

EI

Carlos Arbonés and JP Zaldivar

GCED, UPC.

Contents

1 Gestión “Agile” de proyectos & Gestión Clásica	4
1.1 Gestión Clásica	4
1.2 Gestión Agile	4
1.3 GANTT	4
1.4 Metodologías ágiles	5
1.4.1 Cuándo usarlas? Se puede aplicar siempre Agile?	6
1.5 Visión Metodológica	6
1.5.1 Parte declarativa	6
1.5.2 Parte operativa	7
1.6 Metodología SCRUM	7
1.7 Tablero Kanban	8
1.8 Gestión de Riesgo	8
2 Modelos de Negocio	9
2.1 Apartados	9
2.2 Business Model Canvas	9
2.2.1 Como construirlo?	10
2.3 Otros Modelos: Lean Canvas	10
2.4 Ecosistema	11
2.4.1 Las mega-tendencias	11
2.4.2 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	12
3 Análisis Estratégico	13
3.1 Misión, Visión y Valores	13
3.2 Entorno	14
3.2.1 PESTEL	14
3.2.2 PORTER	15
3.3 DAFO - CAME	16
3.3.1 CAME	17
4 Generación de Ideas	18
4.1 Creatividad	18
4.2 Funcionamiento del Proceso Creativo	18
4.3 Técnicas de Creatividad	18
4.3.1 Análisis morfológico Ejemplo	18
4.3.2 Brainstorming	19
4.4 Design Thinking	19
4.5 Test de la Idea	20
5 Estudio del mercado y benchmarking	21
5.1 Investigación del Mercado	21
5.1.1 Aspectos cuantitativos	22
5.1.2 Factores cualitativos	22
5.1.3 Competencia	22
5.1.4 Síntesis	23
5.1.5 Benchmarking	23
6 Segmentación, Posicionamiento y Marketing Mix	24
6.1 Marketing Estratégico	24
6.1.1 Segmentación	24
6.1.2 Posicionamiento	24

6.2	Marketing Mix	25
6.2.1	Producto	25
6.2.2	Placement	25
6.2.3	Price	26
6.2.4	Promotion	27
7	Tipos de estructuras organizativas	28
7.1	Organigrama	28
7.1.1	Funcional	28
7.1.2	Divisional	28
7.1.3	Estructura matricial	28
7.1.4	Forma jurídica	29
8	Gestión Financiera	30
8.1	Balance General	30
8.1.1	Activos	30
8.1.2	Pasivos	30
8.1.3	Conceptos adicionales	31
8.2	Principio del devengo	31
9	Búsquedas de recursos	32
9.1	Costes y Gastos	32
9.1.1	Costes	32
9.1.2	Gastos	32
9.1.3	Costes y Gastos Fijos	32
9.1.4	Costes y Gastos Variables	32
9.1.5	Costes y Gastos Operacionales	33
9.2	Punto de equilibrio	33
9.3	Estado de resultados	33
9.4	Gestión de los hechos Económicos	34
9.5	Plan de Tesorería	35

1 Gestión “*Agile*” de proyectos & Gestión *Clásica*

1.1 Gestión Clásica

Una forma de conducción de proyectos que centraliza en un **único responsable** (Manager) su gestión, de manera que éste tenga una visión integral de todo lo relativo al proyecto.

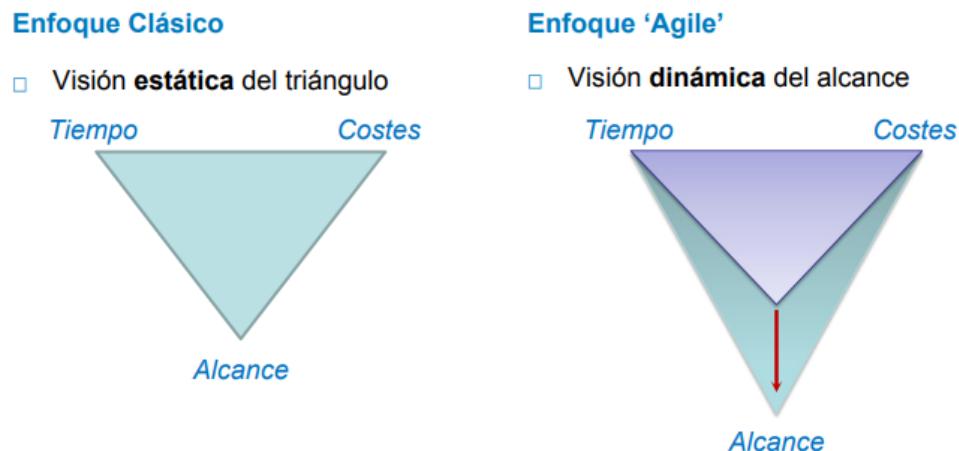
La visión clásica es **estática**. Con el dinero, tiempo y herramientas que disponemos tenemos que cumplir unos requisitos, que son fijos. Hay **poca interacción con el cliente**. En principio solo se habla con el cliente al principio para definir el proyecto y luego meses después con el producto acabado. Esto comporta ciertos riesgos. Hay veces que hay más comunicación.

Habrá un **Project Manager** (jefe/coordinador), figura central que hará que el proyecto acabe con éxito. Se marcan unos niveles mínimos de calidad, temas legales de contratación, temas de seguridad...

1.2 Gestión Agile

El enfoque Agile tiene una **visión dinámica** de la gestión del proyecto. El cliente tiene un proyecto y unos requisitos que se discuten al principio, pero se hace un **desarrollo incremental por versiones**. Hay mucha interacción con el cliente. *Se hacen preguntas como qué es lo que más necesito para dentro de 1 mes? y para dentro de 2?*

Siempre hay una comunicación amplia con el cliente, de manera que este modelo incremental **puede ir variando** (requisitos cambiantes) y somos sensibles a ello. Se acaba cuando el cliente tiene suficiente, por lo tanto no es un tema estático. No tenemos el riesgo de estar mucho tiempo haciendo una cosa y que al cliente no le sirva o no le guste (evitar antigüedad). Se basa en un equipo **auto-gestionado**.



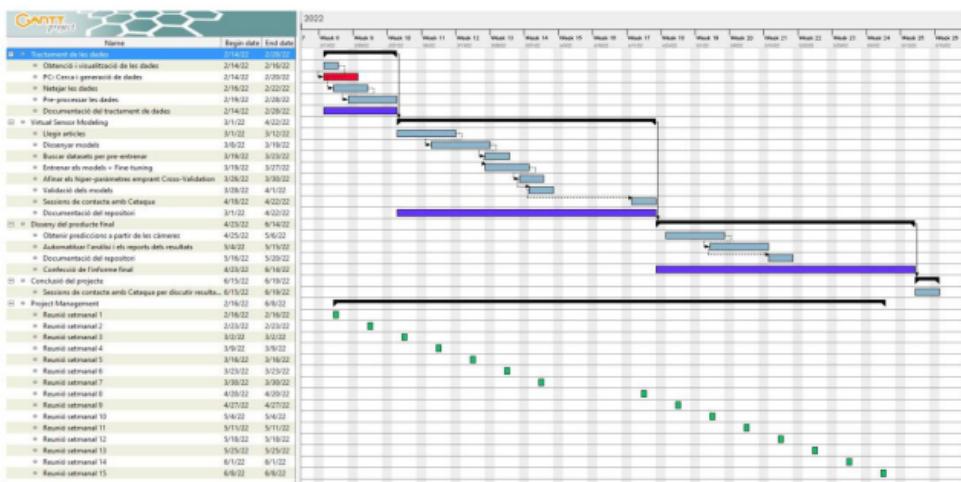
1.3 GANTT

Un GANTT es una herramienta gráfica cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado. Es una lista de tareas que permite **visualizar lo que se tiene que hacer** para llegar a la **solución** y que esta sea **correcta**. El GANTT nos visualiza el proyecto y sirve para **gestionar el tiempo y calendizar**. Un gestor de proyectos quiere tener una receta para llegar a completar el problema que se le plantea. Se mira

regularmente para tener una visión de como va el proyecto, poniendo énfasis en tareas o tener anticipación de tareas.

Los retrasos en las tareas implican un retraso en el proyecto al ser un **modelo de dependencias**. Hay diferentes actividades que implican un riesgo mayor para la importancia de no retrasarse en el proyecto. Un retraso de 1 día en una tarea implica un retraso de 1 día en el proyecto total.

Se puede hacer un GANTT aunque se use la metodología Agile, ya que tendremos las visiones generales del proyecto desde el principio. Si después hay cambios ya cambiaremos el GANTT.



1.4 Metodologías ágiles

El Agile como **credo** (principio ideológico), todo el mundo conoce como funciona y creen en sus bondades y potencial (se respeta). Las metodologías ágiles naturalizan el cambio, consiguiendo **ventajas competitivas**. El producto o servicio va creciendo de manera **iterativa e incremental** con la autorización y consentimiento del cliente:

- **MPV**, mínimo producto viable (iteración 1)
- **PM**, producto mejorado (iteración 2)
- **PE**, producto excelente (iteración 3)

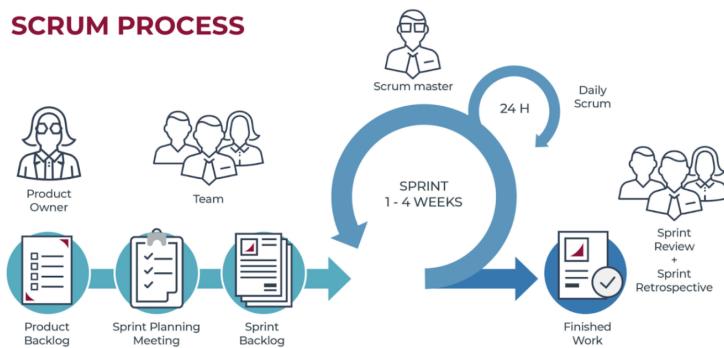
El equipo se **auto gestiona**, no existe el rol de *Project Manager* (es todo el equipo). El **equipo es la unidad básica** de gestión en un Agile. Lo que si que hace la metodología para que esto funcione es la existencia de **roles**. Los roles que existen son:

- **Product Owner**: Se hace suyo el proyecto y está alineado al cliente. Se encarga de la comunicación, coordinación y entendimiento con el cliente y de transmitir al equipo las necesidades de este.
- **Scrum Master**: Asegura que todos los integrantes respetan la metodología. No es el que manda, es el que dirige la metodología y guía a los integrantes. Tensa a los integrantes del equipo para que estén al 100%.

Es Agile porque tenemos un equipo con funciones y tenemos unas **ceremonias** que se celebrarán, que maximizan ser ágiles y conforman la metodología.

- **Sprint Planning**: Planifican las fases de evolución del producto.

- **Sprint Daylies:** Reuniones cortas diarias donde se comentan los hechos y los problemas (lo más urgente). Como enfrentamos el trabajo de hoy en función de lo ocurrido recientemente.
- **Sprint Review:** Reunión de lo que ha pasado en las últimas semanas. Se comenta lo aprendido y anticipar unos cambios de lo que se debe mejorar. Se decide si se hacen cambios o no en la manera de trabajar. *Hay que realmente observar si cumplimos los roles asignados por el test Belbin. Para conseguir el alto rendimiento*
- **Retrospectiva:** Funciona bien el equipo? Al final de cada Sprint. Identificación de los problemas y se solucionan los más significativos. Comentarios de ideas y propuestas nuevas e innovadoras.



1.4.1 Cuándo usarlas? Se puede aplicar siempre Agile?

Vamos a ver cuándo es más conveniente usar la metodología Agile.

Pro-Agile

Cuando se requieren cambios constantes y una implicación de innovación. Cuando el cliente está motivado y quiere dedicarse a implicarse para ir realizando cambios iterativos y asumir *feedbacks* continuos.

En sectores muy cambiantes donde conviene probar nuevas funcionalidades y medir su utilidad e impacto. También cuando se quiere evitar que los test supongan retrasos y costes adicionales. La obsolescencia del producto final.

Contra-agile

Cuando el proyecto tiene un alcance muy cerrado y tiene una manera de funcionar muy por fases secuenciales, sin suficientes grados de libertad. Tiene que ver con clientes que no quieren reunirse y que solo quieren reunirse cuando el producto este acabado. Si no hay comunicación *cliente-developer* sería un suicidio la dedicación agile.

1.5 Visión Metodológica

1.5.1 Parte declarativa

En la **parte declarativa** cogemos a los clientes/stakeholders y vamos haciendo una conceptualización de las necesidades y los objetivos (requerimientos). **Scrum es una opción para esta parte** (se priorizan los releases). Estructurado en una serie de releases, generando unas historias de usuario (procedimientos). Se consigue una lista de procedimientos para crear una lista de tareas.

1.5.2 Parte operativa

En esta parte es donde se tienen que ejecutar las tareas de una iteración o sprint. Se añade alguna funcionalidad al producto/servicio y se testeá. **Kanban** es una opción para esta parte.

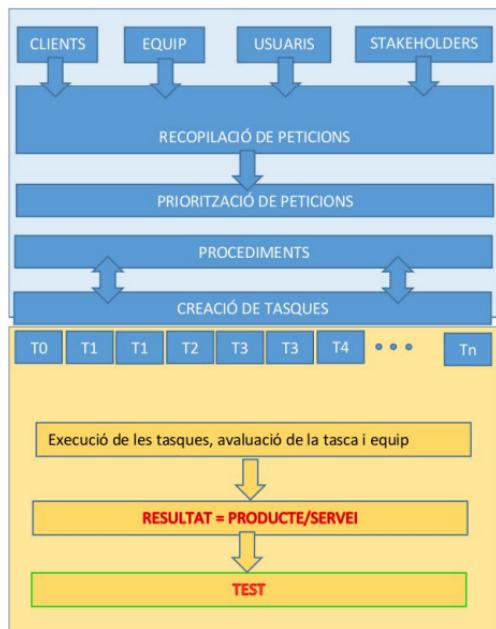


Fig. 1.1: Visión Metodológica. En azul la parte declarativa, en naranja la parte operativa.

1.6 Metodología SCRUM

Mirar guía completa de Scrum.

- **Milestone:** cierto nivel de consecución con éxito.
 - **Release:** entregar una versión al usuario/cliente.
 - **Sprint:** tiempo de trabajo en que se agrega valor (funcionalidades) a un producto.



1.7 Tablero Kanban

En la **parte operativa** el equipo divide los procedimientos predefinidos en tareas (tarjetas representan tareas). Con un tablero de control **KANBAN**: *to do, doing, done*. Para organizarse en el equipo, priorizar y crear concurrencia de las tareas.

La tarjeta verde es para definir el procedimiento, indica **qué** se tiene que hacer pero no detalla el **cómo**. La identificación de las tareas es con tarjetas de color naranja, con una priorización identificadas con un número. Tarjetas con un mismo numero se pueden realizar concurrentemente.



1.8 Gestión de Riesgo

Es válido tanto para Project Management como para Agile. Se usa la técnica **A.M.F.E** (**Análisis Modal de Fallos y Efectos**), **técnica preventiva** que analiza las heridas y los efectos de nuestro producto/proceso. Metodología para prevenir. Detectar causas y consecuencias de los errores.

Lo primero que hay que hacer es una **identificaciónm de los fallos potenciales**. Manera de valoración de NPR (número de prioridad de riesgo):

- **Nivel de gravedad (G)** del efecto potencial: 1-10
- **Probabilidad de Ocurrencia (O)**: probabilidad de que pase 1-10.
- **Detección (D)**: probabilidad de que no se detecte el fallo/problema 1-10.

$$NPR = O \cdot G \cdot D$$

Se tienen que realizar **acciones correctivas**. Hay que aplicarlas con un triple objetivo: **asegurar un producto satisfactorio, eliminar fallos críticos, obtener índices**.

2 Modelos de Negocio

Un plan de negocio es una herramienta de trabajo para personas o colectivos para desarrollar una iniciativa empresarial. Se incluyen los diferentes factores y objetivos de las áreas que intervienen. Es de que **manera gestionaremos este negocio para aportar el máximo valor añadido al cliente** que tenemos. Sirve para:

- Definir el modelo de negocio y sus acciones estratégicas.
- Determinar su viabilidad económico-financiera
- Establecer la imagen general de la empresa ante terceras personas.

2.1 Apartados

- Nombre de la empresa y descripción.
- Business Canvas final
- Planificación estratégica final
 - Misión, Visión, Valores.
 - Análisis DAFO y Estrategias CAME escogidas
- Investigación y análisis del mercado final
- Plan de marketing final
 - Estratégico
 - Operativo
- Planes de diseño, desarrollo y operaciones
- Organigrama - Equipo directivo
- Calendario
- Análisis de Riesgos y problemas críticos
- Plan financiero
 - Balances (inicial, final 1er año y final 2o año)
 - Cuenta de resultados (1er y 2o año)
 - Plan de tesorería del 1er y 2o año.
 - Ratios financieros
- Plan de Trabajo Tecnológico

2.2 Business Model Canvas

Es una herramienta para describir, diseñar, cuestionar (se puede modificar a lo largo del tiempo) y pivotar el modelo de negocio. Aporta una **visión global y rápida** de la idea de negocio que "todos" pueden entender.

Muestra interacciones entre las 9 áreas que establece (mirar Figura 2.1):

1. **Propuestas de valor:** Consiste en casar la oferta de productos de la empresa con los deseos de sus clientes.
2. **Relaciones con los clientes:** Detalla cómo te relacionas con tus clientes, ya sea a través de relaciones personales, automatizadas o basadas en comunidades.
3. **Canales de distribución:** Muestra cómo llegas a tus clientes y entregas tus productos o servicios, ya sean canales en línea, físicos, directos o indirectos.
4. **Clientes:** Define quiénes son tus clientes objetivo y cuál es tu público objetivo.
5. **Actividades clave:** Enumera las actividades esenciales que debes llevar a cabo para que tu modelo de negocio funcione.
6. **Recursos claves:** Identifica los recursos fundamentales que necesitas para operar tu negocio, como personal, tecnología o infraestructura.
7. **Alianzas claves:** Describe las colaboraciones o alianzas estratégicas que son cruciales para tu negocio.

8. **Fuentes de ingresos:** Especifica de dónde provienen tus ingresos, ya sea a través de la venta de productos, tarifas de suscripción, publicidad u otras fuentes.
9. **Estructura de costes:** Detalla los costos asociados a tu negocio, como costos de producción, marketing, personal, etc.

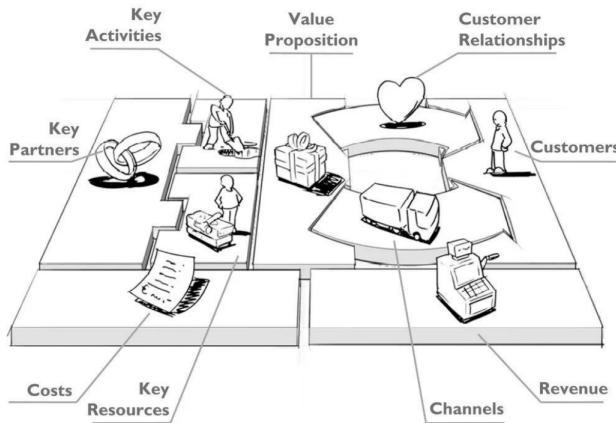


Fig. 2.1: Business Model Canvas

2.2.1 Como construirlo?

Normalmente se empieza con una propuesta de valor para casar la oferta de productos de la empresa con los deseos/necesidades de los clientes. Mirar ejemplo [Tele huerta S.L.](#)

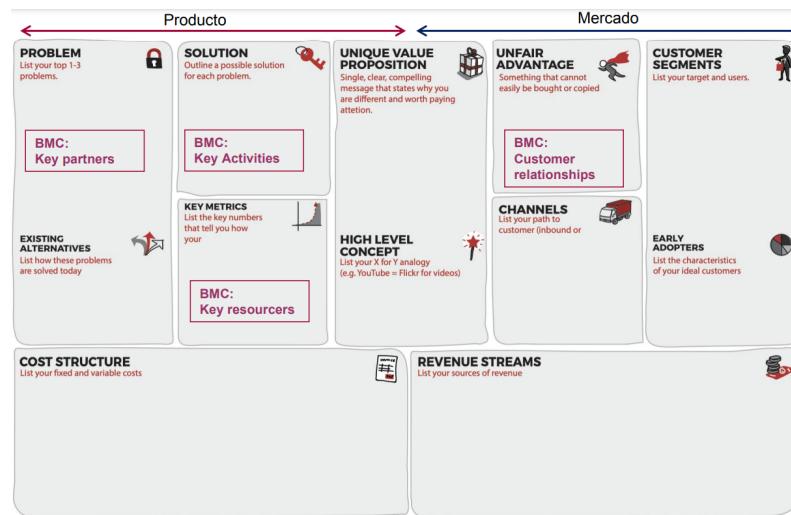
CÓMO		PROPIEDAD DE VALOR	QUIÉN	
Colaboradores clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de clientes
¿Quiénes son mis principales proveedores? ¿Puedo buscar alianzas con otras empresas? ¿Quiénes son mis aliados? ¿Qué factores debo tener en cuenta para generar alianzas de éxito? ¿Tengo acceso a redes de conocimiento?	¿Qué actividades requiere nuestra PV? ¿Estamos desarrollando estas actividades de forma eficiente? ¿Son demasiadas actividades y perdemos el foco? ¿Qué actividades no aportan valor y por tanto podemos externalizar?	¿Qué ofrecemos al mercado? ¿Ayudamos a resolver algún problema? ¿Qué necesidades estamos resolviendo? ¿Cuáles son los atributos de nuestra propuesta de valor?	¿Cómo interactuamos? ¿Qué tipo de relaciones esperan nuestros clientes? ¿Cómo podemos mejorar estas relaciones?	¿Para quién estamos creando valor? ¿Cuáles son los distintos segmentos? ¿Pueden ser reagrupados? ¿Cuántos clientes puedo llegar a tener?
	Recursos clave	¿Qué productos y servicios ofrecemos por segmento de clientes? ¿Cuáles son las necesidades satisfechas por la VP? ¿Sabemos la percepción de nuestros clientes? ¿Conocemos competidores?	Canales	¿A través de qué canales llegamos a clientes/proveedores? ¿Estamos llegando a ellos como queremos? ¿Podemos mejorar nuestros canales? ¿Cómo podemos integrar nuestro canal con la rutina de nuestros clientes? ¿Cuáles son los más eficaces?
Costes	Ingresos			
¿Cuáles son los costes principales? ¿Recursos y actividades más costosas? ¿Cuál es el coste de utilización de cada canal? ¿Estamos gastando lo estrictamente necesario para nuestra PV?	¿Cuáles son nuestras fuentes de ingreso? ¿Ingresos por segmentos? ¿Forma de pago de nuestros clientes? ¿Están diversificadas? ¿Son demasiados dependientes? ¿Qué estrategias de precio estamos aplicando?			
CUANTO				

2.3 Otros Modelos: Lean Canvas

Modelo alternativo. *Lean* viene de Lean Startups. Se centra en el **problema** que tiene nuestro cliente y las soluciones/ventajas competitivas que se pueden derivar. Tiene

cierto problema y le damos cierto servicio que le mejorará las condiciones. Se basan en la relación *cliente-producto* y no en *cliente-empresa* como en el BMC.

Se enfoca en la relación **cliente-producto**, trabaja mucho el producto/servicio. Entonces los bloques que tiene el Lean Canvas se relacionan con esto. Hay bloques que no salen en el Model Canvas que es "métrica clave" y "ventaja injusta".



2.4 Ecosistema

Nos permite conocer alianzas al trabajar. Un ecosistema es una comunidad económica soportada por una base de organizaciones e individuos que interactúan: los organismos del mundo empresarial. El principio fundamental del ecosistema es la *interdependencia*. Primero hay que **detectarlo**.



2.4.1 Las mega-tendencias

Son fuerzas transformadoras que impactan en países, organismos y economías. Cambian de forma dinámica.

Gestionar la diversidad geográfica	Auto-organización y auto-gestión	Automatización y demanda de capacidades diferentes
Disrupción digital e incremento del uso de la tecnología	Economía compartida	Escasez de recursos
Incremento de la regulación	Incertidumbre geopolítica y situación en la economía global	Incremento de las crisis medioambientales

Se nos pide que a ver cuales de estas 9 nueve tendencias nos pueden afectar más en nuestros retos.

2.4.2 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Objetivos que se buscan cumplir y afinar dentro de la organización corporativa.



3 Análisis Estratégico

Como se determina una estrategia de empresa? El Análisis estratégico **marca la ruta** para conseguir estos objetivos. Es indispensable tener los objetivos claros pero es imprescindible conocer el sector para que estos sean realistas. Se busca hacer **encajar el entorno, el mercado y la empresa**.

- Se deben tener los objetivos claros.
- Conocimiento de lo que nos rodea (mercado/sector).



3.1 Misión, Visión y Valores

La **misión** se puede considerar como la identidad corporativa. Es la suma del objetivo principal y la razón de ser. Es importante definirla porque aporta una *"motivación"* para la superación de problemas en general. Debe responder a por qué hemos creado la empresa y cuál es su razón de ser.

Necesita una actualización constante, adaptarse a los cambios de la empresa y del entorno. No hace falta aludir al tema económico de la empresa, sino a su valor agregado. Debe ser única e original pero realizable por la empresa. Está bien definida cuando:

- De ella se desprenden acciones y es operativa.
- Genera visión amplia, entusiasmo y trabajo.
- Aporta algo a la sociedad.
- Si uno mismo puede identificarse.

La **visión** va mas allá. Visionar la empresa/proyecto a largo plazo en cuestión de objetivos. Tiene que ser ambiciosa y puede cambiar cuando se consigue. Sirve como guía de crecimiento, focalizando una línea a seguir.

- Se debería poder resumir en un párrafo.
- Sirve también para motivar o guiar a los integrantes de la empresa.

Valores: Ideales y principios individuales o colectivos que guían las reflexiones y actuaciones de la empresa. Marcan unos ejes de conducta, generando una cultura corporativa. Definen el carácter de la empresa. Se suelen definir en la primera etapa del plan estratégico.

3.2 Entorno

Área en donde se buscan identificar factores que pueden influir a la empresa en términos de su desempeño y/o resultados.

1. **Entorno Macro:** Incluye factores a gran escala que están más allá del control directo de la empresa, como tendencias económicas, políticas, sociales, tecnológicas y medioambientales. Estos factores pueden afectar la industria en la que opera la empresa y su competitividad.
2. **Entorno Micro:** Comprende elementos más específicos y cercanos a la empresa, como sus competidores, clientes, proveedores y regulaciones locales. Estos factores tienen un impacto directo en la estrategia y las operaciones diarias de la empresa.

3.2.1 PESTEL

EL análisis PESTEL se enfoca en el **macro entorno**. Es un marco utilizado en la gestión empresarial para evaluar y comprender el entorno macroeconómico y externo en el que opera una organización. El acrónimo "PESTEL" representa seis categorías de factores que pueden influir en una empresa:

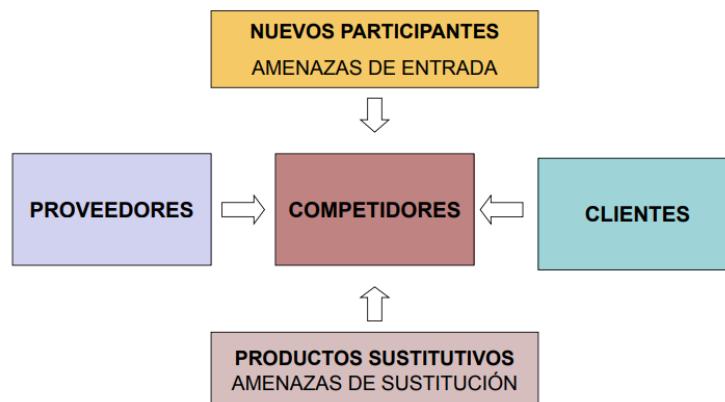
- **Políticos:** Se refiere a los aspectos relacionados con el entorno político y gubernamental, como leyes, regulaciones, estabilidad política, políticas fiscales y comerciales.
- **Económicos:** Incluye factores económicos como tasas de interés, inflación, tasas de cambio, crecimiento económico y ciclos económicos. Estos factores tienen un impacto directo en los costos, la demanda y la rentabilidad de una empresa.
- **Sociales:** Considera factores socioculturales como tendencias demográficas, valores culturales, preferencias de los consumidores, comportamientos de compra y dinámicas sociales. Comprender estas tendencias es esencial para adaptar productos y estrategias de marketing.
- **Tecnológicos:** Engloba avances tecnológicos, tasas de adopción de tecnología, innovación y desarrollo en la industria. Las empresas deben estar al tanto de las tendencias tecnológicas para mantenerse competitivas.
- **Medioambientales:** Incluye consideraciones sobre sostenibilidad, cambio climático, regulaciones ambientales y responsabilidad social corporativa. Las empresas deben evaluar y gestionar su impacto en el medio ambiente y cumplir con regulaciones ambientales.
- **Legales:** Se refiere a leyes y regulaciones específicas que afectan a la empresa, como leyes laborales, normativas de salud y seguridad, patentes, y regulaciones sectoriales. El incumplimiento de estas normas puede tener consecuencias legales y financieras.



3.2.2 PORTER

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, es un marco ampliamente utilizado para evaluar la competitividad de una industria y ayudar a las empresas a comprender su posición en el mercado. Este análisis se centra en las fuerzas que influyen en la competencia dentro de una industria. Las cinco fuerzas son las siguientes:

- **Poder de negociación de los proveedores:** Examina cuánto poder tienen los proveedores para imponer condiciones a las empresas. Si los proveedores tienen una posición fuerte, pueden aumentar los precios o limitar el suministro, lo que afecta a la rentabilidad de las empresas. Factores que pueden influenciar es si los proveedores están concentrados o atomizados (hay un único gigante o hay muchos proveedores), si suministran un producto clave para nuestra actividad, si se diferencian mucho de los demás proveedores y si tienen una fuerte identidad de marca.
- **Poder de negociación de los clientes:** Analiza cuánto poder tienen los compradores para influir en los precios y las condiciones de compra. Si los compradores tienen muchas opciones o son sensibles a los precios, pueden imponer condiciones más favorables. Factores que pueden influenciar son si los clientes están concentrados o atomizados (tenemos un único cliente grande o hay más), el volumen de compra de algunos clientes (si compran más tienen más poder), la información sobre nuestro servicio de la que disponen, incentivos a los que toman decisiones y el impacto en nuestra calidad que pueden ejercer.
- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** Evalúa la facilidad con la que nuevos competidores pueden ingresar a la industria. Las barreras de entrada, como inversiones iniciales, economías de escala, diferenciación, acceso a canales de distribución, regulaciones y costes de cambio elevados son cruciales.
- **Amenaza de productos o servicios sustitutos:** Considera la posibilidad de que los productos o servicios de una industria sean reemplazados por alternativas. Cuantas más opciones tengan los consumidores, mayor será la amenaza de sustitución. Factores como la propensión de cambio de los compradores o el rendimiento relativo del precio del sustitutivo.
- **Rivalidad interna entre competidores existentes:** Evalúa la intensidad de la competencia entre las empresas en una industria. Factores como el número de competidores, la concentración de mercado, la diferenciación de productos y la velocidad de crecimiento de la industria afectan a esta fuerza.



3.3 DAFO - CAME

El análisis **DAFO** es una herramienta de gestión estratégica utilizada para evaluar la situación de una empresa o proyecto, hacer un análisis interno. Estas siglas representan cuatro elementos clave:

- **Debilidades (D):** Las debilidades son los aspectos internos de una empresa que la colocan en desventaja en comparación con sus competidores. Pueden incluir problemas de recursos humanos, falta de experiencia, deficiencias en la infraestructura, problemas financieros u otros desafíos internos.
 - Fotografía en negativa de la realidad de la empresa. Para Corregirla en puntos de mejora a corto o largo plazo y convertirlas en Fortalezas.
- **Amenazas (A):** Las amenazas son factores externos que podrían perjudicar a la empresa. Estos pueden incluir cambios en el entorno económico, regulaciones gubernamentales, la competencia creciente, tendencias del mercado o cualquier otro factor externo que represente un riesgo potencial.
 - identifica actitudes externas realistas dañinas para la empresa, para Afrontarlas y convertirlas en Oportunidades.
- **Fortalezas (F):** Las fortalezas son los aspectos internos positivos de una empresa que le brindan ventajas competitivas. Esto podría ser una marca sólida, un equipo altamente calificado, tecnología avanzada, recursos financieros fuertes o cualquier otro activo interno que distinga a la empresa.
 - Son las ventajas competitivas ya alcanzadas y el mejor patrimonio personal. Se han de Mantener, vigilar y reforzar.
- **Oportunidades (O):** Las oportunidades son factores externos positivos que una empresa puede aprovechar para su beneficio. Pueden incluir cambios en la demanda del mercado, nuevas tendencias, avances tecnológicos o cualquier otro elemento que permita a la empresa crecer y prosperar.
 - Usualmente se presentan de manera puntual e inesperada y no se deben dejar pasar. Se tienen que Explotar, pues pueden que no vuelvan a presentarse.

El análisis DAFO implica la identificación y evaluación de estos cuatro elementos para ayudar a la empresa a desarrollar una estrategia efectiva. La idea principal es aprovechar las fortalezas y las oportunidades, al tiempo que se trabajan en la mejora de las debilidades y se manejan las amenazas de manera adecuada. Al comprender estos factores, la empresa puede tomar decisiones más informadas sobre su dirección estratégica.



3.3.1 CAME

El análisis CAME es una extensión del análisis DAFO, que ayuda a las organizaciones a desarrollar estrategias para abordar las debilidades y amenazas identificadas en el análisis DAFO.

El análisis CAME es útil porque va más allá de la simple identificación de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Ayuda a las organizaciones a crear un plan de acción específico para abordar estos aspectos y mejorar su posición estratégica. En última instancia, el objetivo es convertir debilidades en fortalezas, afrontar debilidades, minimizar amenazas y explotar oportunidades para lograr un mejor desempeño y competitividad en el mercado.



4 Generación de Ideas

Metodología que permite entender el problema del cliente o el problema donde queremos innovar (vacío en el mercado que queremos llenar).

4.1 Creatividad

Keywords: novedad, originalidad, innovación, utilidad, capacidad humana, etc.

4.2 Funcionamiento del Proceso Creativo

La creatividad se puede entrenar. Hay factores positivos y negativos que afectan a esta. Poner cosas sobre la mesa que puedan parecer "absurdas", luego pueden resultar válidas. No hay que **presuponer** nada (preguntar el porqué de las cosas). Si no se tiene claro se tiene que preguntar al cliente, no hay que limitarse. Hay que **enfatizar**, posicionarse con la problemática de los clientes. Hay que tener una **mentalidad positiva**. Se tiene que aplazar el juicio, no hay ideas malas de inicio.

Serendipia: momento en el que tenemos la solución (idea feliz). Para conseguirla no se tiene que estar obsesionado a forzar la creatividad, sino que simplemente se tiene que dejar un margen de tiempo para conseguirla.

4.3 Técnicas de Creatividad

1. **Preparación:** Vamos a ser creativos, todo el mundo tiene que querer jugar para tener una actitud constructiva.
2. **Producción** e incubación de ideas (fase divergente) y no vale la crítica.
3. **Evaluación:** Crítica y un análisis más racional de cuantificación (fase convergente). Evaluar si con las ideas de producción se puede dar solución al problema.

	Orientadas al producto o proceso	De ámbito general
Individual	<ul style="list-style-type: none">• Lista de atributos^(g)• Matriz de descubrimiento^(g)• Análisis morfológico^(g)	<ul style="list-style-type: none">• Pensamiento lateral
En grupo	<ul style="list-style-type: none">• Sinapsis• El método K-J	<ul style="list-style-type: none">• Brainstorming• Sinéctica• Método Delphi

(g) También en grupo

4.3.1 Análisis morfológico Ejemplo

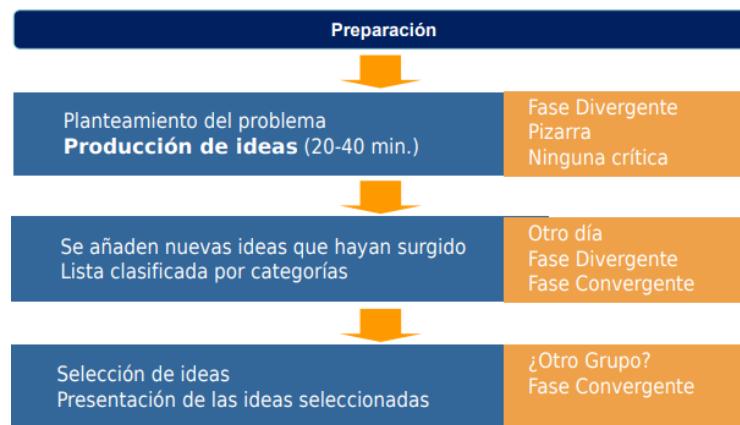
Queremos hacer un libro creativo, pero haremos creatividad combinando idea feliz, estadística y combinatoria. *Brainstorming* sobre los atributos del libro:

- **Forma:** cuadrado, ovalado, con un agujero en medio, etc.
- **Material:** papel, ropa, cristal, etc.

Descomponemos el libro en varios atributos y para cada uno hay una lista de posibilidades. Tendemos una combinatoria de los atributos que se han propuesto y podemos extraer una al azar. La validamos y sino volvemos a extraer otra combinación al azar.

4.3.2 Brainstorming

Técnica para potenciar la creatividad. Preparación de la actividad, se define el proyecto y se entra en una sección de creación/producción de ideas. Un día después normalmente se hace otra continuación de agregar ideas (para favorecer la producción de ideas). No estamos forzados a que los mismos que hacen la lluvia de ideas sean quienes implementan.



4.4 Design Thinking

Leer [Guía Design Thinking](#). Es una disciplina que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente, así como en una gran oportunidad para el mercado.

Tenemos que hacer coincidir las necesidades. Empatizar con cliente-usuario. EL usuario (no cliente) es el centro. Hay que empatizar con ambos, con el cliente porque es el quien pone el dinero y con el usuario porque es el destinatario final. Nos tenemos que focalizar en la acción, hay que ser rápidos, jugárnosla, prueba y error. Nos basamos en prototipos que vamos testeando, podemos volver atrás. Proceso iterativo.

1. **Empatizar:** ponerse en la piel del otro. Normalmente el usuario no sabe ni siquiera lo que quiere como solución.
2. **Definir:** analizar todo, si no se define bien todo puede acabar mal.
3. **Idear:** *brainstorming*
4. **Prototipar:** experimentar, hacer simulaciones con elementos tangibles en donde cada prototipo puede responder una pregunta.
5. **Testar:** Obtener feedback de los usuarios en base al prototipo para hacer una evaluación. Validar el enfoque humano de la solución analizando tres componentes (*deseabilidad, viabilidad, funcionalidad*)



4.5 Test de la Idea

Tendrá éxito siempre y cuanto demos más al cliente del esfuerzo que tiene que hacer. Prestaciones y precio son tangibles. Las incomodidades, inseguridades (realmente lo necesito o hay otros productos que satisfacen mi demanda) y feeling (mostrar seriedad) es intangible.

$$\text{Valor por esfuerzo} = \frac{\text{Valor percibido (Prestaciones + Feeling)}}{\text{Precio} + \text{Incomodidades} + \text{Inseguridades}}$$

Objetivo: desmarcarse de la competencia dando más valor y exigiendo menos esfuerzo.

5 Estudio del mercado y benchmarking

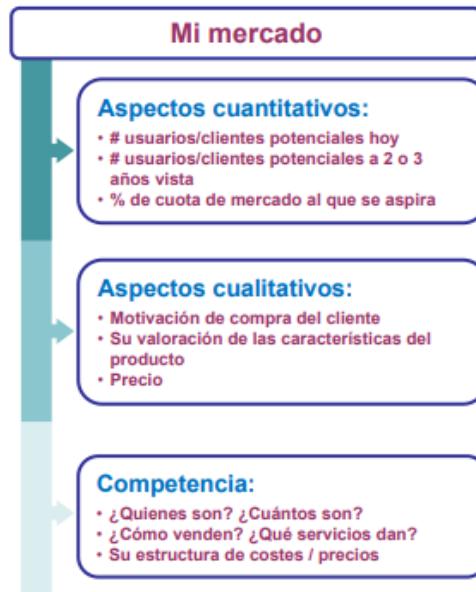
5.1 Investigación del Mercado

La investigación de mercado busca respuesta a las tres preguntas:

- ¿En qué mercado quiero instalarme? A partir de los segmentos identificados en el BMC. Detrás de cada segmento hay un target. Dependiendo de cómo tendremos que ampliar el rango geográfico para llegar más clientes. Al final lo que necesitamos son clientes que nos comprendan.
- ¿Cuál es mi mercado y cómo es? En términos de volumen, dimensiones, clientes y competidores. Para modular esto tenemos que saber el volumen real de clientes que tenemos y saber todo lo que necesita el cliente para ajustar las características del producto. También tenemos que fijarnos en las cosas que hace bien y mal la competencia, para corregirlas y diferenciarnos.
- ¿Cómo voy a vender? Lo cual facilita las decisiones tácticas propias del marketing operacional. Miramos lo que quiere el cliente y como lo hacen los demás.

Cada segmento necesita la implementación propia y su propia investigación de mercado. Acabaremos trabajando donde queramos, en los mercados que creamos que hay unos clientes determinados. El estudio de mercado nos puede ayudar a confirmar, matizar o desmentir lo que teníamos en el BMC. Tenemos que cubrir la necesidad de cada cliente **detrás de cada segmento**. Tenemos que entender como quiere el producto. **Hay que preguntar.**

Tendremos que ajustar el precio. No habrá negocio si el cliente no aprecia el producto y entiende que es mejor que la de la competencia. Cada segmento de los que tenemos en el BMC es un segmento a priori. Tendremos que hacer un estudio cuantitativo, cualitativo y competencia.



5.1.1 Aspectos cuantitativos

Los aspectos cuantitativos son fáciles de buscar en internet. Se refieren al volumen del mercado, al número de clientes en la actualidad, a dos años vista, número de competidores, etc.

Volumen del mercado: Conocer el volumen de mercado nos permitirá hacer una previsión del volumen de ventas en función de la cuota de mercado. El **volumen de mercado real** es el número de productos vendidos anualmente; o bien el importe global del conjunto de ventas anuales del mercado. Si el producto es nuevo, se approxima en base al volumen de mercado real de los productos sustitutivos al nuestro.

Evolución del mercado: El crecimiento o decrecimiento del mercado afectaran al volumen de mercado real, es decir, a nuestras perspectivas de venta. Conviene identificar a las variables que afecten la tendencia del mercado.

Después de la investigación de mercado se definirán unos objetivos comerciales en base a:

- Porcentaje de participación en el mercado que se pretende alcanzar.
- Previsión de ventas estimada para los primeros años de funcionamiento. La previsión de ventas se divide en dos para mercados con y sin clientela identificada:
 - **Con:** Se identifican todos los compradores potenciales y se fija un consumo aproximado de cada uno para conocer el volumen de mercado.
 - **Sin:** Se utilizan encuestas (fuente primaria), mercados de prueba (para ver lo que hace la gente) y análisis de series estadísticas (ver lo que ha hecho la gente).

5.1.2 Factores cualitativos

Clientes: A nuestro cliente hay que hacerle entrevistas o encuestas. Vale más 1 entrevista que 10 encuestas. Todo lo que podamos hacer a través de entrevistas tendrá más valor añadido cuando hagamos la evaluación de mercado. Tanto si hacemos una entrevista, esta debe ser abierta (donde la otra persona habla), y la encuesta debe ser cerrada y rápida para no perder el tiempo del cliente.

Debemos intentar conocer la motivación de compra del cliente y hablar de los problemas que enfrenta. No debemos enfocarnos en mostrar el producto; lo importante es abordar sus problemas sin sesgarlos. Tenemos que decir "*vale, ya te entiendo*", y luego enseñarle la propuesta de valor. Que el cliente interactúe, que juegue. Allí es donde comprobamos si el producto tal y como lo tenemos es adecuado para él o no, y mejoramos cosas.

Tenemos un gran problema, **el precio**. Preguntamos a los clientes "si tenemos una solución para este problema, ¿cuánto pagarías?" "¿Pagarias un 10 por ciento de los beneficios que te genera (o de la reducción de costes)?" Hay productos que sustituyen el mío? Mirarlo porque puede variar nuestro precio.

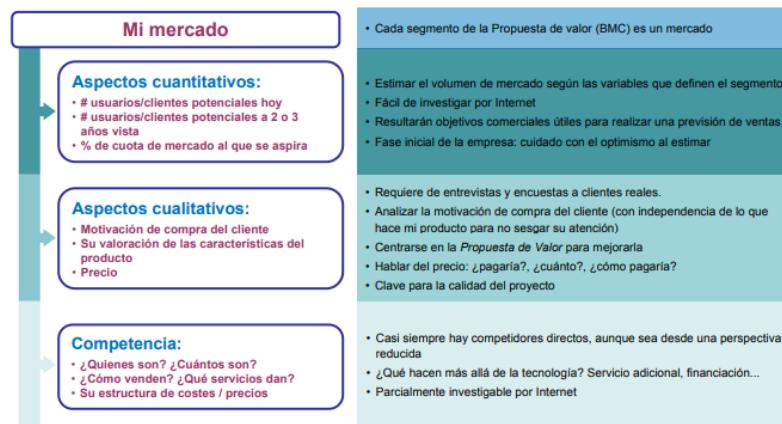
5.1.3 Competencia

Debemos evaluar cuántos competidores existen, cuál es su tamaño y su fuerza. Debemos tener una **definición amplia** de lo que consideramos competencia. Debemos analizar cómo funcionan nuestros competidores, revisar sus sitios web y los productos que ofrecen, como informes, servicios y actualizaciones.

Intentar entender si son gente con capacidad de adaptación y al cambio o no. Mirar también qué están haciendo para ponernos barreras a nosotros. Intentar huir del "*yo no tengo competidores*".

5.1.4 Síntesis

Es todo lo que espera que hagamos. Si nosotros hemos tocado suficiente realidad en nuestro proyecto estamos generándolo para una realidad conocida, si no contactamos con nadie ni nada estamos creando un servicio para una realidad desconocida. Hay que hacer un esfuerzo para entrevistas en todos los segmentos si es posible y como mínimo encuestas o formularios a segmentos.



5.1.5 Benchmarking

Es un proceso continuo, estructurado y sistemático de medición y comparación de nuestros productos, servicios y formas de actuar con las prácticas de otras empresas consideradas excelentes en el mercado de nuestro sector o de otros sectores, con la finalidad de aprender, identificar iniciativas validas para nuestro negocio.

Mirar como los otros hacen las cosas en otras empresas para mejorarlo. Podemos aprender de como hacen las cosas la otra gente y copiarlas. Hacemos una investigación un poco para comparar lo que hacemos nosotros y lo que hacen ellos. Mirar a los otros para tener buenas prácticas. Hay diferentes tipos de benchmarking.

	Comparación con...	¿Acceso a la información?	Observaciones
Interno	Otras unidades internas	Muy fácil	Inconveniente: -> Especificidades no comparables
Competitivo	Otras empresas del mismo sector	Difícil	Poco usual. En sectores/productos muy específicos Requiere acuerdos globales
Funcional	Empresas que: -> No son competencia -> Realizan la misma actividad funcional	Acordable	Por ejemplo, operan en distinto país (líneas aéreas)
Genérico	Empresas de otros sectores	Acordable	El objetivo es encontrar procedimientos innovadores exportables

6 Segmentación, Posicionamiento y Marketing Mix

6.1 Marketing Estratégico

Variante del marketing enfocada al medio y largo plazo, que emplea diferentes técnicas de análisis del mercado para detectar oportunidades que permitan a la empresa crecer y destacar frente a sus consumidores teniendo siempre en mente las necesidades del usuario.

6.1.1 Segmentación

Proceso de división del mercado en grupos de consumidores con necesidades suficientemente homogéneas y que justifiquen acciones de marketing diferenciadas para satisfacerlos de forma más efectiva. Cada segmento puede ser alcanzado por una estrategia de marketing concreta.

- Identificar oportunidades de mercado y ayudar a enfocar las acciones.
- Supone un factor de diferenciación a la competencia. No deja espacios libres a la competencia.

6.1.2 Posicionamiento

Una vez tenemos definidos y seleccionados los segmentos que nos queremos dirigir, debemos posicionarnos, es decir, definir la imagen que queremos tener en la mente de nuestro **publico objetivo**.

Es la percepción competitiva de un producto o marca por parte del consumidor. La percepción es siempre comparativa y por lo tanto competitiva.

Marca: nombre, término, símbolo que trata de identificar los productos para diferenciarse de la competencia.

6.2 Marketing Mix

Conjunto de actividades destinadas a la promoción y comercialización de la marca o producto en el mercado, teniendo en cuenta las 4 Ps y con un objetivo claro: Atraer y fidelizar al cliente gracias a la satisfacción de sus necesidades.

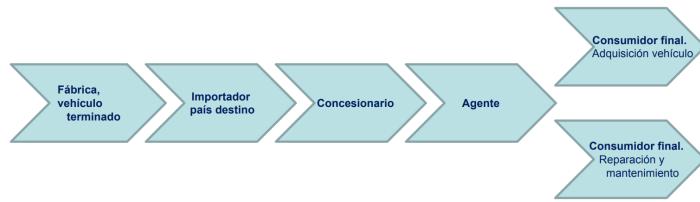
6.2.1 Producto

- La presentación en nuestro caso es la interficie, aplicación que usemos. Agradable visualmente. El nombre de la marca tiene que ser fácil de pronunciar y exportable. Por ejemplo si queremos exportar el producto a España a lo mejor un nombre en castellano mejor, lo mismo para el resto del mundo.
- Todo tiene que tener una garantía, un buen servicio se le pone valor siempre y cuanto tenemos la garantía que cumplirá con las condiciones que estamos poniendo. Durante unos años nos hacemos cargo de los costes adicionales que puede tener el producto.
- El servicio post venta cada vez es mas importante. Si quiere el cliente hacer una consulta que sea fácil, si quiere hacer una devolución que sea gratis. Porque hoy en día, no nos podemos olvidar del cliente después de darle el producto. Se necesita hacer un seguimiento porque necesitamos fidelizarlo. A esto se llama a **marketing relacional** (No marketing transaccional). Las necesidades del cliente son cambiantes, si tenemos un servicio post venta más a largo plazo podemos hacer que nuestro producto evolucione.
- Queremos una evolución del producto, siempre y cuando responda a las nuevas necesidades. Esto se puede saber siguiendo al cliente (marketing relacional).
- Concretar el número de productos que queremos, si tenemos 2 segmentos seguramente tendremos 2 productos. Se ha de personalizar el producto a cada uno de los segmentos que se quiere hacer llegar.

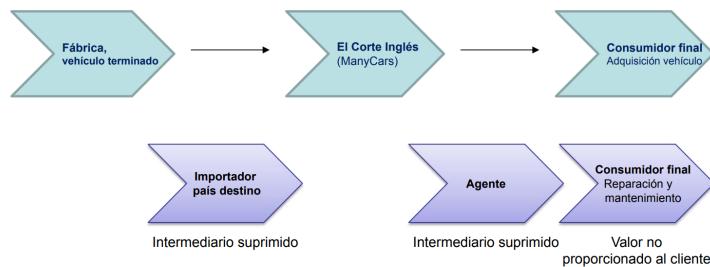
6.2.2 Placement

¿Ahora como hacemos llegar este producto al cliente? ¿Qué canal utilizamos?

- **Canales de distribución:** Caminos que sigue el producto hasta llegar al cliente final (dos canales principales: comercial *BtoC* e industrial *BtoB*).
- Canal corto o largo depende de la fuerza de mercado que tengamos. Por ejemplo Zara es industrial pero tiene un canal corto. En el *BtoB* también pueden haber intermediarios porque no eres lo suficientemente conocido. *Se pueden utilizar varios canales dependiendo de los clientes que se quieren llegar.*
- El objetivo es que nuestro producto esté disponible cuando el cliente quiera comprarlo y donde quería comprarlo. Hay que facilitarle mucho la compra.
- **Fuerza de Ventas:** Hay que definir el punto geográfico, el numero de puntos de venta, etc.
- Depende del ritmo de producción, si fabricamos mucho necesitaremos mucho ayuda.
- Si cogemos intermediarios nuestro control será menor, sino tenemos más el control. El que vende el producto también tiene que transmitir los valores de nuestra empresa. Si tenemos una fuerza propia esto es más factible. Los intermediarios sabrán mantener nuestra imagen??
- Criterios para escoger el canal: control, perdida de información de mercado (tener cerca/interactuar/conocer con el/al cliente). Tipo de remuneración y que coste representa sobre los intermediarios/vendedores propios.



Esto es un canal largo, pero se puede volver más corto, el importador me lo ahorra porque hablo directamente con el fabricante, lo mismo con el agente. Así ganamos margen, pero para pasar a un canal corto debemos tener potencial de venta bastante grande.



6.2.3 Price

¿Qué condicionales influyen en determinar el precio del producto?

- Tenemos que tener en cuenta el **coste**. El objetivo es cubrir los costes de producción y comercialización.
 - El precio de venta tiene que ser superior al coste de producción y comercialización (legalmente también, no se puede hacer *dumping*).
 - No estamos para regalar las cosas. Añadir los costes de hacer llegar el producto al cliente final (comercialización).
 - Con la investigación de mercado normalmente se determina el precio, ya que se pueden hacer comparativas. Para analizar los precios de la competencia se hace mediante sondeos.
- **Respuesta de demanda:** un precio bajo no implica una percepción buena de parte de los clientes y un aumento de ventas.
- **Ciclo de vida:** cuando empezamos precio bajo y después ya subiremos.
- **Valor disfrute:** Como más disfrute el producto el cliente más caro puede ser.
- **Precio competencia:** Reflejar en los precios que da la competencia. Si el producto es muy novedoso, puede ser que no tenga referencias.
 - El precio de venta final tiene que tener en cuenta el precio de los competidores. Poder agregar valor al producto para justificar el precio más elevado que en el competencia o rebajar el precio.
 - Puede ser que tengamos un producto muy novedoso y por lo tanto no sabemos con qué comparar. **Precio psicológico:** Preguntar al cliente potencial, mediante un censo, a qué precio pensaría que ese producto no sería suficientemente bueno (límite inferior), y viceversa, cuánto estaría dispuesto a pagar (límite superior)
- **Regulación:** Productos que están regulados (su precio).

- **Selección:** para empresas en las que el producto es decisivo. Se fija un precio relativamente alto y se selecciona a un grupo de gente de un determinado status. Posteriormente estas personas serán imitadas.
- **Penetración:** (para productos nuevos) con el fin de desalentar la competencia y conseguir aumentar la cuota de mercado. (para productos existentes) con el fin de conseguir una cuota de mercado. Se fijan un precio bajo y se obtienen unas ventas rápidas y participación en el mercado.

6.2.4 Promotion

El push es empujar a que la gente te compre el producto, en cambio el pull es hacer mas promoción de la marca, tu vas añadiendo mas productos y se van vendiendo productos. Pull son apple y nike. Push es 2x1 compra esto!, se fijan en el producto. Se pueden combinar las 2, por ejemplo cuando sale un nuevo móvil apple es push, patrocina mucho el producto.

Push: Esta estrategia implica impulsar el producto hacia los canales de distribución para que llegue al consumidor final. Aquí, el fabricante o vendedor está "empujando" su producto hacia los intermediarios y minoristas para que lo coloquen en sus estanterías y lo promocionen activamente.

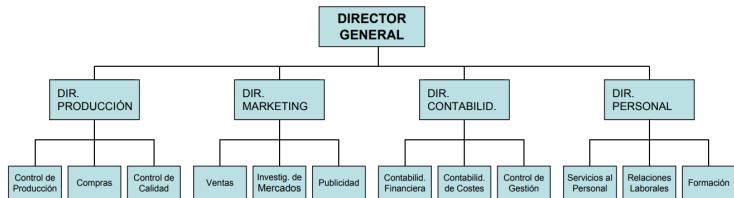
Pull: Esta estrategia se centra en crear una demanda directa del consumidor final para el producto. Aquí, el objetivo es atraer a los consumidores hacia el producto, generando interés y demanda desde la base.

La **publicidad** persigue diversos objetivos: persuadir, referencia de marca, recordar que aun estamos vivos. Hay una serie de consideraciones, la publicidad a lo mejor hay que subcontratar profesionales porque se trata de la imagen de nuestra empresa.

7 Tipos de estructuras organizativas

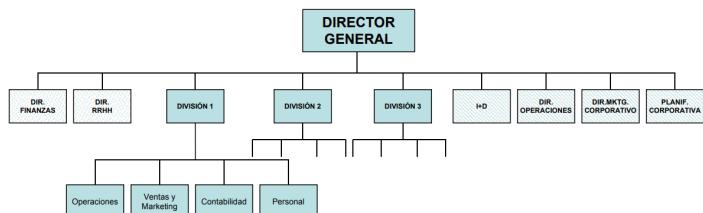
7.1 Organigrama

7.1.1 Funcional



- Sencilla y presenta una jerarquia muy clara
 - Falta de cooperacion entre departamentos. Tiende a departamentos autocraticos.
 - Rigidez y resistencia al cambio. Poco adaptable.

7.1.2 Divisional

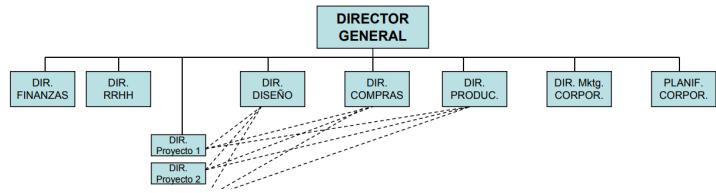


- Las divisiones se realizan en función de las zonas geográficas o por producto. Las divisiones funcionales (en color claro) controlan estándares. Conjunto de personas que trabajan a nivel regional, división de la empresa por zonas geográficas y dentro hay zonas funcionales. Adaptando los departamentos a las diferentes regiones. Cada división tiene un enfoque funcional.
 - Facilita la toma de decisiones y el control.
 - Equilibrio entre control centralizado e independencia regional y funcional.
 - Facilita el crecimiento territorial y la diversificación.
 - Conflictos entre la central y las divisiones. Posibles rivalidades.
 - Conflictos en la asignación de recursos.

7.1.3 Estructura matricial

Es una estructura orientada a proyectos. Permite divisiones funcionales que son expertos en cada uno de los temas específicos.

Cada proyecto tiene un director de proyecto y cada proyecto pide a cada funcionalidad personal. Se pueden especificar conjuntos de personas a diferentes proyectos. Si nos orientamos a los proyectos, nos orientamos a la invocación y personalizaron. Cada departamento es horizontal dentro del proyecto.

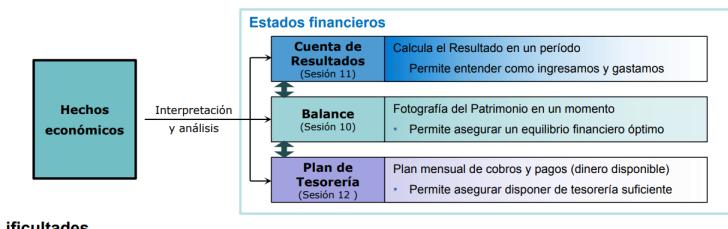


7.1.4 Forma jurídica

Modalidad legal de constituirse como empresa para realizar una actividad económica. Según la manera de constituirse, se tiene una serie de obligaciones y derechos.

8 Gestión Financiera

Nos permite tomar decisiones con más información. Decisiones sobre todo objetivas, basadas en datos. El hecho económico es todo lo que pasa en la empresa que se puede cuantificar. Pagar el sueldo, solicitar un préstamo es un hecho económico, etc. Estos hechos económicos se representan mediante los estados financieros **Balance General**, **Cuenta de Resultados** y **Plan de Tesorería**.



8.1 Balance General

Foto estática de como está la empresa en términos económicos/financieros. Figura si la empresa ha tenido beneficios o perdidas, pero no dice de donde proviene. Representa los activos y pasivos. Se expresa en unidades monetarias y se indica la fecha en la que se realiza.

8.1.1 Activos

Relación de los bienes y derechos de la empresa en un momento determinado.

- Bienes son aquello que la empresa tiene.
- Derechos son aquello que se le debe a la empresa.

El activo indica la capacidad de hacer frente a pagos a corto plazo. El **activo fijo** son aquellos activos que no se venderán mientras la empresa tenga perspectivas de funcionamiento. El **activo corriente** son aquellos activos que se convertirán en líquidos a corto plazo.

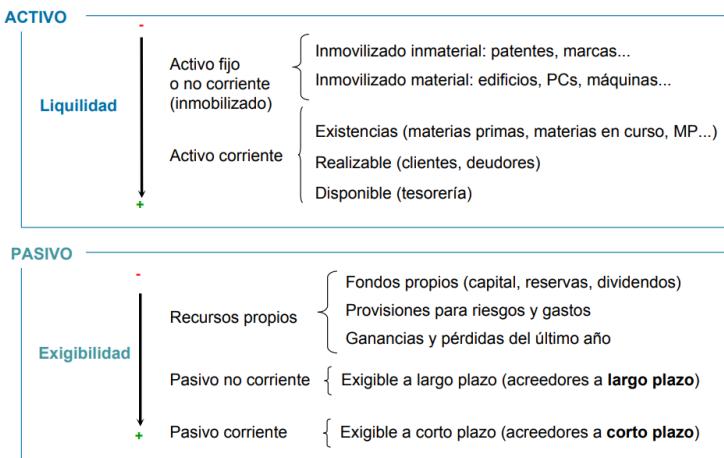
8.1.2 Pasivos

Representa el conjunto de deudas y obligaciones que la empresa ha contraído en un momento determinado, bien sea por los propietarios de la misma o con sus acreedores.

- Capital: Aportaciones de los propietarios.
- Deudas: Aquello que la empresa debe.

El pasivo indica dos cosas:

- **Exigibilidad**: ya sea de deudas de la empresa con los propietarios (que estos pueden decidir no exigir) o deudas a terceros ajenos a la propiedad de la empresa.
 - **Recursos propios**: se reserva un porcentaje a las reservas de la empresa. Además, a propuesta de la dirección, se puede repartir dividendos entre los accionistas.
 - * **Provisiones**: para asumir riesgos futuros. Por ejemplo, si se tiene un juicio pendiente, se puede aprovisionar una cantidad de dinero para asumir el riesgo de perder el juicio.
 - * **Ganancias y perdidas**: se puede tener beneficios o perdidas. Si se tiene perdidas, se puede compensar con los recursos propios. No se indica de donde provienen las perdidas.
- **Plazo de pago**: ya sea que las deudas se pagan en un periodo superior a 12 meses o en un plazo inferior.



8.1.3 Conceptos adicionales

- **Gastos de constitución:** son gastos obligatorios e indispensables para la creación de la empresa o su ampliación de capital. Tienen una naturaleza jurídica como escrituras nominales, registros mercantiles, etc.
- **Amortización:** concepto de vida útil del inmovilizado inmaterial y material. Es la perdida de valor de un activo. Por ejemplo, un coche nuevo vale 20.000 euros, pero al cabo de 5 años, vale 10.000 euros. La diferencia de 10.000 euros es la amortización. Se puede amortizar un activo en 5 años, 10 años, etc. La amortización se puede hacer de dos formas.
- En un balance equilibrado, el activo corriente debe ser superior al pasivo corriente para poder efectuar los pagos sin dificultades. Por otro lado, las deudas (a corto y largo plazo) no deben representar mas del 60% del pasivo.
- **Fondo de maniobra:** es la proporción de activo corriente financiado con capitales permanentes. $\text{Activo corriente} - \text{Pasivo Corriente}$ (Exigible a corto plazo).
 - Negativo implica un desequilibrio financiero que tendrá problemas para afrontar las deudas a corto plazo.
 - 0 implica situación de riesgo, en la que si la empresa tuviera problemas en cobrar de clientes o en vender existencias, podría tener problemas para pagar las deudas a corto plazo.
 - Positivo señala la situación recomendable para asegurar la solvencia financiera.

8.2 Principio del devengo

Aunque no se haya cobrado, se tiene que tener registrado como ingreso. Por ejemplo, si se vende un producto a plazos, aunque no se haya cobrado, se tiene que tener registrado como ingreso. Lo mismo pasa con los gastos. Si se compra un producto a plazos, aunque no se haya pagado, se tiene que tener registrado como gasto.

$$\text{Ingreso} \neq \text{Cobro}, \quad \text{Gasto} \neq \text{Pago}$$

Los ingresos y los gastos van a la cuenta de resultados y el cobro y el pago van al plan de tesorería.



9 Búsquedas de recursos

9.1 Costes y Gastos

En la realidad se utiliza indistintamente ambos términos.

9.1.1 Costes

Hace referencia a al dinero necesario para llevar a cabo un producto. Mas relacionado con el proceso de producción y fabricación. El costo se origina en la elaboración del producto o servicio.

9.1.2 Gastos

Hace referencia al dinero que da soporte a una acción determinada en provecho de la empresa. El gasto se origina en las actividades de soporte. El gasto se relaciona con el proceso de comercialización, administración y financiación de las operaciones llevadas a cabo en la empresa.

9.1.3 Costes y Gastos Fijos

Son aquellos que no dependen de la producción y/o prestación de un servicio. Por ejemplo los costes fijos son: (alquiler del espacio de fabricación, amortización de la maquinaria) y los gastos fijos son: (alquiler de la oficina, salarios).

9.1.4 Costes y Gastos Variables

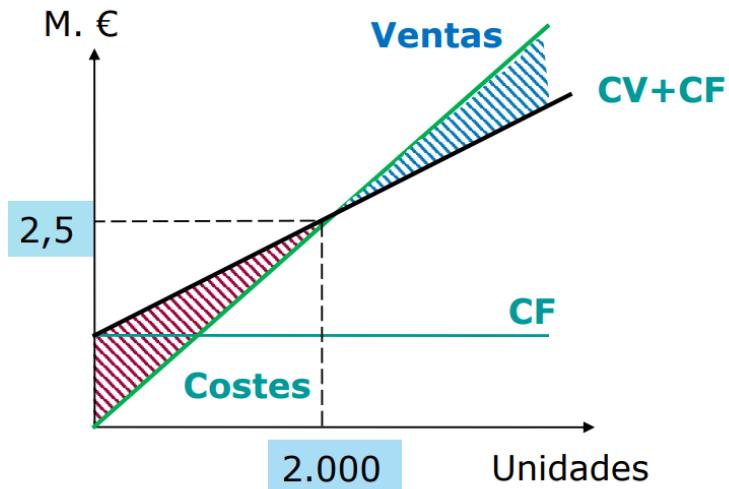
Son los que van estrechamente vinculados a la producción y/o prestación de un servicio. Por ejemplo los costes variables corresponden a (la mano de obra, materia prima, embalaje), mientras que los gastos variables son tales como (la comisión al vendedor).

9.1.5 Costes y Gastos Operacionales

Son aquellos que no se pueden aplicar directamente a un producto o servicio específico, necesitan de un criterio de asignación específico. Costes: (energía, mano de obra indirecta), mientras que gastos son (sueldo del personal administrativo).

9.2 Punto de equilibrio

Es el nivel de ventas preciso para poder cubrir el total de los costes y gastos de la empresa. Es el punto en el que los ingresos son iguales a los gastos. Es el punto en el que no se gana ni se pierde dinero. Se puede calcular en unidades o en dinero. El volumen de ingresos determinados para cubrir los costes por igual. Es una herramienta fundamental para ponderar el nivel de rentabilidad de una empresa.



$$PE_{xUnidades} = \frac{Costes\ Fijos\ Totales}{Margen\ de\ contribución\ unitario} = \frac{Costes\ Fijos\ Totales}{Ingresos_{por_unidad} - Coste_{Variable}por_{_unidad}}$$

9.3 Estado de resultados

Muestra de forma ordenada y detallada como se obtiene el resultado (puede ser beneficio o perdida) durante un periodo de tiempo determinado. También conocido como estado de perdidas y ganancias.

Indica si la empresa ofrece resultados positivos o negativos. Permite conocer la **estacionalidad**.

Consiste en desglosar los gastos e ingresos en distintas categorías y obtener el resultado antes y después de los impuestos.

Principio de devengo: implica que los ingresos y gastos quedan reflejados justo en el momento que se producen. Por ejemplo en el momento que una empresa hace la factura de una venta (aunque no se haya cobrado en el momento) ya consta como ingreso aunque no implica que se haya cobrado. Lo mismo con los gastos.

$$Ingresos \neq Cobros, \quad Gastos \neq Pagos$$

Gastos	Ingresos
Coste de las ventas	Ventas
Externalización de servicios (outsourcing)	Subsidios
Mantenimiento y limpieza	Ingresos financieros (intereses)
Salarios y gastos de SS	Variación de existencias
Alquileres y oficinas	
Ordenadores, servidos, conexión	
Electricidad y agua	
Marketing y publicidad	
Gastos administrativos	
Amortizaciones	
Intereses financieros	
Tasas	
Variación de existencias	

Que el resultado del estado de resultados sea positivo no implica que la empresa tenga liquidez. Esto sucede si la empresa no ha cobrado las facturas por ejemplo.

+ Ventas
- Costes de las ventas (compras, almacén, ...)
± Variación de existencias
= Margen Bruto {Gross margin}
- Gastos operativos (de estructura y comerciales)
- Gastos generales y administrativos (alquileres, sueldos, ...)
± Otros ingresos o gastos
= {EBITDA} Beneficio antes de amortizaciones, depreciaciones, intereses e impuestos
- Amortizaciones {Amortizations}
= BAI = Beneficio antes de intereses e impuestos {EBIT}
± Ingresos y gastos financieros (intereses)
± Resultados extraordinarios
= BAI = Beneficio antes de impuestos {EBT}
- Impuesto de sociedades {Taxes} (~25%)
= BDI = Beneficios después de impuestos = Beneficio neto {Net profit}

Pro Memoria:

Cash Flow Bruto: BAI + Amortizaciones {EBT + Amortizations}

Cash Flow Neto: BDI + Amortizaciones {Net Profit + Amortizations}

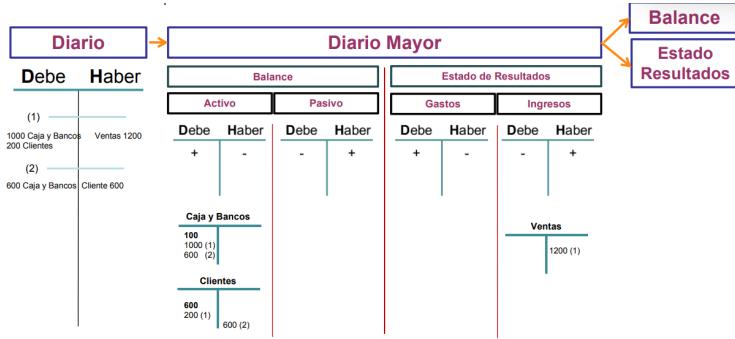
EBITDA: BDI+ Impuesto Sociedades + Ingresos y Gastos Financieros y extraordinarios + Amortizaciones {NP} + {Taxes} + {Financial expenses and extraordinary results} + {Amortizations}

9.4 Gestión de los hechos Económicos

Los hechos económicos ocurren a lo largo de un periodo.

Diario: Lista del día a día de los asientos contables deducidos de los hecho económicos, donde se registran cronológicamente todas las transacciones financieras de una empresa o individuo. Cada transacción se anota en el diario con detalles como la fecha, una descripción de la transacción, las cuentas afectadas y los montos debitados y acreditados. Por lo general, se utilizan cuentas contables específicas para clasificar y registrar estas transacciones, siguiendo el principio contable de partida doble: cada transacción tiene un débito (debe) y un crédito (haber) que afectan a diferentes cuentas.

- **Debe en el Balance:** incluye los incrementos del activo y las reducciones del pasivo
- **Debe en Cuenta de resultados:** incluye los gastos o las reducciones de ingresos
- **Haber en el Balance:** incluye las reducciones del activo y los incrementos del pasivo
- **Haber en la Cuenta de resultados:** Incluir los ingresos o el decremento de gastos



9.5 Plan de Tesoreria

Te indica de como estas de disponibilidad de dinero en el momento. Refleja las entradas y salidas de dinero. No es lo mismo que la cuenta de resultados por el principio de devengo.

- En el momento incial, el saldo inicial es lo que hay en el balance (caja y bancos).
- Hacienda solo regresa el IVA en el mes de enero.
 - Trimestralmente se suman los IVAs repercutido y se restan los IVAs soportados.
 - Si el IVA repercutido es mayor que el IVA soportado, se paga la diferencia a hacienda.
 - Si el IVA repercutido es menor que el IVA soportado, hacienda lo hara deduible al trimestre siguiente y asi hasta final de año. En el mes de enero, hacienda regresa el IVA (30/01).
 - * Mala señal que el IVA repercutido sea menor que el IVA soportado. Significa que se esta vendiendo menos de lo que se esta comprando. Se esta teniendo perdidas.
- El IRTF se paga mesualmente, calculado sobre los sueldos de los trabajadores.
- El saldo final de tesoreria tiene que cuadrar con lo que hay en el balance (caja y bancos).