tiene problemas de liquidez a corto plazo, siendo una situación financiera normal y que una parte del activo corriente se está financiando con capitales que tienen permanencia en la empresa**. Pero esto lo explicaremos en el próximo apartado.

También podemos calcular **sus ratios**:

TABLA RATIOS CONTABLES

RATIOS DE LIQUIDEZ				
RATIO	FÓRMULA	RECOMENDADO	CÁLCULO	INTERPRETACIÓN
Disponible	$\frac{Efectivo}{Pasivo\ Corriente}$	0,3-0,4	84.000/35.000=2.4	EXCESO DE LIQUIDEZ
Tesorería	$\frac{Efectivo+Realizable}{Pasivo\ corriente} = \frac{Activo\ corriente-existencias}{Pasivo\ corriente}$	0,8-1,2	99.000/35.000=2,83	EXCESO DE LIQUIDEZ
Liquidez	$\frac{Activo\ corriente}{Pasivo\ corriente}$	1,5-2	129.000/35.000=3,69	EXCESO DE LIQUIDEZ
RATIOS DE SOLVENCIA				
RATIO	FÓRMULA	RECOMENDADO	RECOMENDADO	RECOMENDADO
Garantía	$\frac{Activo}{Pasivo}$	1,5-2	225.000/135.000=1,67	SOLVENCIA NORMAL
Endeudamiento	$\frac{Pasivo}{PN+Pasivo} = \frac{Pasivo}{Activo}$	0,4-0,6	135.000/225.000=0,6	ENDEUDAMIENTO EN EL LÍMITE
Calidad de la deuda	$\frac{Pasivo\ corriente}{Pasivo}$	0,2-0,5	35.000/135.000=0,26	CALIDAD BUENA

El análisis de los ratios anteriores nos indican un **exceso de liquidez o solvencia a corto plazo,** es decir la empresa tiene demasiados activos líquidos que podría darles un uso más rentable y tiene **un nivel de solvencia normal**, es decir que puede hacer frente a las deudas, sería recomendable **reducir un poco el endeudamiento aunque no es necesario** y la calidad de la deuda es buena, ya que solo un 26% de ella cumple en el corto plazo.

ANÁLISIS ECONÓMICO



Con el análisis económico se va a estudiar **la capacidad que tiene la empresa para generar beneficios**. Es decir, se va a ver cuántos beneficios generan y cómo evolucionan en el tiempo, calculando las rentabilidades tanto de la inversión como de los recursos propios.

También se puede analizar las **distintas partidas de la cuenta de resultados**, respecto por ejemplo del total de las ventas, de forma análoga a como se ha realizado el análisis patrimonial.

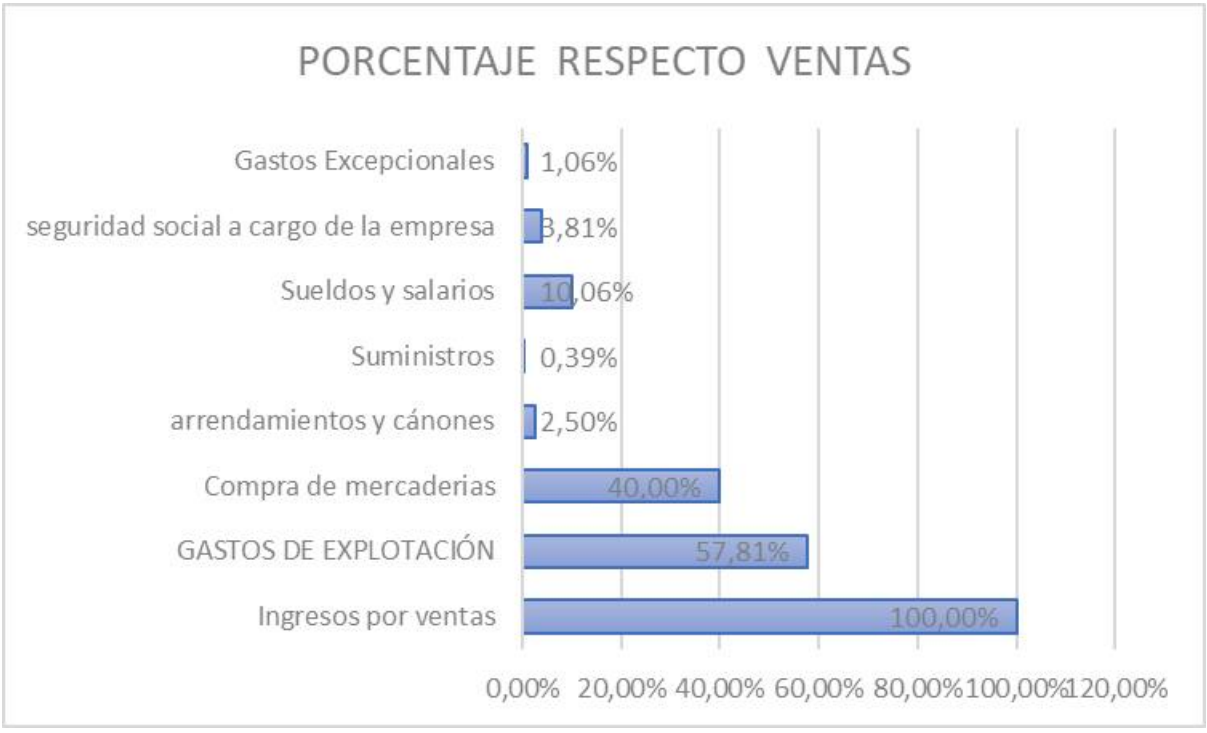
En próximos apartados veremos cómo se calculan **las rentabilidades que son ratios que relacionan los resultados de la cuenta de pérdidas y ganancias con datos del balance.**

Un **ejemplo** de análisis de análisis de la cuenta de resultados podría ser el siguiente que partiendo de una cuenta de pérdidas y ganancias como la que sigue:

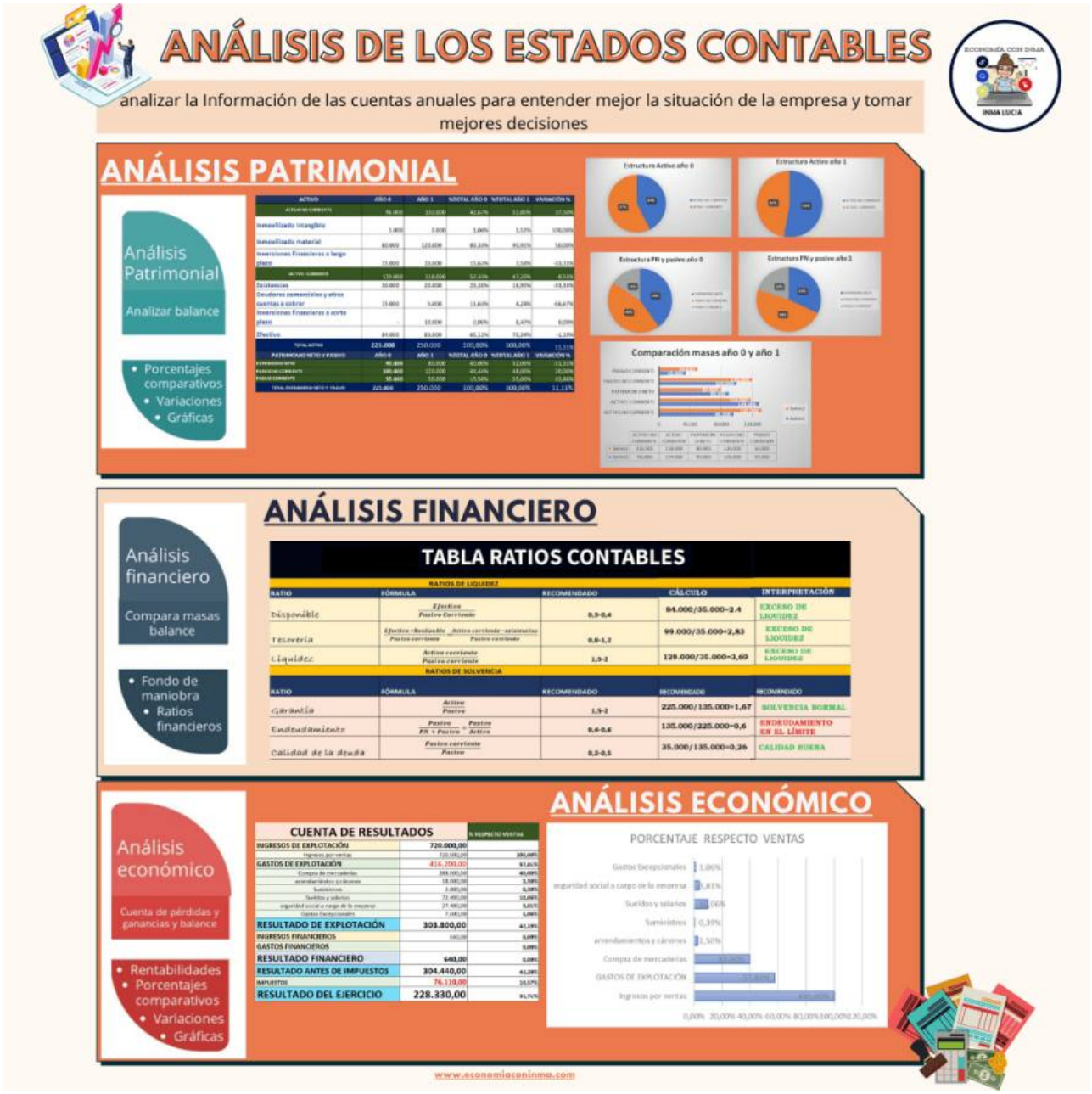
Se ha calculado **qué porcentaje de las ventas o de los ingresos es cada partida**, por ejemplo, el beneficio neto es un 31,71% de la facturación, lo que nos da el margen sobre ventas, o por ejemplo los salarios son el 10% de las ventas.

CUENTA DE RESULTADOS		% RESPECTO VENTAS
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	**720.000,00**	
Ingresos por ventas	720.000,00	**100,00%**
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	416.200,00	**57,81%**
Compra de mercaderias	288.000,00	**40,00%**
arrendamientos y cánones	18.000,00	**2,50%**
Suministros	2.800,00	**0,39%**
Sueldos y salarios	72.400,00	**10,06%**
seguridad social a cargo de la empresa	27.400,00	**3,81%**
Gastos Excepcionales	7.600,00	**1,06%**
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	**303.800,00**	**42,19%**
INGRESOS FINANCIEROS	640,00	**0,09%**
GASTOS FINANCIEROS		**0,00%**
RESULTADO FINANCIERO	**640,00**	**0,09%**
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	**304.440,00**	**42,28%**
IMPUESTOS	76.110,00	**10,57%**
RESULTADO DEL EJERCICIO	**228.330,00**	**31,71%**

También se puede representar **gráficamente** como vemos a continuación.



En la siguiente imagen se resume el tema:



Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/v7BUgsay61k?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

11.2. FONDO DE MANIOBRA

En este apartado se va a empezar con el análisis financiero, para ello empezaremos analizando qué es, cómo se calcula y para qué sirve el **fondo de maniobra** de una empresa.

CONCEPTO

Se puede definir el **fondo de maniobra**, como la **parte del activo corriente que se financia con capitales**

permanentes.

Se entiende por **capitales permanentes** aquellas fuentes de financiación que tienen permanencia en la empresa, es decir que no hay que devolver en el corto plazo, o el pasivo no corriente y el patrimonio neto.

La justificación de la existencia del fondo de maniobra es que **hay una parte del activo corriente que siempre está en la empresa**.

Esa parte estará formada por:

La tesorería con la que siempre cuenta la empresa y que la tiene para afrontar posibles imprevistos, (Tesorería de seguridad), esto es así porque ninguna empresa tiene su tesorería a cero, es decir, normalmente siempre en la caja registradora y en la cuenta corriente del banco hay algo de efectivo. Ese saldo de efectivo medio que tiene la empresa se considera que tiene permanencia en la empresa.

El stock de seguridad de existencias o stock mínimo de almacén; Los almacenes normalmente no están vacíos, sino que tienen existencias, éstas les sirven para atender a los pedidos que van llegando y para asegurar que la empresa no entra en ruptura de stock.

Los **derechos de cobro a sus clientes**, es decir, las empresas pueden conceder a los clientes la oportunidad de aplazar el pago; El saldo medio que los clientes siempre tienen con la empresa es un elemento permanente del activo corriente y por tanto debería formar parte del fondo de maniobra.

Como estos tres elementos siempre están en el balance, se dice que tienen permanencia en la empresa y por tanto se deberían de financiar con capitales que tengan permanencia para que haya un equilibrio entre las fuentes de financiación y las inversiones de la empresa.

CÁLCULO DEL FONDO DE MANIOBRA

El fondo de maniobra se puede calcular de dos maneras:

- **Como el Activo corriente menos el pasivo corriente**.

FM=AC-PC

- **Como los capitales permanentes menos el activo no corriente.**

FM=(PN+PNC)-ANC

El **cálculo de forma gráfica** del fondo de maniobra se puede ver en la imagen:



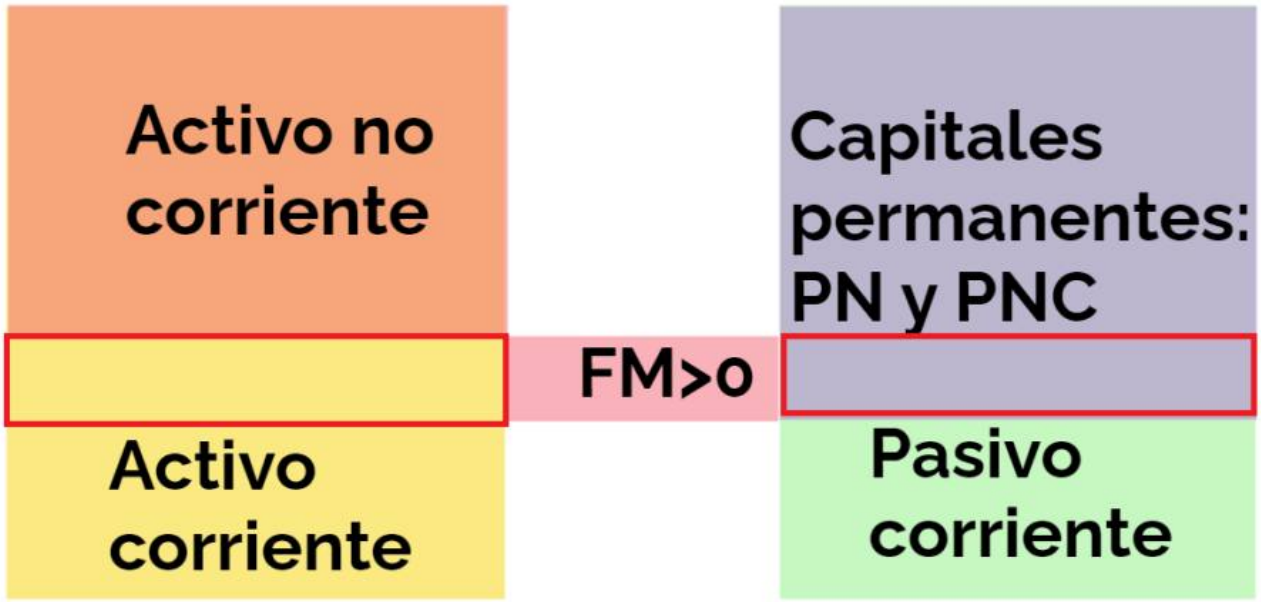
UTILIDAD

El ratio financiero nos va a permitir analizar la liquidez o solvencia a corto plazo de la empresa, es decir si la empresa tiene capacidad con su activo corriente de hacer frente a sus deudas a corto plazo.

SITUACIONES:

Nos podemos encontrar dos situaciones:

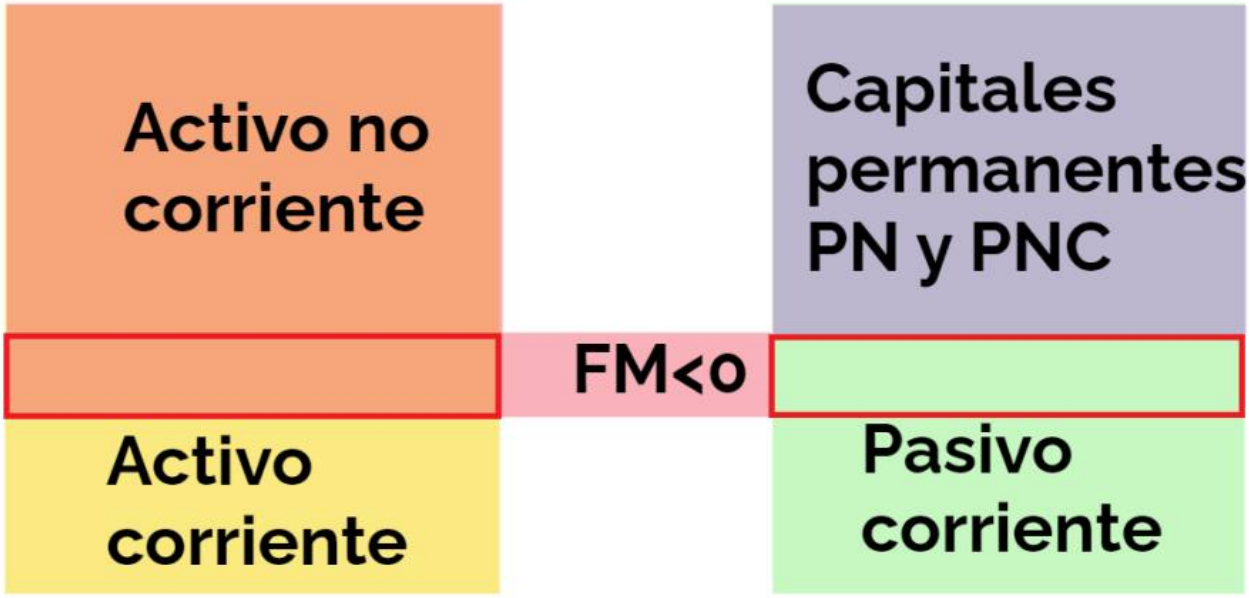
FONDO DE MANIOBRA POSITIVO



- AC>PC es decir con el activo corriente se pueden cubrir las deudas a corto plazo, por lo que **no hay problemas de liquidez**
- PN+PNC>ANC Hay **una parte del activo corriente que se financia con capitales permanentes**
- Hay **equilibrio financiero a corto plazo**

FONDO DE MANIOBRA NEGATIVO

- AC<PC es decir con el activo corriente no hay suficiente para poder cubrir las deudas a corto plazo, pudiendo tener **problemas de liquidez y entrando en suspensión de pagos**
- ANC>PN+PNC Hay **una parte del activo no corriente que se financia con capitales a corto plazo**
- Hay un **desequilibrio financiero a corto plazo**



De todas formas tener un fondo de maniobra negativo puede:

O no ser un problema como es el caso de los supermercados que cobran al contado y pagan a sus proveedores a plazo, lo que supone que van obteniendo efectivo diariamente para hacer frente a las deudas, pudiendo funcionar con un fondo de maniobra negativo.

O ser un problema temporal, ya que la empresa puede tener solvencia a largo plazo, por ejemplo si posee una gran riqueza y tener un problema de liquidez en un momento determinado, este es el caso de la familia de Alba que poseyendo una gran riqueza o patrimonio ha llegado a decir que tenía problemas de liquidez para afrontar los pagos del día a día.

Puedes ver la noticia en el siguiente link:

https://www.diariosur.es/v/20110924/gente/alba-tienen-cash-20110924.html

Los Alba no tienen cash

La crisis ha llegado a la Casa de Alba. «Nos falta dinero», clama Cayetano. Van a vender productos de sus cultivos

---

En la siguiente imagen se resume el apartado:



Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/DAwnv-Wv3co?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

11.3. RATIOS FINANCIEROS

En este apartado vamos a seguir hablando del análisis financiero de los estados contables y lo vamos a hacer explicando los distintos ratios financieros que se pueden calcular para analizar la liquidez, la solvencia o el endeudamiento de la empresa.

Los **ratios contables o financieros**, como todos los ratios, es la relación entre dos variables, en este caso, al hablar de ratios contables, lo que relacionamos son masas o submasas patrimoniales.

Con los **ratios financieros** vamos a poder analizar la relación entre las variables que estamos

comparando, pero también vamos a poder hacer comparaciones del mismo tipo de ratio entre empresas o comparaciones en distintos periodos de tiempo y así poder tomar decisiones y sacar conclusiones.

Los ratios los vamos a dividir en dos grupos:

- **Ratios de liquidez o solvencia a corto plazo** que mide la capacidad que tiene la empresa de hacer frente a las deudas a corto plazo con los activos corrientes de la empresa
- **Ratios de solvencia** que miden la capacidad que tiene la empresa de hacer frente a todas sus deudas, midiendo también el nivel y el tipo de endeudamiento.

RATIOS DE LIQUIDEZ

los **ratios de liquidez**, van a **medir la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a las deudas que cumplen en el corto plazo**.

Ratio de disponibilidad:

Es el **cociente entre el disponible o efectivo de la empresa**, es decir, el dinero que hay en la caja o en el banco de la empresa y que está en billetes y monedas entre **el pasivo** corriente.

$$\text{Ratio de disponibilidad} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Este ratio nos va a medir **qué parte de las deudas a corto plazo se podrían pagar hoy si la empresa no vendiera nada y si no recuperara ningún dinero de los que le deben sus clientes o sus deudores**, es decir, de sus derechos de cobro.

Es la parte del pasivo corriente que se podría cubrir con el dinero que tenemos en billetes y monedas en el presente.

Por ejemplo si el ratio de disponibilidad fuera de 0,7, significaría que con el dinero en efectivo que se tiene en el presente se podría pagar el 70% de las deudas que cumplen en el corto plazo.

Cuanto más próximo a cero es este ratio, más riesgo de suspensión de pagos hay, porque pueden cumplir las deudas y la empresa no contar con efectivo para pagarlas.

Si **el ratio es muy elevado se podría tener el riesgo de tener activos improductivos**, ya que el efectivo no da ninguna rentabilidad.

Los **valores recomendados para este ratio, en principio se suelen situar entre 0,3 y 0,4**, pero va a depender de cada empresa, es solo una recomendación y un dato que no se debe tomar de forma aislada sino como parte de un conjunto que forma todo el análisis contable.



Ratio de Tesorería o Acid-test:

Este ratio relaciona **el activo corriente sin contar las existencias y el pasivo corriente**. Es decir, mide qué parte de las deudas a corto plazo tendrían asegurado su pago si no se vendiera nada, es decir, si no se utilizan las existencias, suponiendo que el realizable se hace efectivo.

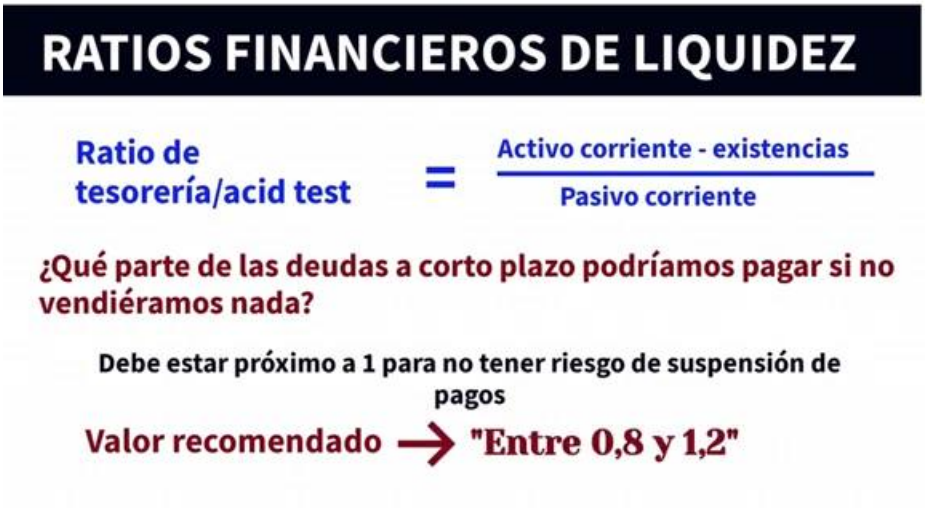
También se calcula cómo **el realizable más el efectivo entre el pasivo corriente**.

$$\text{Ratio de tesorería/acid test} = \frac{\text{Activo corriente - existencias}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Se espera que este valor **esté próximo a 1 para no tener riesgo de suspensión de pagos**.

Si es muy superior a 1, significaría que tenemos también activos improductivos en la empresa, es decir, activos que dándole otro uso podríamos obtener mayor rentabilidad.

El **valor recomendado para este ratio**, según distintos autores, aunque como hemos comentado en el ratio anterior, dependerá del tipo de empresa, se sitúa entre 0,8 y 1,2.



Ratio de Liquidez:

El ratio de liquidez o ratio de solvencia a corto plazo, se calcula como el activo corriente entre el pasivo corriente e indica si el activo corriente es suficiente para hacer frente a las deudas a corto plazo.

$$\text{Ratio de liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Las variables son las mismas que en el **fondo de maniobra**. Pero el fondo de maniobra nos da un valor absoluto y el ratio de liquidez un valor relativo que siempre da más información.

El **valor de este ratio tiene que ser superior a 1**, porque el activo corriente debe ser superior al pasivo corriente para poder hacer frente a las deudas a corto plazo y que haya un equilibrio entre la estructura económica y financiera, porque sino una parte del activo a largo plazo se estaría financiando con capitales a corto plazo, pero tampoco debe ser excesivamente grande por la misma razón que en los casos anteriores, porque habría activos improductivos.

Por tanto, el **valor que se suele recomendar** va a estar situado entre **1,5 y 2**.



Con los ratios de liquidez, como hemos visto nos podemos encontrar en **dos situaciones:**

- Una **situación de exceso de liquidez** donde tenemos activos corrientes suficientes para hacer frente a las deudas a corto plazo, lo que no sería un problema, el único inconveniente sería que podría haber inversiones improductivas y se les podría buscar inversiones más rentables.
- **Una situación de falta de liquidez**, donde sí habría un problema de solvencia a corto plazo y por lo tanto se necesitaría conseguir efectivo para poder hacer frente a las deudas que van a cumplir, para solucionar este problema que nos puede llevar a la suspensión de pagos se puede:
  - **Estimular las ventas en efectivo** para así conseguir dinero líquido para poder pagar esas deudas.
  - **Negociar, ampliar plazos con proveedores u otros acreedores**, de manera o bien que se amplíen plazos dentro del ejercicio económico, o bien pasar deuda a corto plazo y convertirla en deuda a largo plazo.
  - **Vender activos no corrientes que no sean necesarios para la empresa y nos permitan conseguir dinero**.



RATIOS DE SOLVENCIA

los **ratios de solvencia**, van a **medir la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a todas sus deudas**, es decir tanto deudas que cumplen en el corto plazo como aquellas que cumplen en el largo plazo.

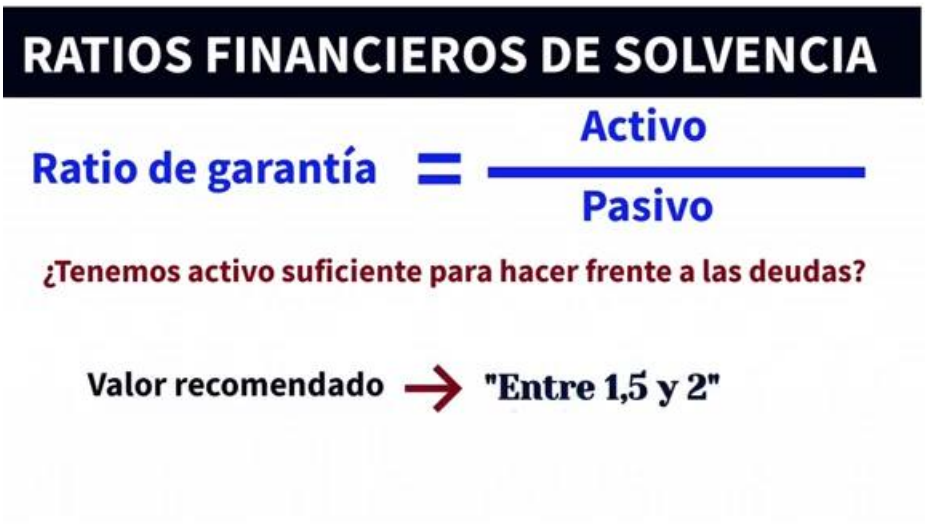
Ratio de Garantía o Solvencia

El **ratio de garantía se calcula como el activo total entre el pasivo total** y mide si la empresa tiene activos suficientes para hacer frente a sus deudas.

$$\text{Ratio de garantía} = \frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}}$$

Si este ratio es inferior a la unidad, la empresa estaría en una situación de quiebra.

Los valores recomendados para este ratio es que se sitúe entre 1,5 y 2.



Ratio de Endeudamiento

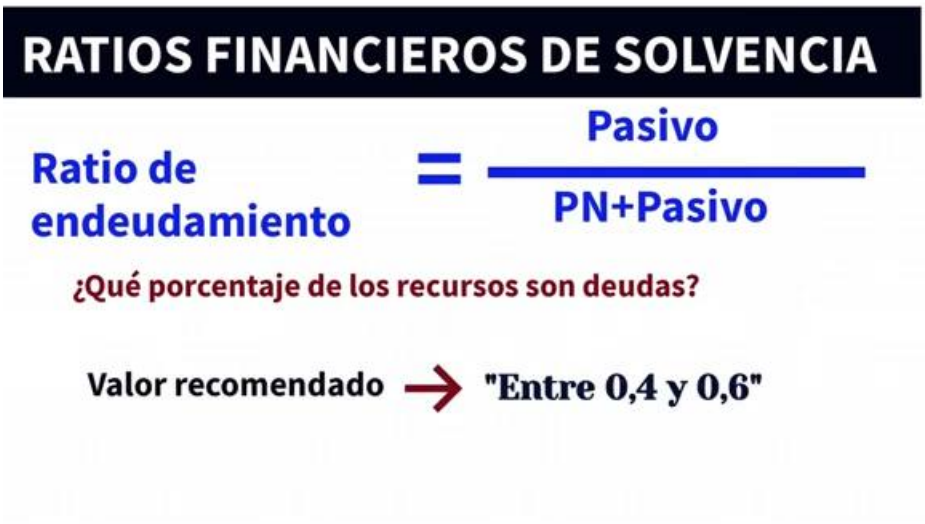
Este ratio se calcula como la inversa del ratio de garantía , es decir es el pasivo total entre el activo total.

Si se utiliza la ecuación fundamental de la contabilidad tenemos que el activo es el patrimonio neto más el pasivo. Por lo que el ratio de endeudamiento será el pasivo entre el patrimonio neto más el pasivo.

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Activo}} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{PN+Pasivo}}$$

Este ratio indica **el porcentaje de los recursos financieros de la empresa que son ajenos es decir deudas**. Si es muy alto indicará que la empresa está muy endeudada y si es muy bajo indicará que la empresa está poco endeudad.

El **valor que se recomienda para este ratio es que esté situado entre 0,4 y 0,6**, es decir, que el porcentaje de recursos financieros que son ajenos se sitúe entre el 40% y el 60%, pero como hemos comentado anteriormente, todo depende del tipo de empresa y del tipo de deuda.



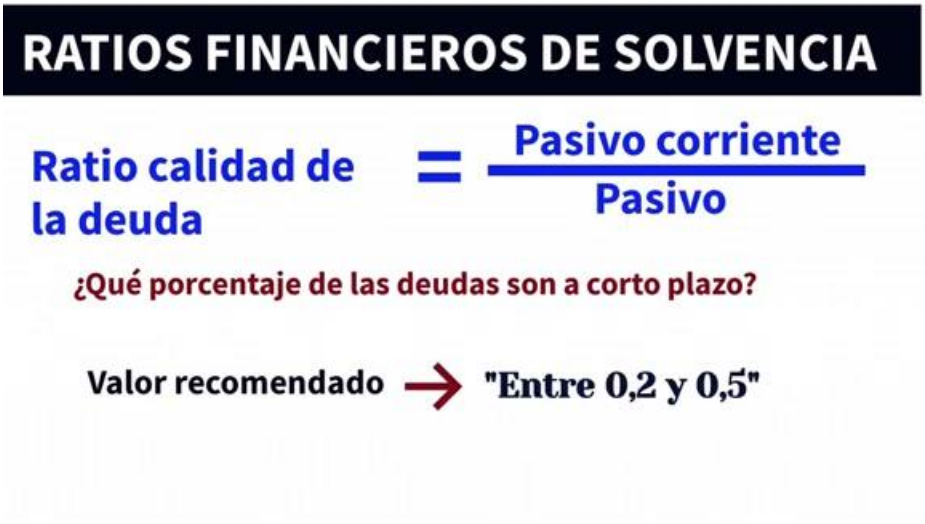
Ratio de calidad de la Deuda

Cuando se habla de deuda, no es lo mismo hablar de deuda a corto plazo que deuda a largo plazo, Por lo que el ratio de calidad de deuda nos va a medir que proporción de las deudas es a corto plazo.

Para su calculo se dividirá el pasivo corriente entre el total de deudas de la empresa o el total del pasivo.

$$\text{Ratio calidad de la deuda} = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo}}$$

El valor recomendado está situado entre un 0,2 y 0,5, es decir, que las deudas a corto plazo estén entre el 20 por ciento y el 50 por ciento de las deudas.



Al igual que con la liquidez nos podemos encontrar con dos situaciones.:

- **Situación de exceso de solvencia**, tenemos capacidad de sobra para hacer frente a las deudas y el

porcentaje de endeudamiento de la empresa es pequeño. Esta situación en principio no sería un problema, pero podría ser que la empresa esté renunciando a inversiones rentables por no endeudarse un poco más.

- **Situación de falta de solvencia**, donde la empresa no tiene activos suficientes para hacer frente a las deudas, en este caso si hay un problema que si no se ataja a tiempo puede llevar a situaciones no deseadas: Desequilibrio financiero a largo plazo o quiebra, por lo que la empresa debería tomar medidas correctoras entre las que están:
  - Ampliación de capital, es decir, solicitar a los socios que aporten más dinero
  - Vender elementos de inmovilizado y así conseguir pagar algunas deudas.
  - Convertir a los acreedores, es decir, a aquellos a los que se les debe dinero, en socios, convirtiendo deuda en acciones.
  - Renegociar la deuda bien renegociando plazos o renegociando cuotas, o renegociando una quita de deuda.
  - Por último, si no queda más remedio, liquidar la empresa y cerrar.

En la siguiente imagen puedes ver una imagen que resume los distintos ratios contables:

TABLA RATIOS CONTABLES

RATIOS DE LIQUIDEZ		
RATIO	**FÓRMULA**	**RECOMENDADO**
Disponible	$\frac{Efectivo}{Pasivo\ Corriente}$	0,3-0,4
Tesorería	$\frac{Efectivo+Realizable}{Pasivo\ corriente} = \frac{Activo\ corriente - existencias}{Pasivo\ corriente}$	0,8-1,2
Liquidez	$\frac{Activo\ corriente}{Pasivo\ corriente}$	1,5-2
RATIOS DE SOLVENCIA		
RATIO	**FÓRMULA**	**RECOMENDADO**
Garantía	$\frac{Activo}{Pasivo}$	1,5-2
Endeudamiento	$\frac{Pasivo}{PN + Pasivo} = \frac{Pasivo}{Activo}$	0,4-0,6
Calidad de la deuda	$\frac{Pasivo\ corriente}{Pasivo}$	0,2-0,5

En el siguiente enlace tienes ejemplos de calculo de ratios a partir de balances, puedes también descargarte el archivo en pdf:

https://designrr.site?i=jc87&t=afca74&f=1

Además puedes descargarlo en pdf:

» **Documento descargable: ratios-financieros_678410b6:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/01/ratios-financieros_678...

Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/FRyjHdlPD2w?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

11.4. SITUACIONES FINANCIERAS

En este apartado vamos a continuar **analizando financieramente** a la empresa como ya empezamos al hablar del fondo de maniobra anteriormente.

Las **situaciones patrimoniales o financiera**s van a partir del balance de la empresa y van a comparar la estructura económica o el activo de la empresa con la estructura financiera o el pasivo y el patrimonio neto de la empresa para ver si la empresa se encuentra en **equilibrio o en desequilibrio financiero**.

Principalmente se van a responder a dos preguntas.

- **¿Existe equilibrio entre las distintas masas patrimoniales**, tanto a corto como a largo plazo?
- ¿Hay **problemas de liquidez, solvencia o endeudamiento**?

La respuesta a estas preguntas, nos va a dividir las situaciones patrimoniales en cinco grandes grupos que vamos a pasar a analizar.

SITUACIÓN FINANCIERA DE ESTABILIDAD TOTAL

La situación patrimonial de **máxima estabilidad o equilibrio total,** es una situación donde la solvencia es total o máxima ya que **no hay pasivo**, por lo tanto no hay deudas que afrontar.



Si no hay deudas, **la empresa se está financiando exclusivamente con patrimonio neto** y por lo tanto el activo es igual al patrimonio neto.

Esta situación puede ser normal cuando una empresa pequeña suele comenzar su actividad, ya que a estas empresas no les suele ser fácil acceder al capital ajeno. Por lo tanto, se suelen financiar con recursos propios.

Cuando una empresa se financia solo con recursos propios pudiendo acceder al endeudamiento, podría estar renunciando a hacer inversiones rentables, que podría aumentar la competitividad y la

productividad de la empresa, por lo que quizás endeudarse para realizar estas inversiones sea una buena estrategia para la empresa.

Por ejemplo si tenemos una empresa que necesita una maquina para competir y no dispone de capital para comprarla con recursos propios, pero el banco le ofrece un préstamo al 5%, estimando el empresario que si tuviera la maquinaria su rentabilidad aumentaría al 15%, en este caso endeudarse no sería negativo, siempre y cuando la empresa pueda hacer frente al pago de esa deuda, es decir tenga solvencia.

SITUACIÓN FINANCIERA NORMAL O EQUILIBRIO FINANCIERO A CORTO PLAZO

La **situación financiera normal se da cuando el fondo de maniobra es positivo**, es decir el activo corriente es superior al pasivo corriente. Por lo tanto, se tiene que una parte del activo corriente, la que tiene permanencia en la empresa (stocks de seguridad, efectivo de seguridad,…) se está financiando con capitales permanentes.

En esta situación **no va a haber problemas de no poder hacer frente a las deudas que cumplen en el corto plazo (liquidez), ya que hay activo corriente suficiente** para que la empresa les haga frente.



SITUACIÓN FINANCIERA DE SUSPENSIÓN DE PAGOS O DESEQUILIBRIO FINANCIERO A CORTO PLAZO

La situación financiera de desequilibrio financiero a corto plazo o suspensión de pagos, se da cuando el **fondo de maniobra es negativo**, es decir el activo corriente es menor que el pasivo corriente, pudiendo venir pagos y la empresa no poder hacerles frente es decir teniendo un **problema para pagar las deudas a corto plazo o un problema de liquidez o solvencia a corto plazo**.

Ello ocurre porque **una parte de las inversiones a largo plazo se ha financiado con deudas que cumplen en un plazo corto**.



Para solucionar esta situación se pueden tomar las siguientes medidas:

- **Aumentar los ingresos con promociones**, intentando vender los stocks que la empresa tiene y conseguir efectivo para pagar las deudas.
- **Negociar con proveedores y acreedores una ampliación en los plazos**, pudiendo convertir deuda a corto plazo en deuda a largo plazo, algo similar sería aumentando la deuda a largo plazo y cancelando la deuda corto plazo
- **Vender activos** que la empresa no necesita para obtener efectivo

En principio es un **problema temporal**, porque si hay patrimonio neto la empresa tiene activos suficiente como para hacer frente a las deudas, con lo que no habría un problema de solvencia a largo plazo.

DESEQUILIBRIO FINANCIERO A LARGO PLAZO

Para llegar a esta situación **una empresa empieza a tener pérdidas y empieza a disminuir el patrimonio neto debido a las pérdidas acumuladas**, disminuyendo también la solvencia de la empresa.

La empresa se está descapitalizando, es decir, que cada vez tiene menos recursos propios, si esta situación continua en el tiempo podría llegar al caso extremo que es el que consideramos como de **desequilibrio financiero a largo plazo ocurre cuando el activo es igual al pasivo**, es decir, **el patrimonio neto ha desaparecido**. Es decir que todas las inversiones de la empresa, todo el activo, está financiado con deudas.



Para hacer frente a esta situación la empresa debe:

- **Reestructurar la empresa:** analizando de dónde viene el problema
- **Ampliación de capital:** Es decir los socios han de poner más capital
- **Pactar con acreedores**, más plazo o conversión de deuda en acciones
- **Liquidar el patrimonio**, entrar en concurso de acreedores y cerrar la empresa, aunque esta medida se tomaría más en la siguiente situación financiera o en quiebra

---

SITUACIÓN FINANCIERA DE QUIEBRA

Si la empresa **continua acumulando pérdidas**, llegará un momento en que el **activo sea inferior al pasivo**, es decir que ni liquidando todo el activo podría hacer frente a las deudas. La empresa está totalmente descapitalizada, **teniendo un patrimonio neto negativo**.



La empresa está **altamente endeudada y con grandes problemas de solvencia**, salir de esta situación es muy complicado y va a requerir grandes sacrificios y aún así no es seguro que se salve.

Para hacer frente a esta situación, la empresa puede:

Si se liquida la empresa, que es la solución más probable, habrá acreedores de la empresa que queden sin cobrar, porque el activo no es suficiente para hacer frente a las deudas, por lo que la empresa entraría en **concurso de acreedores**, los cuales irían cobrando en el siguiente orden primero las deudas que se han generado durante el concurso de acreedores y después las deudas anteriores con el siguiente orden, acreedores con garantía normalmente bancos, trabajadores y administraciones públicas, otros acreedores como proveedores.

Si la empresa decide no cerrar, lo va a tener muy complicado. En primer lugar, debería hacer una completa reestructuración de la empresa, eliminando todo aquello que genere pérdidas o sea superfluo, posteriormente debería intentar negociar con los acreedores, quizás una quita de la deuda y además debería ampliar el capital para dar confianza a los acreedores y a posibles futuros inversores.

En la siguiente imagen tienes una infografía que resume el apartado:



Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/QwTIk2MO5xs?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

11.5. RENTABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

Dentro del **análisis económico de una empresa**, se encuentra el análisis de la rentabilidad que va a medir **la capacidad de la empresa para generar beneficios**.

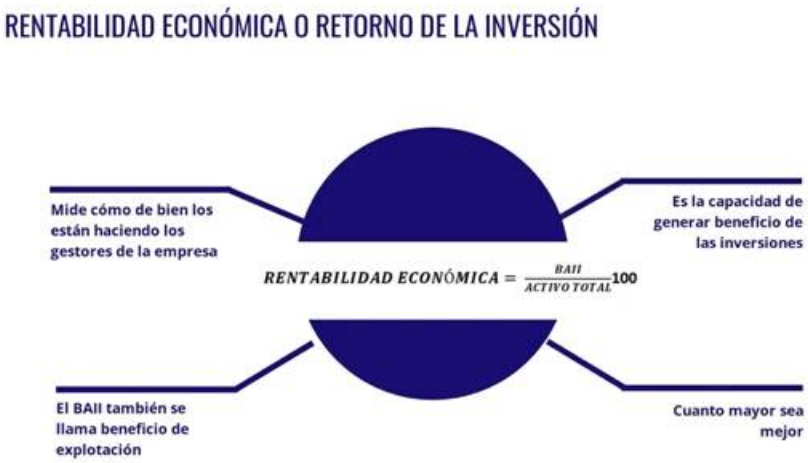
Vamos a diferenciar dos tipos de rentabilidades:

- La rentabilidad económica
- La rentabilidad financiera

RENTABILIDAD ECONÓMICA

La **rentabilidad económica** o el retorno de la inversión nos va a medir la capacidad de la empresa de generar beneficios independientemente de como se financie y por lo tanto es una medida de interés para los gestores de la empresa.

Para calcular la rentabilidad Económica se divide el beneficio de explotación o beneficio antes de intereses e impuestos (que lo aprendimos a calcular cuando hablamos de la cuenta de pérdidas y ganancias), entre el total invertido es decir el activo, y se multiplica por cien para expresarlo en porcentaje.



Por ejemplo si el beneficio de explotación es 500.000€ y el activo es 250.000€, la Rentabilidad económica sería del 200%, que significa que por cada 100€ invertidos por la empresa se está obteniendo un beneficio operativo de 200€.

Esta rentabilidad económica se puede descomponer en dos factores que se van a llamar **margen y rotación**. Si dividimos numerador y denominador por las ventas y lo se paramos en dos factores como podemos ver en la imagen.





Al primero de los factores se le llamará **margen**, porque representa la proporción de beneficio que se obtiene con cada venta. (Si se multiplicara por 100 se obtendría en porcentaje)

Por ejemplo si el beneficio es de 500.000€ y las ventas han sido de 1.000.000 de euros, el margen es del 50% de las ventas.

Al segundo de los factores se le llamará **rotación**, porque representa el número de veces que se recupera el activo vía ventas. Por ejemplo si los ingresos por ventas son 1.000.000€ y el activo invertido es 250.000€, la rotación es 4, que son el número de veces que se recupera la inversión con las ventas.



Por lo tanto, la **rentabilidad económica aumentará**, si aumenta el margen, es decir, se aumentan los beneficios sobre las ventas o se aumenta la rotación, es decir, aumenta el número de veces que las ventas cubren al activo, es decir, el número de veces que recuperamos la inversión mediante las ventas.

RENTABILIDAD FINANCIERA

La **rentabilidad financiera** o el retorno del capital nos va a medir la capacidad de la empresa de generar beneficio final con los recursos propios de la empresa, es decir con el capital aportado por la empresa, por lo tanto es una medida de interés para los accionistas que van a ver los beneficios netos que genera su inversión en la empresa.

Para calcular la rentabilidad financiera se divide el beneficio final es decir ya neto de intereses e impuestos (también lo aprendimos a calcular cuando hablamos de la cuenta de pérdidas y ganancias), entre el total de recursos propios de la empresa que normalmente coincide con el patrimonio neto y se multiplica por cien para expresarlo en porcentaje.



Por ejemplo si el beneficio neto es 200.000€ y los recursos propios son 50.000€, la Rentabilidad financiera sería del 400%, que significa que por cada 100€ aportados por los socios, se está obteniendo un beneficio final de 400€.

Esta rentabilidad financiera se puede descomponer en tres factores, los dos primeros son similares a la descomposición de la rentabilidad económica, **margen y rotación** y el tercer factor representará el **apalancamiento financiero**.

Si dividimos numerador y denominador por las ventas y por el activo y lo se paramos en tres factores como podemos ver en la imagen.



Al primero de los factores se le llamará **margen**, porque representa la proporción de beneficio que se obtiene con cada venta. (Si se multiplicara por 100 se obtendría en porcentaje)

Al segundo de los factores se le llamará **rotación**, porque representa el número de veces que se

recupera el activo vía ventas.



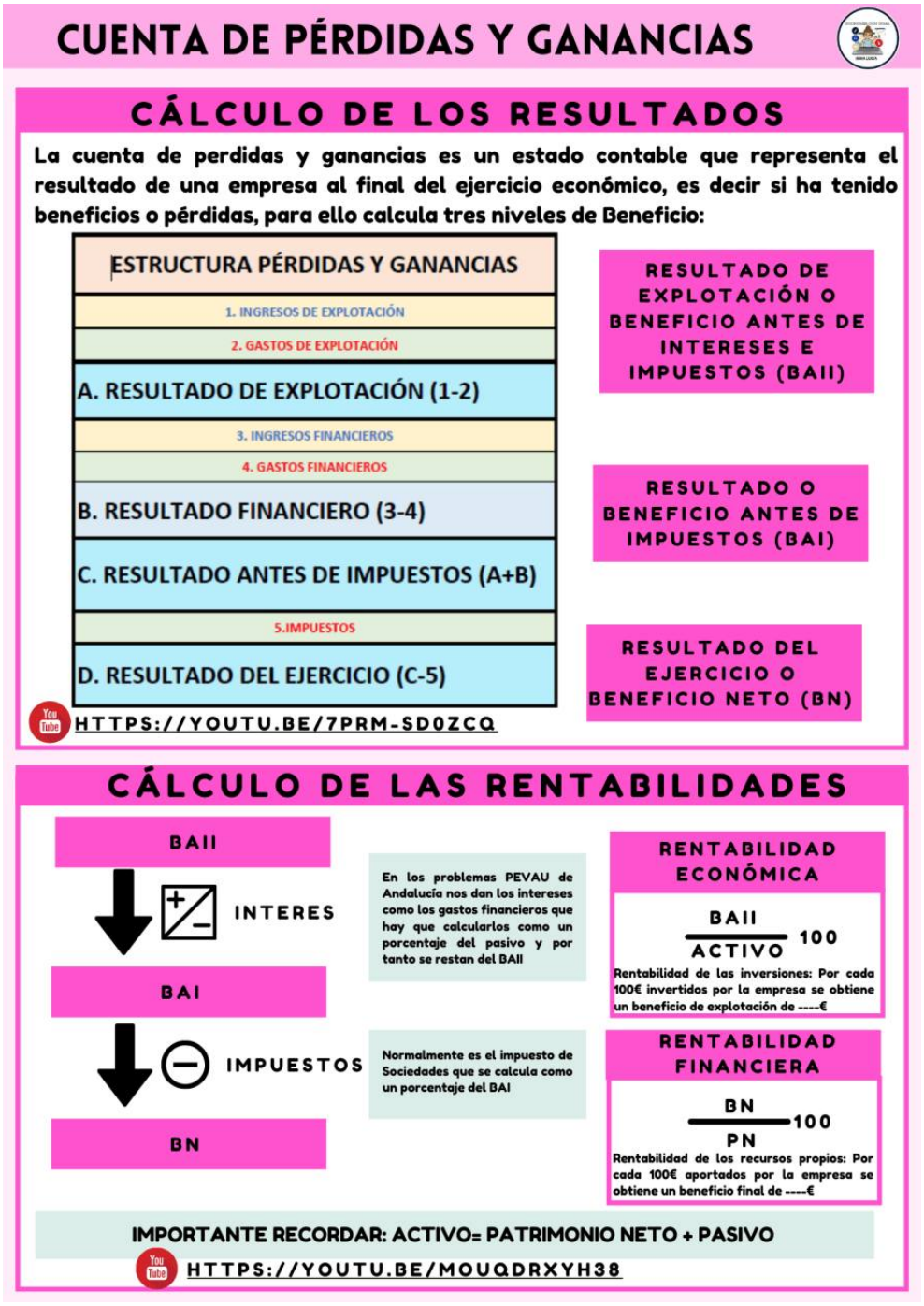
Al tercero de los factores se le llama apalancamiento porque representa la relación entre los fondos propios y los recursos de la empresa (Activo= Patrimonio neto + Pasivo).

El apalancamiento aumenta al aumentar la financiación ajena.

Por lo tanto, la rentabilidad financiera podrá aumentar bien porque aumenta el margen sobre las ventas, es decir, el margen del beneficio sobre las ventas, bien porque aumenta el número de ventas que te hemos hecho, o bien porque aumenta el endeudamiento respecto de los fondos propios.

En la siguiente imagen puedes ver una infografía donde se explica el cálculo de rentabilidades a partir de la cuenta de pérdidas y ganancias y el balance.

Si quieres acceder al canva con los enlaces a los vídeos clicka sobre la imagen:



En el siguiente documento puedes ver los ejercicios resueltos de cálculo de rentabilidades de la selectividad PEVAU de Andalucía de 2021 o si lo prefieres descargarte el pdf:

» **DOCUMENTO DIGITAL:** https://designrr.site/?i=jcgd&t=2a6afe&f=1

» **Documento descargable: problemas-de-rentabilidades-2021_61b50118:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/01/problemas-de-rentabili...

Además si quieres seguir practicando tienes el siguiente libro con problemas de rentabilidades de años anteriores resueltos en vídeo en formato digital o que puedes descargar en pdf:

» **LIBRO DIGITAL:** https://designrr.site/?i=fim3&t=0313d9&f=1

» **Documento descargable: New project 1613398423_9041:** https://economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/01/new-project-1613398423…

Puedes ver los vídeos del apartado:

El primero con el tema del epígrafe:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/mOUQDRXyh38?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

11.6. PERIODOS MEDIOS DE MADURACIÓN

Los ciclos de la empresa nos muestran cómo la empresa recupera el dinero que ha invertido tanto en elementos de inmovilizado como en existencias.

Los **ciclos de la empresa** son los periodos que tarda la empresa en recuperar el importe de sus inversiones.

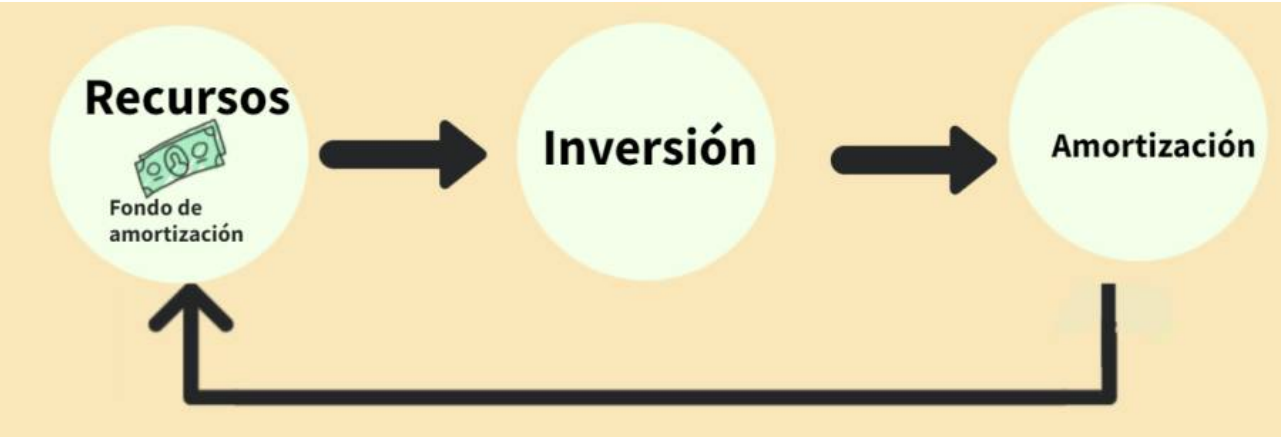
Si hablamos de **inversiones a largo plazo**, estaremos hablando de **ciclo largo** y si hablamos de **inversiones a corto plazo**, estaremos hablando de **ciclo corto**.

CICLO LARGO

El **ciclo largo** consiste en la recuperación de la inversión en elementos de inmovilizado, es decir, en elementos que tienen permanencia en la empresa **vía amortización** para renovar estos elementos de inmovilizado.

Las fases del ciclo largo son:

- **Captación de recursos financieros** que pueden venir por financiación propia o por financiación ajena.
- **Compra del elemento de inmovilizado**, es decir, se realiza la inversión.
- **Amortización del elemento de inmovilizado**, con la creación de un fondo de amortización, que se va a generar anualmente. El elemento de inmovilizado va a permanecer en la empresa durante varios años, pero se va a ir recuperando el dinero que se ha invertido poco a poco. Es decir, cada año se va a recuperar una parte de la inversión vía gastos, siendo ese gasto conocido como amortización.
- **Renovación elemento de inmovilizado** con el fondo de amortización.



Cada elemento de inmovilizado tendrá un ciclo largo diferente, es decir, los edificios tendrán un ciclo

largo con una duración determinada, los elementos de transporte tendrán otro ciclo con una duración distinta, así por cada elemento de inmovilizado existe un ciclo diferente, que depende de su vida útil y de su periodo de amortización.

CICLO CORTO O CICLO DE EXPLOTACIÓN

El **ciclo corto**, también conocido como **ciclo de explotación, ciclo comercial o ciclo dinero-mercancía-dinero**, se va a enfocar en la recuperación de la inversión a **corto plazo**, es decir en cómo la empresa recupera **la inversión en existencias** y que se recuperará **vía cobro de las ventas**.

Las **fases por las que pasa el ciclo corto de una empresa industrial**, (empresa con proceso de transformación) son:

- **Captación de recursos,** la empresa tiene una serie de recursos que va a dedicar a la compra de existencias.
- **Aprovisionamiento,** recordemos que el aprovisionamiento es la compra de materiales y el almacén.
- **Producción**
- **Venta y cobro**, una vez que tenga los recursos producidos, los venderá y cuando cobre estos productos recuperará el dinero y así podrá volver a comprar materiales, volver a almacenarlos, volver a producirlos, volver a venderlos, cobrara y volverá a tener los recursos.



Este ciclo corto **se produce más de una vez al año** y además a la empresa le interesa que la **duración del ciclo corto sea la menor posible**, porque eso significa que la empresa está vendiendo mucho y está recuperando el dinero que ha invertido en existencias rápidamente.

En caso de una empresa comercial, no habría fase de producción, se aprovisionarían los materiales, se venderían y se cobrarían para volver a comprar mercancía

---

PERIODO MEDIO DE MADURACIÓN

El tiempo que dura el ciclo corto o ciclo de explotación se conoce como **periodo medio de maduración económico** que es el tiempo que pasa **desde que se compran los materiales hasta que se cobran**.

Para **calcular el periodo medio de maduración económico**, hay que calcular el tiempo medio que se

tarda en realizar cada una de las fases anteriores, es decir, el periodo o tiempo medio de aprovisionar, el periodo medio de producir, el periodo medio que se tarda en vender desde que las unidades están producidas y el periodo medio que se tarda en cobrar a los cliente.

Vamos a representar las etapas por las que pasa el ciclo de explotación en una línea recta.



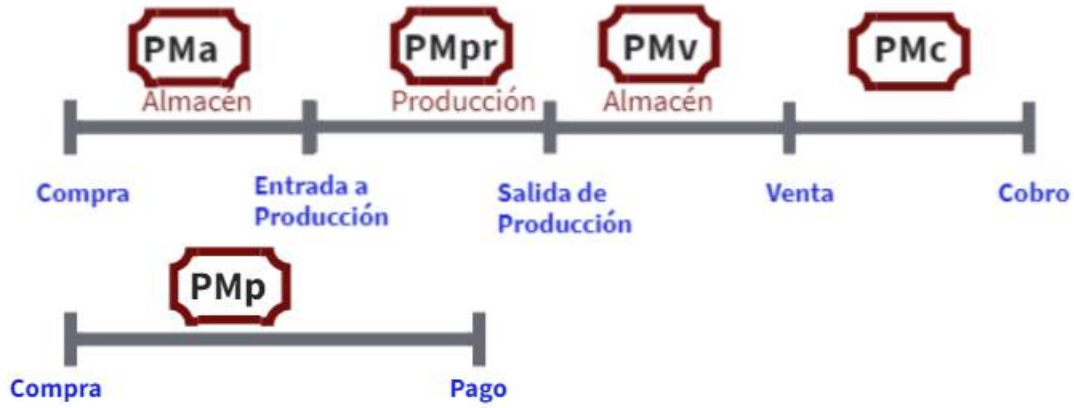
Por lo que el periodo medio de maduración económico será la suma de los cuatro subperiodos:

- **Periodo medio de aprovisionamiento**
- **Periodo medio de producción**
- **Periodo medio de venta**
- **Periodo medio de cobro**

$$PME=PMa+PMpr+PMv+PMc$$

Pero puede ocurrir que los proveedores nos permitan pagar a crédito por lo que los proveedores nos estarían financiando las existencias durante un cierto periodo, a ese periodo se le llama, **Periodo medio de pago**.

Se llamará **periodo medio de maduración financiero o periodo medio de maduración** al tiempo que la empresa tarda en recuperar el dinero que ha invertido en la compra de materiales, es decir, **el tiempo que la empresa financia las existencias**.



Las existencias se empezarían a financiar en el momento en que se pagan, no cuando se compran, por lo que el **periodo medio de maduración financiero**, es el **periodo medio de maduración económico menos el período medio de pago**.

$$PMF=PM=PME-PMp$$

Quedando en función de los cinco subperiodos:

$$PM=PMa+PMpr+PMv+PMc-PMp$$

Si se tuviera una empresa comercial el periodo medio de producción sería cero y el periodo medio de venta se integraría en el periodo medio de aprovisionamiento, como el tiempo que pasan las mercaderías en el almacén desde su compra hasta su venta, quedando:

$$PM=PMa+PMc-PMp$$

EJEMPLO: MADRID MODELO ORIENTATIVO 2020

A partir de la información de la siguiente tabla, calcule el periodo medio de maduración económico y el periodo medio de maduración financiero. Explique el significado de ambos:

Númerode veces que se renueva el almacén de materias primas en el año	**25 veces**
Periodo medio de fabricación	**15 días**
Periodo medio de ventas	**20 días**
Número de veces que se renueva el derecho de cobro a los clientes en un año	**8 veces**
Periodo medio de pago a proveedores	**35 días**
año comercial	**360 días**

En primer lugar vamos a calcular cada uno de los subperiodo que forman parte del periodo medio de maduración económico:

Periodo medio de aprovisionamiento=360/25=14,4 días
Periodo medio de producción=15 días
Periodo medio de venta=20 días
Periodo medio de cobro= 360/8=45 días

PMMe=14,4+15+20+45=94,4 días

El tiempo desde que se compran los materiales hasta que se cobran las ventas son de media 95 días

Periodo medio de pago=35 días

PMMf=PMM=94,4-35=59,4 días

El tiempo desde que se pagan los materiales hasta que se cobran las ventas son de media 59,4 días.

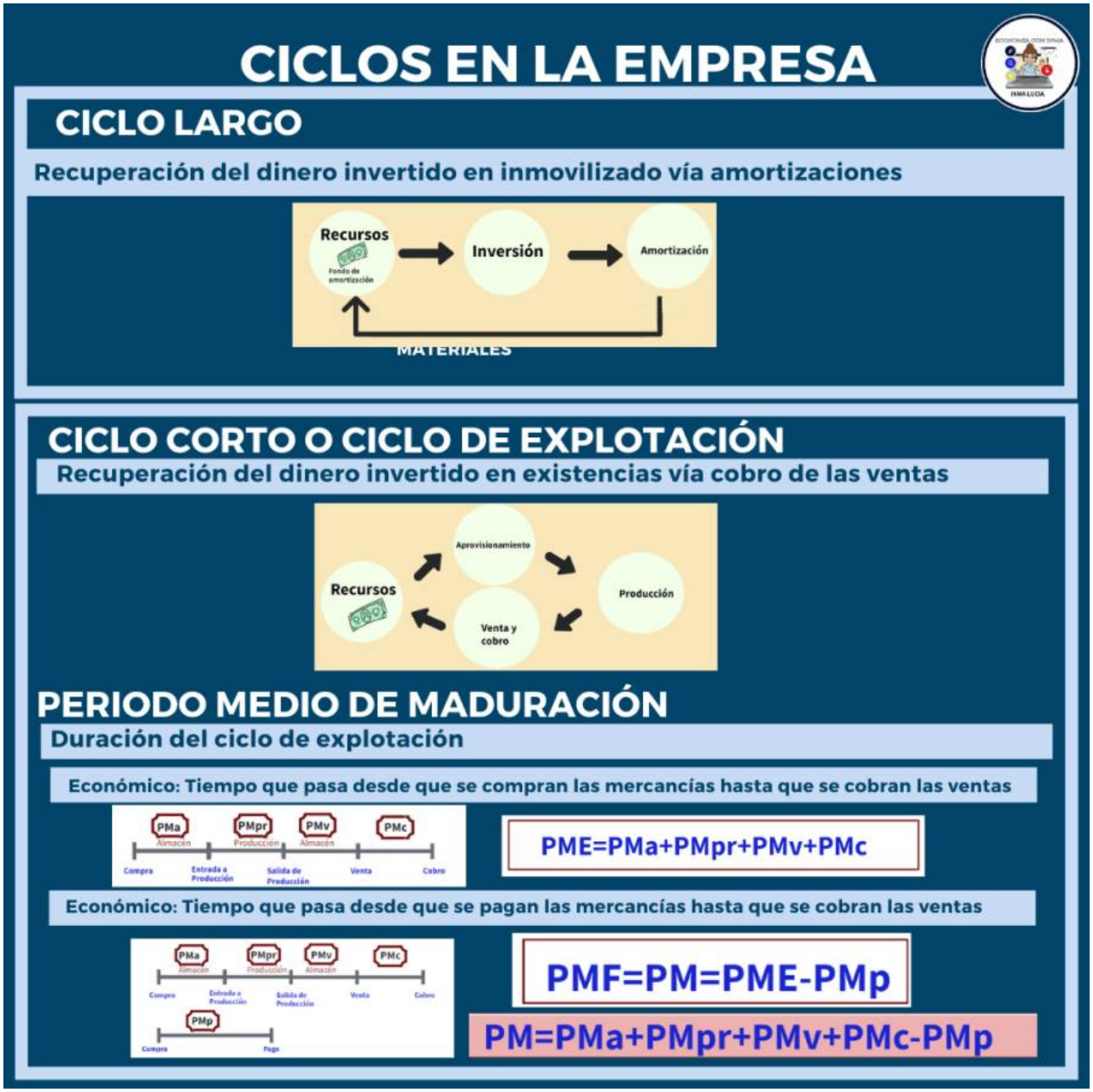
Puedes ver más ejemplos en el siguiente libro:

» **LIBRO ELECTRÓNICO:** https://designrr.site/?i=g4dj&t=6f4145&f=1

» **Documento descargable: problemas-periodo-medio-de-maduracion_67842ea2:** https://

economiaconinma.wordpress.com/wp-content/uploads/2025/01/problemas-periodo-medi…

En esta imagen se resumen el apartado:



Puedes ver el vídeo del apartado:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/lO29oeNTynw?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

11.7. EL ENTORNO EMPRESARIAL

Como vimos en el tema 2, para realizar el análisis externo de una empresa, hay que analizar todos los factores externos que afectan a la empresa pero que al ser exógenos a la empresa no se pueden modificar, estos factores forman lo que se conoce como **entorno de la empresa**.

Al ser un conjunto de factores que afectan a la empresa, hay que tenerlos en cuenta a la hora de tomar decisiones, ya que pueden constituir **fuentes de oportunidades o amenazas** que la empresa tendrá que aprovechar o afrontar.

El entorno se puede dividir en:

- **Entorno general** o que afecta a todas las empresas en general que cumplan unas características comunes: (zona geográfica, sector,…)
- **Entornos específico** que afecta a la empresa analizada en particular, cada empresa tiene un entorno específico diferente

---

Para analizar el entorno general se puede utilizar el acrónimo PESTEL que divide los factores en:

- **P**olíticos: Decisiones políticas, Inestabilidad política, Ideología del gobierno…
- **E**conómicos: Fase del ciclo económico, Situación Mercado laboral, IPC, Tipo de interés…
- **S**ocioculturales: Tradiciones, cultura, Modas, Comportamientos sociales,…
- **T**ecnológicos: Nuevas Tecnologías de un determinado sector, Subvenciones a la innovación
- **E**cológicos o medioambientales: Tasas a la contaminación, Energías renovables,…
- **L**egales: Normativa del sector, Normativa laboral,…



Por otro lado, **el entorno específico** está formado por factores que afectan a la empresa en particular y que se puede poner delante la palabra «mi» para detectarlos, entre otros podemos distinguir:

- **Los clientes de una empresa** (Mis clientes): Qué características tienen, son muchos o pocos,…
- **Los proveedores de la empresa** (Mis proveedores): Son muchos o pocos, tienen influencia en el precio, podrían convertirse en competencia.
- **Los distribuidores de la empresa** (Mis Distribuidores)**:** Son muchos o pocos, qué margen se llevan, cómo tratan al producto en el lugar de venta…
- **La competencia de la empresa:** (Mi competencia): Quiénes son, cuántos son, qué hacen bien o mal,

cuál es su precio,...
- **Los acreedores de la empresa:** (Mis acreedores): Quiénes son, dónde están, qué condiciones me ofrecen,...



Como hemos dicho anteriormente analizar el entorno nos va a permitir ver que factores exógenos tenemos que tener en cuenta en la empresa y cómo nos afecta para poder diseñar la estrategia adecuada.

Puedes ver el vídeo del epígrafe:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/h3j_hWJ2Kfc?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo...

11.8. EL ENTORNO DEL MODELO DE NEGOCIO

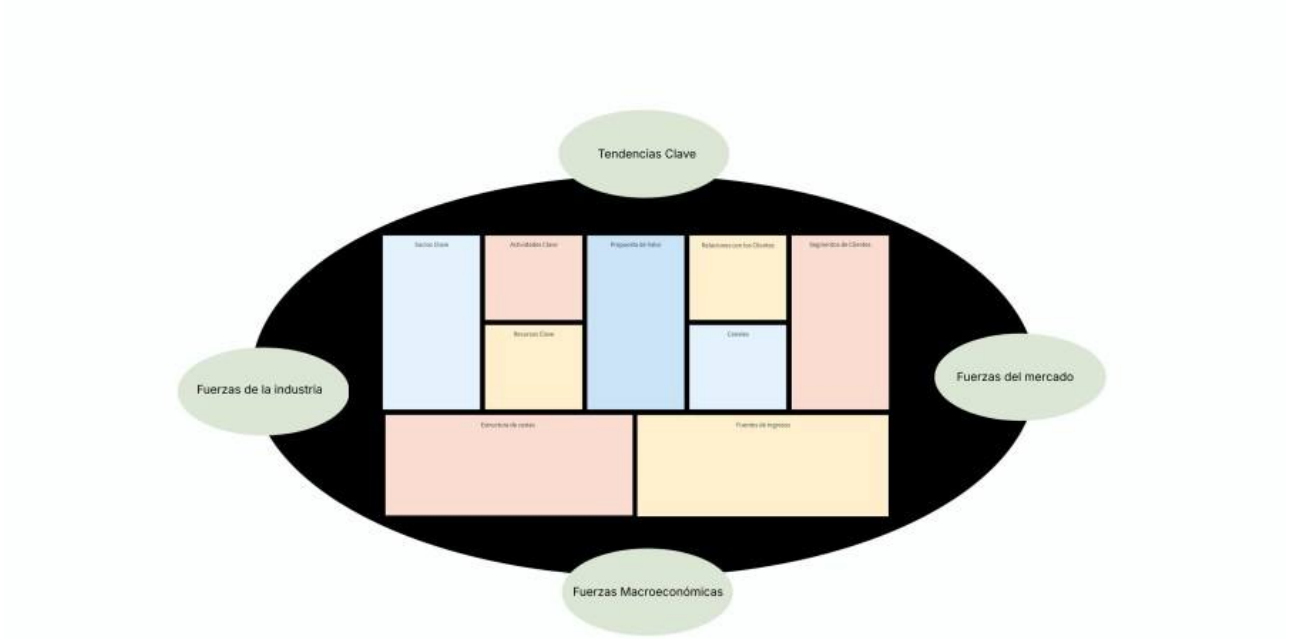
Ningún modelo de negocio se diseña en el vacío. Todas las empresas desarrollan su actividad dentro de un **entorno** que condiciona sus decisiones, limita sus opciones y, al mismo tiempo, abre nuevas oportunidades. Comprender ese entorno es fundamental para analizar por qué unas empresas tienen éxito y otras fracasan, y para diseñar modelos de negocio viables y sostenibles en el tiempo.

El **entorno del modelo de negocio** está formado por un conjunto de **factores externos** que influyen directamente en cómo una empresa crea, entrega y captura valor. Estos factores no dependen de la voluntad de la empresa, pero sí pueden y deben ser analizados para anticipar cambios, reducir riesgos y adaptarse a nuevas circunstancias.

En este análisis distinguimos cuatro grandes áreas del entorno:

- **Las fuerzas del mercado**, relacionadas con los clientes, sus necesidades, los segmentos de mercado, la capacidad de gasto y la sensibilidad al precio.

- **Las fuerzas de la industria**, que incluyen a los competidores, tanto actuales como futuros, los productos sustitutivos y otros actores clave de la cadena de valor.
- **Las tendencias clave**, como los cambios tecnológicos, sociales, culturales o normativos, que pueden transformar por completo sectores enteros.
- **Las fuerzas macroeconómicas**, vinculadas a la situación económica general, los mercados de capital, los recursos disponibles o la infraestructura económica.



El análisis conjunto de estas fuerzas permite a la empresa **comprender su contexto**, detectar amenazas y oportunidades y tomar decisiones estratégicas mejor fundamentadas. Por ello, estudiar el entorno no solo ayuda a explicar el presente de un modelo de negocio, sino que resulta clave para **anticipar su evolución futura** y diseñar propuestas de valor innovadoras y adaptadas a un entorno en constante cambio.

Vamos a verlas una a una en los siguientes apartados:

» 11.8.1. PREVISIÓN-TENDENCIAS CLAVE: https://economiaconinma.com/11-8-1-prevision-tendencias-clave/

» 11.8.2. FUERZAS MACROECONÓMICAS: https://economiaconinma.com/11-8-2-fuerzas-macroeconomicas/

» 11.8.3. COMPETENCIA: https://economiaconinma.com/11-8-3-fuerzas-macroeconomicas/

» 11.8.4. MODELOS DE MERCADO: https://economiaconinma.com/11-8-4-modelos-de-mercado/

11.8.1. PREVISIÓN-TENDENCIAS CLAVE

Los modelos de negocio no solo dependen de lo que hace la empresa internamente, sino también de los **cambios que se producen en su entorno**. Entre estos cambios, las **tendencias clave** desempeñan un papel fundamental, ya que pueden transformar la forma en la que las empresas producen, venden, se

relacionan con sus clientes o generan valor.

Analizar las tendencias clave permite **anticipar el futuro**, detectar oportunidades de innovación y evitar riesgos que podrían poner en peligro la viabilidad de un modelo de negocio. No se trata de predecir con exactitud lo que ocurrirá, sino de comprender **qué fuerzas están empujando el cambio** y cómo pueden afectar a la empresa.

Las **tendencias clave** forman parte de ese entorno y ayudan a entender **cómo y por qué un modelo de negocio debe adaptarse o evolucionar**. Identificarlas permite anticipar riesgos, detectar oportunidades y tomar mejores decisiones estratégicas antes de lanzar o escalar una idea de negocio.

Las tendencias clave pueden agruparse en cuatro grandes categorías:

Tendencias tecnológicas

Se refieren a los avances científicos y tecnológicos que pueden mejorar, transformar o incluso hacer desaparecer un modelo de negocio. Incluyen la digitalización, la automatización, la inteligencia artificial o el desarrollo de nuevas tecnologías disruptivas que cambian la forma en que los clientes consumen productos y servicios.

Las tendencias tecnológicas afectan directamente a la **Solución** y a la **Propuesta de Valor**. Nuevas tecnologías pueden:

- Resolver problemas de forma más eficiente.
- Reducir costes o crear nuevas fuentes de ingresos.
- Hacer obsoletos modelos de negocio tradicionales.

Pregunta que deberíamos hacernos al diseñar el modelo de negocio:
¿Qué nuevas tecnologías pueden mejorar tu solución o poner en riesgo tu modelo de negocio?

Tendencias normalizadoras

Engloban las **normativas, leyes y regulaciones** que afectan a los mercados. Estas tendencias pueden imponer restricciones, pero también generar nuevas oportunidades. Cambios en la legislación laboral, medioambiental o de protección de datos influyen directamente en la demanda, los costes y el diseño del modelo de negocio.

Las normativas influyen especialmente en la **Estructura de Costes**, los **Canales** y la **Propuesta de Valor**. Pueden:

- Imponer restricciones legales.
- Obligar a modificar procesos o productos.
- Generar nuevas necesidades en los clientes.

Pregunta que deberíamos hacernos al diseñar el modelo de negocio:
¿Qué leyes o regulaciones pueden afectar a tu mercado o cambiar la demanda de tus clientes?

Tendencias sociales y culturales

Recogen los cambios en los **valores, hábitos y comportamientos de la sociedad**. La preocupación por la sostenibilidad, la igualdad, el consumo responsable o la experiencia del cliente son ejemplos de tendencias sociales que modifican lo que los consumidores esperan de las empresas.

Estas tendencias afectan sobre todo a los **Segmentos de Clientes** y a la **Propuesta de Valor**. Cambios en valores, hábitos o estilos de vida pueden:

- Crear nuevos problemas que resolver.
- Cambiar las expectativas de los clientes.
- Modificar la forma en que los clientes toman decisiones de compra.

Pregunta que deberíamos hacernos al diseñar el modelo de negocio:
¿Qué cambios sociales o culturales están influyendo en el comportamiento de tus clientes?

Tendencias socioeconómicas

Están relacionadas con factores como la **demografía, la distribución de la renta, el nivel de ingresos, la urbanización o el envejecimiento de la población**. Estos cambios influyen en el tamaño de los mercados, el poder adquisitivo de los clientes y la localización de la demanda.

Las tendencias socioeconómicas influyen en los **Segmentos de Clientes** y en los **Flujos de Ingresos**. Factores como el nivel de ingresos, la demografía o la distribución de la renta pueden:

- Aumentar o reducir el tamaño del mercado.
- Cambiar la capacidad de pago de los clientes.
- Modificar las prioridades de consumo.

Pregunta que deberíamos hacernos al diseñar el modelo de negocio:
¿Cómo afectan los cambios demográficos y económicos a quién paga y cuánto está dispuesto a pagar?

Comprender las tendencias clave ayuda a las empresas a:

- Adaptar su modelo de negocio a un entorno cambiante.
- Identificar oportunidades de innovación y crecimiento.
- Reducir riesgos derivados de cambios tecnológicos, sociales o normativos.
- Diseñar propuestas de valor alineadas con las necesidades futuras de los clientes.

Analizar las tendencias clave permite comprobar si un modelo de negocio es **viable hoy y sostenible mañana**. Un buen emprendedor no solo valida su idea con clientes, sino que también observa el entorno para **anticiparse al cambio**.

En definitiva, el análisis de las tendencias clave es una herramienta esencial para **pensar estratégicamente**, entender el contexto en el que operan las empresas y preparar modelos de negocio sólidos, flexibles y orientados al futuro.

Una vez que se han detectado las tendencias clave que afectan a nuestra empresa, hay que ver en que campo de nuestro modelo de negocio va a afectar para así poder diseñar una estrategia adecuada.

11.8.2. FUERZAS MACROECONÓMICAS

Cuando tomamos decisiones económicas , ya sea comprar, ahorrar, emprender o invertir, no lo hacemos en el vacío. Vivimos inmersos en un sistema económico complejo que nos condiciona constantemente. A ese conjunto de variables que operan a gran escala se les denomina **fuerzas macroeconómicas**.

En 2º de Bachillerato ya conoces conceptos como el PIB, la inflación o los tipos de interés. Ahora daremos un paso más: veremos cómo estas variables no solo describen la economía de un país, sino que **condicionan directamente las decisiones de las empresas y sus modelos de negocio**.

Las fuerzas macroeconómicas forman parte del entorno externo de cualquier organización. Una empresa no puede controlarlas, pero sí debe **analizarlas, anticiparlas y adaptarse** a ellas para sobrevivir y crecer .

A lo largo de este apartado estudiaremos las principales fuerzas macroeconómicas: la política monetaria, el crecimiento económico, los ciclos económicos, la inflación, la oferta y demanda agregada, y el marco regulatorio supranacional, analizando cómo cada una de ellas impacta en el mundo empresarial real.

---

1. Política Monetaria

Los bancos centrales regulan la cantidad de dinero en circulación y los tipos de interés. Cuando los tipos bajan, el crédito y los préstamos son más baratos y las empresas pueden financiarse con mayor facilidad. Cuando suben, el consumo se frena y la inversión se encarece.

Esta variable afecta directamente a las decisiones de financiación, expansión y fijación de precios.

---

2. PIB Nominal, PIB Real y Deflactor

El **PIB real** mide el crecimiento económico eliminando el efecto de la inflación, mientras que el **deflactor del PIB** indica cómo evolucionan los precios en la economía. Un PIB creciente señala que la economía está en crecimiento y por tanto la capacidad de gasto de los consumidores es mayor, lo que imlica más oportunidades de negocio. Por el contrario, una recesión reduce la demanda y obliga a replantear estrategias en la empresa.

---

3. Oferta y Demanda Agregada

La **demanda agregada** refleja el gasto total de consumidores, empresas y sector público. La **oferta agregada** representa la producción total de la economía. El equilibrio entre ambas determina los niveles de precios y producción, condicionando sectores enteros. Una caída de la demanda agregada, por ejemplo, reduce las ventas en prácticamente todos los modelos de negocio.

---

4. Políticas Macroeconómicas Supranacionales

El marco regulatorio de instituciones como la **Unión Europea** establece directrices económicas que afectan a las empresas: normativas de competencia, ayudas de Estado, regulación del mercado único, etc. Las empresas deben monitorizar estos cambios normativos, ya que pueden abrir nuevas oportunidades o imponer restricciones a su actividad

---

5. Inflación y Poder Adquisitivo

Una inflación elevada erosiona el poder adquisitivo de los consumidores y eleva los costes de producción. Las empresas deben adaptar su política de precios y gestión de costes para mantener márgenes, especialmente en sectores con alta sensibilidad al precio.

---

6. Ciclos Económicos

La economía atraviesa fases de expansión, auge, recesión y recuperación. Conocer en qué fase se encuentra el ciclo económico permite anticipar cambios en la demanda, ajustar inventarios, planificar inversiones y adaptar la propuesta de valor del modelo de negocio.

EJEMPLO: Modelo de negocio: Zara (Inditex)

Zara crea valor ofreciendo moda accesible y renovación rápida de colecciones, llegando al cliente final a través de tiendas físicas y plataforma digital.

1. Política Monetaria

Cuando los tipos de interés **suben**, el crédito se encarece. Para Zara, esto significa mayor coste en la financiación de su expansión internacional y apertura de nuevas tiendas.

2. PIB y Crecimiento Económico

Un **PIB creciente** aumenta la renta disponible de los consumidores, quienes gastan más en moda. En recesión, Zara ajusta precios y potencia su gama más económica

3. Oferta y Demanda Agregada

Una caída de la **demanda agregada** reduce las ventas. Zara responde acelerando la rotación de colecciones para mantener el interés del consumidor.

4. Inflación

La inflación encarece materias primas y logística. Zara debe decidir si **absorbe el coste** o traslada la subida al precio final, arriesgando perder clientes.

5. Marco Regulatorio Europeo

Las normativas de la UE sobre sostenibilidad y economía circular obligan a Zara a **reconvertir su modelo productivo**, apostando por materiales reciclados y reducción de residuos .

6. Ciclos Económicos

En fases de **expansión**, Zara invierte en nuevos mercados. En recesión, optimiza su cadena de suministro y reduce costes operativos para mantener márgenes .

11.8.3. COMPETENCIA

Vivimos en un mundo económico en el que **ninguna empresa actúa en solitario**. Independientemente del sector, del tamaño o del producto que ofrezca, toda organización se enfrenta a un entorno competitivo que condiciona sus decisiones estratégicas y, en última instancia, su supervivencia.

Pero, ¿qué entendemos exactamente por **competencia**? En economía de empresa, la competencia hace referencia al conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios similares, dirigidos al mismo público objetivo, y que por tanto compiten por captar y fidelizar a los mismos clientes.

Analizar la competencia no es opcional: es una **necesidad estratégica**. Una empresa que ignora a sus competidores corre el riesgo de quedarse obsoleta, perder cuota de mercado o incluso desaparecer. Por el contrario, aquella que conoce bien su entorno competitivo puede anticiparse a los cambios,

identificar oportunidades y construir una **ventaja competitiva sostenible**.

Para sistematizar este análisis, el economista estadounidense **Michael Porter** desarrolló un modelo que se ha convertido en referencia mundial en la dirección estratégica de empresas: las **Cinco Fuerzas Competitivas**. Este modelo permite evaluar el grado de rivalidad de un sector y ayuda a las empresas a decidir cómo posicionarse frente a sus competidores.

A continuación, estudiaremos cada una de estas fuerzas y veremos cómo aplicarlas al análisis real de un modelo de negocio.

CINCO FUERZAS DE PORTER

Para analizar el **entorno específico** de una empresa se puede utilizar la herramienta de análisis estratégico: **Las 5 fuerzas competitivas de Porter**.

Este modelo va a mostrar el grado de competitividad del sector o industria donde opera la empresa, mostrando cómo de atractivo es el sector para nuestra empresa, para la empresa o para la entrada de posibles nuevos competidores.

Los factores que vamos a analizar van a afectar a la empresa, bien positivamente constituyendo fuentes de oportunidades que se deben aprovechar, bien negativamente siendo amenazas para la empresa que tiene que intentar evitar o combatir.

Los cinco factores o fuerzas competitivas son:

- **Existe amenaza de nuevos competidores**: Va a medir si es fácil o difícil entrar en el mercado, es decir si existen barreras de entrada que obstaculicen a nuevas empresas entrar en el sector, la empresa debe intentar crear y fortalecer las barreras de entrada, para dar desmotivar a los posible nuevos competidores y hacer que no entren, ejemplos de barreras de entradas, pueden ser:
  - **Barreras económicas:** Altos costes en infraestructuras, empresas establecidas con economías de escala
  - **Barreras Legales:** Concesiones administrativas, patentes
  - **Barreras Culturales:** Diferencias culturales al establecernos en un país muy diferente al nuestro.
  - **Barreras de conocimiento:** Se requiere un gran nivel tecnológico o científico.



- **Poder de negociación de los proveedores:** va a medir el poder real que tienen los proveedores en la industria, lo que implica la capacidad de los proveedores para fijar condiciones y precios. Si tienen mucho poder va a afectar negativamente a la capacidad estratégica de la empresa. Este factor va a depender de:
  - **El número de proveedores disponibles:** Si son pocos tendrán poder y capacidad de asociarse y será negativo para la empresa, sin embargo si hay muchos y variados, existen muchos productos sustitutivos y el gasto que supone para la empresa las compras del proveedor no es muy importante, no tendrán poder lo que es beneficioso para la empresa y para el sector.
  - Para poder limitar el poder de los proveedores se tiene que intentar llegar a **alianzas** que sean beneficiosas para ambas partes.

- **Poder de negociación de los clientes:** Son capaces los clientes de negociar condiciones y precios o tienen que asumir los precios y condiciones de la empresa, esto va a depender de:
  - **El número de clientes disponibles:** Si son pocos tendrán poder y capacidad de asociarse y poder negociar condiciones, lo que será negativo para la empresa, sin embargo si existen muchos y con poco poder de negociación, se tendrán que ajustar a las condiciones y precios exigidos, lo que es beneficioso para la empresa y para el sector.
  - Cuanto mayor sea **la diferenciación y la lealtad a la marca** por parte del cliente menor será su poder, pero también hay que tener en cuenta si es fácil sustituir nuestro producto e irse a la competencia.

- **Existencia y amenaza de productos sustitutivos:** Productos que cubren la misma necesidad que el nuestro y que aunque no sean competencia directa si lo son de forma indirecta y en algún momento dado podrían convertirse en rivales. habría que preguntarse:
  - **¿Cómo de bien cubre la necesidad?**
  - **¿La cubre mejor que nuestra empresa?**
  - **¿Podría llegar a ser un competidor actual?**

- **Rivalidad actual o entre competidores existentes:** Como resultado de los cuatro anteriores, tenemos nuestra rivalidad o competencia actual, tenemos que tener claro que si aumenta la rivalidad, disminuye la rentabilidad y el atractivo del sector. Por lo que es muy importante hacer un buen análisis de la competencia actual.
  - **¿Quiénes son?**
  - **Puntos fuertes y débiles.**
  - En qué nos **diferenciamos** de la competencia o cómo nos podemos diferenciar.
  - ¿Cómo podemos **ser mejores** que la competencia?



Puedes ver el vídeo del epígrafe:

» **Vídeo (ver en línea):** https://www.youtube.com/embed/h3Mkf5cYHJ4?version=3&rel=1&showsearch=0&showinfo=1&iv_lo…

Relación con el Posicionamiento

Conocer estas fuerzas permite a la empresa elegir una **estrategia de posicionamiento**: liderazgo en costes, diferenciación o segmentación, buscando una ventaja competitiva sostenible frente a sus rivales

Aplicación práctica: Zara (Inditex)

Fuerza	Impacto en Zara
Rivalidad	Alta: H&M, Mango, Primark
Nuevos entrantes	Media: barreras logísticas altas
Proveedores	Bajo: red diversificada global

Fuerza	Impacto en Zara
Clientes	Alto: muchas alternativas de moda
Sustitutivos	Medio: segunda mano, alquiler de ropa

11.8.4. MODELOS DE MERCADO

El mercado en el que opera una empresa no es neutro. La **estructura del mercado** — cuántos competidores hay, qué poder tienen, cómo se fijan los precios — condiciona profundamente las decisiones estratégicas de cualquier modelo de negocio.

En 1º de Bachillerato ya estudiaste cómo funciona el mercado a través de la oferta y la demanda. Ahora, en 2º de Bachillerato, daremos un paso más: analizaremos los **distintos tipos de mercado** que existen en la realidad y cómo cada uno de ellos genera un entorno competitivo diferente para las empresas.

Para ello, partiremos de la distinción fundamental entre **competencia perfecta y competencia imperfecta**, ya que la gran mayoría de las empresas operan en mercados imperfectos donde algunas tienen poder para influir en los precios y en las condiciones del mercado.

---

1. Competencia Perfecta

La competencia perfecta es un **modelo teórico de referencia**, prácticamente inexistente en la realidad, pero fundamental para entender cómo funcionan los mercados. Un mercado es de competencia perfecta si cumple estas cuatro características:

- **Mercado atomizado**: hay muchos compradores y vendedores, y ninguno tiene poder para fijar el precio por sí solo. Todos son **precio-aceptantes**.
- **Producto homogéneo**: todos los vendedores ofrecen exactamente el mismo bien o servicio, sin diferenciación posible.
- **Libre entrada y salida**: cualquier empresa puede entrar o salir del mercado sin grandes obstáculos ni costes.
- **Información perfecta**: todos los participantes conocen precios, calidades, costes y condiciones del mercado.

Los mercados que más se aproximan a este modelo son los **mercados de commodities** (materias primas como el trigo, el maíz o los metales), donde el producto es muy homogéneo y hay multitud de compradores y vendedores. El **Mercado de Chicago** es el principal referente mundial para estos productos.

> *Implicación para el modelo de negocio: En un mercado de competencia perfecta, la empresa **no puede diferenciar su producto ni fijar precios**. Su única estrategia viable es la **eficiencia en costes**.*

---

2. Competencia Imperfecta

En la realidad, la mayoría de los mercados son de **competencia imperfecta**, porque alguna de las condiciones de la competencia perfecta no se cumple. Esto otorga a las empresas cierto **poder de**

mercado para influir en precios o condiciones. Existen tres grandes tipos:

2.1. El Monopolio

Es la situación extrema de competencia imperfecta: **un único oferente** controla todo el mercado. Al no tener competidores, el monopolista puede fijar el precio que desee, siempre limitado por la demanda.

Características:

- Un solo vendedor y muchos compradores.
- Producto sin sustitutivos cercanos.
- Barreras de entrada muy altas (legales, tecnológicas, económicas).
- El monopolista es **precio-fijador**.

Ejemplos reales:

- Correos (servicio postal público en España).
- Renfe en determinadas líneas de tren de alta velocidad.
- Microsoft Windows en sus inicios dominando el mercado de sistemas operativos.

> *Implicación para el modelo de negocio: Si una empresa logra una posición de monopolio (por patente, innovación o control de recursos), tiene una **ventaja competitiva máxima**, aunque está sujeta a regulación por parte del Estado para evitar abusos.*

2.2. El Oligopolio

En el oligopolio, **un pequeño número de grandes empresas** domina el mercado. Las decisiones de una afectan directamente a las demás, lo que genera una fuerte **interdependencia estratégica**.

Características:

- Pocos vendedores y muchos compradores.
- Producto puede ser homogéneo o diferenciado.
- Barreras de entrada elevadas.
- Tendencia a la colusión o acuerdos de precios (carteles), aunque están prohibidos por ley.

Ejemplos reales:

- Mercado de la telefonía móvil en España (Movistar, Vodafone, Orange).
- Mercado de la automoción (Toyota, Volkswagen, Stellantis…).
- Mercado de los refrescos de cola (Coca-Cola y Pepsi).

> *Implicación para el modelo de negocio: Las empresas en oligopolio deben vigilar constantemente los movimientos de sus rivales. Una bajada de precios de un competidor puede desencadenar una **guerra de precios** perjudicial para todo el sector.*

2.3. Competencia Monopolística

Es el tipo de mercado más frecuente en la economía actual. Combina elementos de la competencia perfecta (muchos oferentes) con elementos del monopolio (producto diferenciado).

Características:

- Muchos vendedores y muchos compradores.
- Producto **diferenciado**: cada empresa trata de que su producto sea percibido como único (marca, diseño, calidad, servicio…).
- Barreras de entrada bajas o moderadas.
- Cada empresa tiene cierto poder para fijar su precio gracias a la diferenciación.

Ejemplos reales:

- Mercado de la moda (Zara, H&M, Mango, Primark…).
- Mercado de la restauración (cada restaurante ofrece una propuesta diferente).
- Mercado de smartphones (Apple, Samsung, Xiaomi…).

> *Implicación para el modelo de negocio: La clave en este mercado es la **diferenciación**. Las empresas invierten en marca, diseño, experiencia de cliente e innovación para justificar un precio superior y fidelizar a sus consumidores.*

Tabla Comparativa de Modelos de Mercado

Característica	Competencia Perfecta	Monopolio	Oligopolio	Comp. Monopolística
Nº de oferentes	Muchos	Uno	Pocos	Muchos
Tipo de producto	Homogéneo	Sin sustitutivos	Homogéneo/ Diferenciado	Diferenciado
Control del precio	Ninguno	Total	Parcial	Parcial
Barreras de entrada	Ninguna	Muy altas	Altas	Bajas/moderadas
Ejemplo	Mercado del trigo	Correos	Telefonía móvil	Moda/Restauración

---

Relación con el Modelo de Negocio

Conocer en qué tipo de mercado opera una empresa es esencial para definir su **estrategia competitiva**:

- En mercados muy competitivos estrategia de **liderazgo en costes**.
- En mercados diferenciados estrategia de **diferenciación o nicho**.
- En mercados oligopolísticos vigilancia constante de los **movimientos de los rivales**.

El análisis del modelo de mercado es, por tanto, uno de los pilares fundamentales del **análisis del entorno empresarial**, complementando herramientas como el análisis PESTEL o las Cinco Fuerzas de Porter.