



Empresa e Iniciativa Emprendedora

360°

María Eugenia Caldas Blanco
María Luisa Hidalgo Ortega



Empresa e Iniciativa Emprendedora

360°

María Eugenia Caldas Blanco
María Luisa Hidalgo Ortega



ÍNDICE

1. Emprendedor e idea emprendedora	6	6. La construcción del modelo de negocio	45
1. El emprendedor.....	8	Evalúo mis conocimientos	50
2. Cualidades emprendedoras	9	Evalúo mi aprendizaje	51
3. El intraemprendedor	12	Retos profesionales	
4. El riesgo empresarial.....	13	■ Business Model Canvas	52
5. El valor social de emprender	14	■ Lean Startup	53
6. La idea emprendedora	16	Proyecto de empresa	
7. Trabaja y formula tu idea.....	19	■ Iniciando el proyecto de empresa	54
Evalúo mis conocimientos	24	■ Estudio de mercado	55
Evalúo mi aprendizaje	25		
Reto profesional			
■ Evalúa tu potencial emprendedor	26	3. El plan de marketing	56
Proyecto de empresa		1. Marketing	58
■ Herramientas para emprender	28	2. Marketing mix clásico	59
■ Incubando el proyecto de empresa	29	3. Nuevas formas de marketing	67
		4. La franquicia y sus elementos	69
2. La empresa y su entorno	32	Evalúo mis conocimientos	72
1. La empresa: fines, recursos y tipos	34	Evalúo mi aprendizaje	73
2. El entorno empresarial	36	Retos profesionales	
3. El mercado	37	■ Marketing en NARANJA EXPRESS	74
4. Cultura e imagen corporativa	41	■ Franquicia de un taller mecánico	75
5. Análisis DAFO	43	Proyecto de empresa	
		■ Plan de marketing	76



4. El plan operativo y de recursos humanos	78	6. Forma jurídica y trámites de constitución. Impuestos y documentación administrativa	136
1. El plan operativo	80	1. La forma jurídica de la empresa	138
2. El plan de recursos humanos	85	2. La figura del autónomo	139
3. La organización de la empresa	91	3. Las sociedades	141
Evalúo mis conocimientos	94	4. Las sociedades personalistas	142
Evalúo mi aprendizaje	95	5. Las sociedades de capital	143
Retos profesionales		6. La sociedad laboral y la cooperativa	146
■ El plan operativo de PAQUETE RÁPIDO	96	7. Trámites de constitución de una sociedad	148
■ PAQUETE RÁPIDO diseña su plan de recursos humanos	97	8. Trámites en Hacienda	150
Proyecto de empresa		9. Trámites laborales	151
■ El plan operativo	98	10. Simplificación de los trámites y servicios de ayuda	152
■ El plan de recursos humanos	99	11. Impuestos periódicos	153
5. Análisis de costes. Plan de inversiones.		12. Documentación administrativa de la empresa	156
Plan de financiación	100	Evalúo mis conocimientos	158
1. Análisis de costes	102	Evalúo mi aprendizaje	159
2. Análisis básico de ingresos	105	Proyecto de empresa	
3. Aspectos básicos de contabilidad	106	■ Área jurídica	161
4. El plan de inversiones	115	■ Trámites de constitución y puesta en marcha	163
5. El plan de financiación	116	■ Conclusiones y evaluación del proyecto	164
6. Análisis de la viabilidad económico-financiera	121		
7. El plan de tesorería	126		
Evalúo mis conocimientos	128		
Evalúo mi aprendizaje	129		
Proyecto de empresa		Guía para el proyecto de empresa	165
■ Plan de inversiones	130		
■ Plan de financiación	132		
■ Análisis de la viabilidad del proyecto	135		



ORGANIZACIÓN DEL LIBRO

El libro de **Empresa e iniciativa emprendedora 360º** consta de seis unidades de trabajo y un anexo final sobre el proyecto de empresa.

- Cada una de ellas arranca con la sección **Organizo mis ideas**, un mapa conceptual para centrar la atención sobre los conceptos clave que se verán en la unidad de trabajo y cómo se relacionan entre sí.
- Reto profesional inicial:** caso práctico inicial en el que a través de una situación real, con unos personajes, hechos y datos relevantes, se plantea una situación de partida que facilita la aplicación práctica de todos los contenidos que se van a ver a lo largo de la unidad, e invita a la reflexión o el debate.

4 El plan operativo y de recursos humanos

Objetivos

- Organizar las estrategias y recursos para la ejecución del plan operativo y de recursos humanos.
- Desarrollar las habilidades y competencias para la ejecución del plan operativo y de recursos humanos.

Resultados de aprendizaje

- Señala casos de ejercicio en situación operativa.
- Describen los recursos necesarios en la empresa.
- Tomadas decisiones sobre la localización, al personal y las instalaciones.
- Analizan y describen los puestos de trabajo.
- Organizan la comunicación y describen en qué consiste la función de recursos humanos.
- Aprendizaje a costar y de costes de producción.
- Describen tipos de organizaciones y sus características.
- Describen tipos de organizaciones y sus características.
- Informan en la actividad productiva.

Organizo mis ideas

```

graph TD
    A[El plan operativo y de recursos humanos] --> B[El plan operativo]
    A --> C[El plan de recursos humanos]
    A --> D[El organigrama de empresas]
    B --> E[Resursos productivos y operativos]
    B --> F[Aprendizaje de habilidades y competencias]
    C --> G[Análisis y descripción de los puestos de trabajo]
    C --> H[Selección e formación]
    C --> I[Evaluación laboral y desarrollo profesional]
    C --> J[Organización social]
    D --> K[Organización social]
    
```

Reto profesional inicial

Soriano DELOL es una empresa familiar que desarrolla y comercializa soluciones de control y gestión de procesos industriales. La empresa es una planta de producción de alta tecnología que trabaja para empresas de automoción, aeroespacial, petroquímica y farmacéutica. Soriano DELOL comercializa una amplia gama de productos y servicios que incluyen la instalación, configuración y mantenimiento de sistemas de control y gestión de procesos. La distribución del software se apoya en un canal de distribuidores y colaboradores que ofrecen los servicios de instalación y configuración. Los clientes de Soriano DELOL obtienen un servicio personalizado y rápido para que obtengan un mayor conocimiento y mejor comprensión de su sistema de gestión.

Este negocio invierte también en R&D con el fin de crear nuevos productos y servicios. La empresa tiene una sólida base de clientes y proveedores, así como una sólida red de distribuidores y colaboradores. La empresa tiene una sólida base de clientes y proveedores, así como una sólida red de distribuidores y colaboradores.

2.-Qué condiciones de trabajo se han modificado para adaptarse a las necesidades de los trabajadores productivos de la empresa.

3.-Qué condiciones de trabajo se ha establecido la empresa con la Seguridad Social.

El desarrollo de contenidos se presenta de forma clara y ordenada, con un lenguaje sencillo y comprensible, de acuerdo a la siguiente secuencia:

Contenidos → Ejemplos → Actividades

Además se utiliza una gran variedad de **recursos adicionales**:

- Recuerda:** para destacar los contenidos más importantes.
- Vocabulario:** breve definición de algún concepto clave.
- Emprendedoras de éxito:** para descubrir a protagonistas actuales del emprendimiento.
- Frases célebres** de personajes destacados.
- Anécdotas emprendedoras** y curiosas del mundo empresarial.
- Ejemplos.**

z. El entorno empresarial

Entorno específico de las empresas

- Entorno político: Relaciona aspectos de las operaciones con el entorno político y económico, así como con las leyes y regulaciones que rigen la actividad empresarial.
- Entorno económico: Relaciona aspectos de las operaciones con el entorno económico, así como con las tendencias económicas y las estrategias de desarrollo.
- Entorno social: Relaciona aspectos de las operaciones con el entorno social, así como con las tendencias demográficas y las necesidades de la sociedad.
- Entorno tecnológico: Relaciona aspectos de las operaciones con el entorno tecnológico, así como con las tendencias tecnológicas y las innovaciones.
- Entorno legal: Relaciona aspectos de las operaciones con el entorno legal, así como con las leyes y regulaciones que rigen la actividad empresarial.

Actividades

- **ENTORNO EMPRESARIAL:** Relaciona aspectos de las operaciones con el entorno político y económico, así como con las leyes y regulaciones que rigen la actividad empresarial.
- **ENTORNO SOCIAL:** Relaciona aspectos de las operaciones con el entorno social, así como con las tendencias demográficas y las necesidades de la sociedad.
- **ENTORNO TECNOLÓGICO:** Relaciona aspectos de las operaciones con el entorno tecnológico, así como con las tendencias tecnológicas y las innovaciones.
- **ENTORNO LEGAL:** Relaciona aspectos de las operaciones con el entorno legal, así como con las leyes y regulaciones que rigen la actividad empresarial.

z. El mercado

Entorno del mercado

Si interesa en su lugar o medio donde se producen un intercambio de bienes y servicios entre dos o más personas o empresas para cumplir nuevos proyectos o empresas en funcionamiento es importante tener en cuenta el entorno del mercado en el que se desenvuelven las empresas que generan su actividad.

- **Entorno del producto:** Relaciona aspectos de las operaciones con el entorno del producto, así como con las tendencias y cambios que tienen lugar en el sector.
- **Entorno del cliente:** Relaciona aspectos de las operaciones con el entorno del cliente, así como con las tendencias y cambios que tienen lugar en el sector.
- **Entorno de la competencia:** Relaciona aspectos de las operaciones con el entorno de la competencia, así como con las tendencias y cambios que tienen lugar en el sector.
- **Entorno socioeconómico:** Relaciona aspectos de las operaciones con el entorno socioeconómico, así como con las tendencias y cambios que tienen lugar en el sector.

Actividades

- **ENTORNO DEL PRODUCTO:** Relaciona aspectos de las operaciones con el entorno del producto, así como con las tendencias y cambios que tienen lugar en el sector.
- **ENTORNO DEL CLIENTE:** Relaciona aspectos de las operaciones con el entorno del cliente, así como con las tendencias y cambios que tienen lugar en el sector.
- **ENTORNO DE LA COMPETENCIA:** Relaciona aspectos de las operaciones con el entorno de la competencia, así como con las tendencias y cambios que tienen lugar en el sector.
- **ENTORNO SOCIOECONÓMICO:** Relaciona aspectos de las operaciones con el entorno socioeconómico, así como con las tendencias y cambios que tienen lugar en el sector.

Aprendizaje visual: se incluyen diversos recursos gráficos, de manera que el aprendizaje sea más inmediato, claro y duradero:

- Esquemas.
- Ilustraciones.
- Infografías.
- Gráficos.
- Imágenes.
- Tablas.

Se desarrollan las **corrientes y métodos más novedosos en emprendimiento**, como el modelo Canvas, el método Lean Startup, el Lean Canvas, el mapa de empatía y la estrategia del océano azul.

Se incorpora la **educación para el desarrollo sostenible** y se trabajan los 17 ODS de la Agenda 2030, con el fin de que adquieras y promuevas un compromiso con los desafíos más urgentes que enfrenta la humanidad.

z. El plan operativo y de recursos humanos

3. La organización de la empresa

La organización de la empresa consiste en organizar y combinar los recursos humanos y materiales disponibles de forma eficiente para alcanzar los fines establecidos.

Todo emprendedor debe analizar cada tipo de recurso que necesita y saber cuál es su función y cuáles son las habilidades y competencias para poder utilizarlo y organizarlo y conseguir así un proyecto exitoso.

La organización de la empresa es un proceso que divide la organización formal y la informal.

z. La organización formal

La organización formal se basa en una jerarquía creada deliberadamente por la dirección de la empresa para organizar y coordinar las actividades para que se cumplan las normas y las políticas establecidas.

Tras definir las necesidades en cuanto a los recursos humanos, se debe establecer la jerarquía y la coordinación entre las distintas actividades. Los modelos organizativos formales clásicos son:

- **Modelo jerárquico:** Es la jerarquía más común, en la que la autoridad del mandar permanece superior en dirección sobre el resto de la organización.
- **El modelo divisional:** estructura la empresa en unidades organizativas que facilitan la toma de decisiones. Los criterios que definen este modelo son:

Por función:

- Dirección general y administración.
- Marketing y ventas.
- Asistencia técnica y control de calidad.
- Recursos humanos, administración y gestión laboral y social.
- Finanzas.
- Producción.

Por producto:

- Una división para cada producto.
- Una división para cada línea de producción.

Por clientes:

- Los departamentos atienden a grupos de clientes con necesidades similares.
- La división dividida según los períodos estables de cada grupo.

z. La planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso sistemático y continuo que implica la formulación, selección y ejecución de estrategias para lograr los objetivos de la empresa.

La planificación estratégica es un proceso sistemático y continuo que implica la formulación, selección y ejecución de estrategias para lograr los objetivos de la empresa.

z. La planificación operativa

La planificación operativa es un proceso sistemático y continuo que implica la formulación, selección y ejecución de estrategias para lograr los objetivos de la empresa.

La planificación operativa es un proceso sistemático y continuo que implica la formulación, selección y ejecución de estrategias para lograr los objetivos de la empresa.

IMPORTANTE: Todas las actividades propuestas en este libro deben realizarse en un cuaderno de trabajo, nunca en el propio libro.



Regístrate en nuestra web y accede a los recursos adicionales: <www.editex.es>.

- **Evalúo mis conocimientos:** batería de preguntas tipo test que te permitirán comprobar los conocimientos adquiridos al término de la unidad.
 - **Evalúo mi aprendizaje:** actividades para revisar y consolidar los conocimientos fundamentales que se han tratado en la unidad.
 - **Emprendedores en el cine:** propuesta de diversas actividades a partir de películas que abordan distintos aspectos del mundo empresarial, desde diferentes puntos de vista, e invitan a la reflexión y el debate.

Además, a lo largo de las unidades se han marcado, con su **ícono** correspondiente, los retos, actividades y tareas que pertenecen a estas tipologías:



Trabajo cooperativo



Debate



ods

- **Reto profesional:** se plantean situaciones que se dan en la vida cotidiana relacionadas con los contenidos que se han estudiado en cada unidad; incluyen una serie de tareas que permitirán aplicar todo lo aprendido de forma amena y dinámica. Suponen una síntesis de los resultados de aprendizaje que deberás alcanzar al terminar tu módulo formativo.
 - **Proyecto de empresa:** desarrolla secuencialmente, en cada unidad, los distintos apartados en los que se estructura el plan de empresa que deberás elaborar a lo largo de todo el curso.

- **Guía para el proyecto de empresa:** ofrece una guía resumida de todos los apartados que componen un proyecto de empresa para ayudarte a completar el tuyo.

1

Emprendedor e idea emprendedora



Vamos a aprender

1. El emprendedor
2. Cualidades emprendedoras
3. El intraemprendedor
4. El riesgo empresarial
5. El valor social de emprender
6. La idea emprendedora
7. Trabaja y formula tu idea

RETO PROFESIONAL

Evalúa tu potencial emprendedor

PROYECTO DE EMPRESA

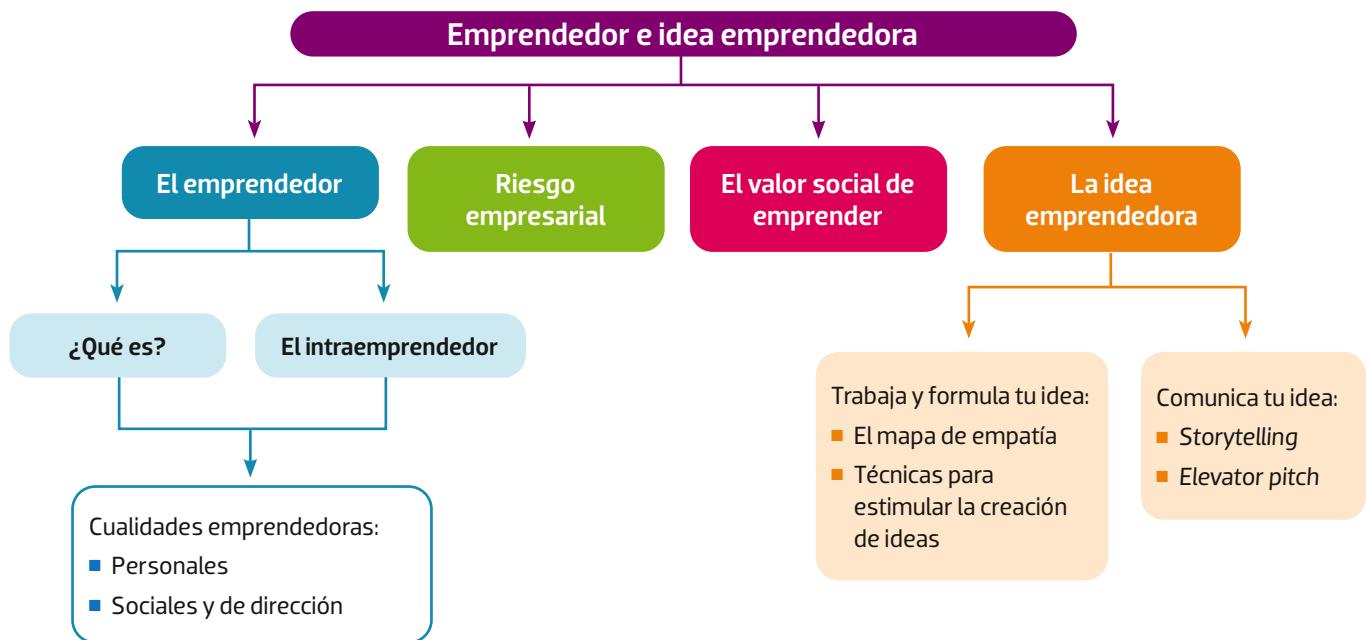
Herramientas para emprender

Incubando el proyecto de empresa

Resultados de aprendizaje

- Descubrirás en qué consiste el espíritu emprendedor.
- Identificarás los rasgos que caracterizan a la persona emprendedora.
- Analizarás las capacidades, habilidades y actitudes propias del emprendedor.
- Valorarás la figura del emprendedor como agente de cambio social, de desarrollo y de innovación.
- Identificarás al emprendedor social.
- Conocerás la ética empresarial.
- Evaluarás tu potencial emprendedor y aprenderás a desarrollarlo.
- Descubrirás cómo se puede encontrar una idea innovadora.
- Practicarás técnicas para generar ideas creativas y para comunicarlas.

Organizo mis ideas



Reto profesional inicial

Henry Ford (1863-1947) fue una figura emprendedora relevante, hijo de granjeros que desde muy joven mostró gran interés por la mecánica.

Su idea innovadora consistió en fabricar automóviles sencillos y baratos, destinados al consumo masivo de la clase media americana. Hasta ese momento, el automóvil era un producto de lujo. Se fabricaba de forma artesanal, de manera que acarreaba elevados costes y solo podían permitírselo las personas adineradas. Ford concibió y desarrolló un procedimiento para reducir los costes de fabricación y lograr mayor eficiencia: la producción en serie a través de una cadena de montaje. El chasis del automóvil se colocaba en una cinta, que lo iba desplazando automáticamente y lo hacía pasar por sucesivos puestos, en los que varios grupos de operarios realizaban las tareas encomendadas hasta terminar el coche.

Además, Henry Ford fue uno de los primeros en utilizar la publicidad masiva e idear un sistema de

concesionarios locales, que permitió que el automóvil estuviese disponible en cada ciudad de Estados Unidos.

Su modelo T puso el automóvil al alcance de una población que antes no tenía acceso a él y alteró de manera drástica sus hábitos de vida y de trabajo y la fisonomía de las ciudades.

1. ¿Cuáles fueron las ideas innovadoras de Henry Ford?
2. ¿Qué es para ti una emprendedora o emprendedor?, ¿es lo mismo que empresaria o empresario? ¿Puede actuar como emprendedor un funcionario o una persona que trabaje por cuenta ajena?
3. ¿Cuáles son las ventajas y los inconvenientes de crear tu propia empresa?
4. ¿Qué ocurre si no se tiene éxito a la primera en el mundo empresarial?
5. ¿Crees que tienes madera de empresario o empresaria? Justifica tu respuesta.

1. El emprendedor

El emprendedor

¡Piensa lo que nadie más ha pensado!



¡Ve lo que todos los demás no han visto!

¡Hace lo que nadie más ha hecho!

- El emprendedor actúa en función de las exigencias de cada situación.
- Se mueve en un medio cambiante donde no dejan de aparecer nuevos competidores.
- Las demandas de los consumidores cambian continuamente.

El espíritu emprendedor está estrechamente ligado a la iniciativa y a la acción. Las personas dotadas de espíritu emprendedor son creativas, tienen capacidad innovadora y la voluntad de probar cosas nuevas o hacerlas de manera diferente. Por lo general, son personas que rompen con lo establecido para buscar nuevas maneras de hacer las cosas.

El resultado es un nuevo bien o servicio que proporciona un valor añadido a la sociedad. Por eso, se dice que la empresaria o el empresario contribuye al progreso social y al desarrollo económico.

- Observa las costumbres de la sociedad.
- Detecta necesidades no cubiertas.
- Ofrece una respuesta satisfactoria con proyección de futuro.

Capacidad para asumir el riesgo

Creatividad

Iniciativa y acción

Espíritu emprendedor

Flexibilidad y adaptación al cambio

Innovación constante

- El emprendedor reconoce y evalúa oportunidades de negocio.
- Reúne y organiza los recursos necesarios.
- Hace realidad las oportunidades y pone en marcha las ideas factibles.

- Crea o mejora un producto.
- Idea o perfecciona los medios de producción.
- Introduce nuevas tecnologías.
- Descubre otros mercados.
- Emplea nuevas formas de organización.

«Emprendedor» y «empresario» no es lo mismo:

- Empresario es la persona que crea y dirige una empresa.
- Emprendedor es un concepto más amplio: se trata de la persona que inicia una acción creativa e innovadora, lo que generalmente implica aceptar un riesgo.

El emprendedor posee un conjunto de habilidades y actitudes que se pueden desarrollar en muy diversos campos. Uno de ellos es el empresarial, pero también encontramos emprendedores en la política, la investigación, la docencia, la Administración pública, etc.

Ejemplo

¿Te habías planteado alguna vez que Cristóbal Colón encaja en el perfil de persona emprendedora? ¿Y la madre Teresa de Calcuta o Vicente Ferrer?

Actividades

1. Gandhi instauró la resistencia pasiva y sin violencia para pedir la independencia de la India. ¿Se podría considerar un emprendedor? ¿Con cuál de los ODS definidos por la ONU identificas su labor a lo largo de su vida? Razona la respuesta.
2. En 1955 Rosa Parks, una mujer negra, se negó a ceder su asiento en el autobús a un viajero blanco. El conductor llamó a la policía y fue detenida. ¿Por qué se considera a Rosa Parks una mujer valiente y con iniciativa? ¿Qué actuación popular siguió a esta acción?



2. Cualidades emprendedoras

2.1. Cualidades personales

Se dice que el emprendedor es una persona con:

Iniciativa

Creatividad

Innovación

Autonomía

Visión de futuro

Tenacidad

Responsabilidad

Sentido crítico

Autodisciplina

Confianza en sí misma

Motivación de logro

¿Sabemos qué significan realmente estos conceptos? Comenzaremos el análisis de las cualidades personales del emprendedor a través de las siguientes actividades:

Actividades

3. Relaciona las cualidades del empresario que se recogen en las cajas de la izquierda con las definiciones situadas a la derecha:

Cualidad	Definición
Iniciativa	Consiste en la facilidad para imaginar ideas y proyectos nuevos.
Autonomía	Supone analizar las situaciones desde una óptica distinta a la habitual y proponer soluciones originales sin miedo al cambio.
Creatividad	Hace referencia a la capacidad para identificar oportunidades de negocio. Un empresario o empresaria no es una persona que predice el futuro, sino que es sensible al entorno, a las necesidades de la sociedad y a los cambios que se están operando o que se producirán en un futuro.
Innovación	Implica funcionar sin necesidad de una supervisión inmediata, elegir personalmente y tomar decisiones personales.
Visión de futuro	Es la acción de dar comienzo a algo, de hablar u obrar por voluntad propia, y adelantarse a cualquier motivación externa o ajena a uno mismo.

4. Relaciona las cualidades con su definición. Para saber si has comprendido bien el significado, ilustra con un ejemplo cada una de las cualidades; es preferible que seas tú el o la protagonista, o alguien de tu entorno. La finalidad de esta actividad es que seas capaz de reconocer cómo actúa una persona que tiene estas cualidades propias del emprendedor y analizar si dispones de ellas (en mayor o menor grado).

Cualidad	Definición
Confianza en uno mismo	Ser una persona realista y objetiva para poder valorar los pros y contras de la idea y conocer sus límites.
Tenacidad	Tener motivación para conseguir las metas profesionales propuestas; no cejar en buscar el éxito del proyecto a pesar de los fracasos y del riesgo que representa.
Responsabilidad	Controlar la propia conducta, en particular los impulsos y reacciones inmediatas.
Autodisciplina	Dar prueba de constancia en aquello que se inicia. Inscribir las propias acciones en la idea de perseverancia y de llegada a término.
Sentido crítico	Percibirse de forma positiva, conocer las aptitudes y capacidades propias y apostar por ellas.
Motivación de logro	Tener la capacidad para asumir las consecuencias de los actos y decisiones tomadas por uno mismo.

Banksy: creativo e innovador

Banksy es un artista callejero de identidad desconocida. Su obra ha buscado siempre la crítica social y moral. Ha pintado, entre otros, a un soldado lanzando flores y ha inundado el muro de Cisjordania con sus imágenes de niñas intentando escapar del muro mediante globos.

Además, el empresario o la empresaria ha de contar con las siguientes habilidades:

Flexibilidad

- Consiste en saber adaptarse a los cambios y tener una mentalidad abierta que le permita entender otras formas de pensar y actuar.
- El empresario o empresaria trabaja en un entorno cambiante y competitivo, donde los avances tecnológicos son constantes y surgen nuevas formas de trabajo, nuevos mercados, etc.
- El emprendedor o emprendedora debe ser consciente de esta realidad y estar siempre dispuesto y preparado para adaptarse, aprender cosas nuevas y cambiar sus formas y métodos de trabajo.

Curiosidad

El emprendedor se interesa por casi todo, las veinticuatro horas del día. En muchos casos, un proyecto surge de observar el entorno y sus necesidades y, para que perdure en el tiempo, es necesario renovarse constantemente.

Proactividad

- Significa tomar la iniciativa y asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; implica decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.
- La esencia de la persona proactiva es la capacidad para subordinar los impulsos a los principios o los valores. Las personas proactivas no afirman que su conducta sea la consecuencia de las circunstancias, sino que es producto de lo que eligen hacer de forma consciente, de acuerdo con sus valores personales.

Capacidad de asumir riesgos

- Es la predisposición a actuar con decisión ante situaciones que requieren cierto arrojo por la dificultad que entrañan.
- Las personas con afán de superación, que se marcan metas y objetivos altos, tienen mayor incentivo a la hora de superar el miedo al riesgo. Hay que ser conscientes de que el riesgo es algo inherente a la vida; asumir riesgos es positivo para aprender de los éxitos y de los fracasos a los que nos enfrentamos.

Tolerancia a la frustración y la incertidumbre

Es necesario enfrentarse a problemas, retrasos, dificultades o imprevistos casi a diario. Es normal que no todo salga bien a la primera, pero hay que saber afrontar los obstáculos y perseverar.

Ejemplo

Henry Ford consiguió en 1891 un puesto de ingeniero en la compañía Edison y dos años después fue ascendido a ingeniero jefe, de modo que pudo dedicarse a sus propios experimentos con motores de gasolina.

Sin embargo, sus primeros intentos fracasaron. No alcanzó el éxito hasta su tercer proyecto empresarial, lanzado en 1903: la Ford Motor Company.





2.2. Habilidades sociales y de dirección

Habilidad comunicativa

Es la facultad de hablar y expresarse con corrección y propiedad, practicando en todo momento la asertividad.

Asertividad

Es la capacidad para expresar los sentimientos, ideas y pensamientos propios sin herir los sentimientos, ideas y pensamientos de otras personas.

Habilidad negociadora

Es la capacidad para exponer y defender las ideas propias ante los demás.

Liderazgo

Supone influir y motivar a los demás hasta implicarlos en la realización de proyectos. El buen líder conoce las cualidades personales y los conocimientos de cada integrante de su equipo y logra que cada persona dé lo mejor de sí misma.

Espíritu de equipo

Es la capacidad para trabajar en estrecha colaboración con los demás, compartiendo objetivos y métodos de actuación, y saber delegar cuando corresponde.

Actitudes de cooperación

Implica poder percibir las necesidades de los demás, tanto de clientes como de empleados y empleadas, proveedores, etc.

Ejemplo

Henry Ford supo aprovechar la reducción de costes que supuso fabricar coches por medio de la cadena de montaje e incrementó los salarios de su personal muy por encima de lo que ofrecía la competencia; con un salario de cinco dólares diarios se aseguró una plantilla satisfecha y nada conflictiva.

Emprendedoras de éxito

Edurne Pasabán

Es la primera mujer en el mundo que ha coronado los 14 ochomiles, ingeniera técnica industrial y empresaria española. Su tesón, autodisciplina y motivación de logro han sido la clave de su éxito. En la actualidad, imparte ponencias a directivos y equipos de trabajo, en las que comparte sus experiencias y ofrece pautas para vencer los obstáculos e incertidumbres que surgen ante cualquier reto personal y profesional.



Actividades

5. **PENSAMIENTO CRÍTICO.** ¿Por qué fue Henry Ford un innovador? ¿Qué cualidades del emprendedor ves en él? Justifica la respuesta.
6. ¡Descubre tu potencial emprendedor! Identifica, de forma individual, qué cualidades crees que posees y por qué. Copia la tabla en tu cuaderno y anota en la columna central tus conclusiones. Muchas veces, otras personas ven en nosotros rasgos que nosotros mismos no percibimos. Consulta a tus compañeros y compañeras qué cualidades piensan que tienes y anota en la columna de la derecha lo que te indiquen; compáralo después con tus respuestas. Reflexiona con detenimiento.

Cualidades del emprendedor	Cómo me veo yo (cualidades del emprendedor que poseo)	Cómo me ven los demás (cualidades que dicen los demás que poseo)
Creatividad		
Autonomía		
Flexibilidad		
Capacidad para asumir riesgos		
Confianza en uno mismo		
Tenacidad		
Responsabilidad		
Autodisciplina		

3. El intraemprendedor

Ejemplo

Cualidades emprendedoras trabajando para otros

Jason Arday fue diagnosticado de autismo y retraso general del desarrollo. Fue incapaz de hablar hasta los 11 años y no supo leer ni escribir hasta los 18 años.

A sus 37 años, se convirtió en la persona negra más joven en ser nombrado catedrático de la Universidad de Cambridge, en Reino Unido. Descubre cómo llegó a ello en: <<https://bbc.in/3ZPVGGw>>.

Las cualidades del emprendedor se pueden desarrollar en diversos ámbitos de la vida y en diferentes ambientes laborales, como trabajador por cuenta ajena o incluso como funcionario.

El intraemprendedor es una persona que, trabajando por cuenta ajena en una empresa, desarrolla y lleva a cabo proyectos de otros con el mismo espíritu de innovación, creatividad y autonomía que si fueran propios. Transforma así una idea en un proyecto realizable, aunque lo haga para una empresa que no es la propia.

Algunas empresas tratan de promover la innovación entre su personal, mediante un sistema de trabajo que les proporciona cierta libertad para que desarrollen su creatividad y generen sus propios proyectos.

En ocasiones, las compañías ceden incluso los fondos necesarios para afrontar estos proyectos.

Ejemplo

Katalin Karikó, nacida en una pequeña ciudad húngara, creció feliz en una casa de adobe sin agua corriente ni electricidad. Hoy, es una de las científicas más influyentes del planeta y vicepresidenta de BioNTech. Sus descubrimientos, como intraemprendedora (trabajando en la Universidad o en laboratorios) han sido fundamentales para hacer posibles las dos principales vacunas contra la COVID-19. Durante toda la década de los noventa, nadie apoyó la idea de Karikó, recibía una carta de rechazo tras otra de instituciones y compañías farmacéuticas cuando les pedía dinero para desarrollarla. La idea era buena, pero no estaba de moda: quería usar una molécula frágil y efímera para curar enfermedades o evitar infecciones de forma permanente, el ARN. A principios de la década de 2000, Karikó seguía acumulando rechazos, ya como investigadora de la Universidad de Pensilvania. Un día fue a la fotocopiadora y se encontró con Drew Weissman, un científico recién llegado que venía del equipo de Anthony Fauci, una eminencia en VIH y que en la actualidad dirige el instituto público que ha desarrollado la vacuna junto a Moderna. Weissman quería la vacuna contra el virus del sida y acogió a Karikó en su laboratorio para que lo intentase con ARN mensajero. En 2010, un grupo de investigadores de EE.UU. fundó una empresa que compró los derechos sobre las patentes de Karikó y Weissman: su nombre era un acrónimo de ARN modificado: ModeRNA. Casi al mismo tiempo, otra pequeña empresa alemana fundada por dos científicos de origen turco, BioNTech, adquirió varias de las patentes sobre ARN modificado de Karikó y Weissman para crear vacunas contra el cáncer.

Karikó declina los reconocimientos con una mezcla de humildad y orgullo. «En los últimos 40 años no he tenido ni una recompensa a mi trabajo, ni siquiera una palmadita en la espalda. No lo necesito. Sé lo que hago. Esto no se me ha subido a la cabeza. No uso joyas y tengo el mismo coche viejo de siempre», comenta. Cuando era una joven científica, aún en su Hungría natal, su madre le decía que algún día ganaría el Nobel. «Yo le contestaba: ¡pero si ni siquiera puedo conseguir una beca, ni siquiera tengo un puesto fijo en la universidad!».

Ejemplo

El invento del Post-it® es consecuencia del hallazgo innovador de un intraemprendedor que, al principio, resultó un error.

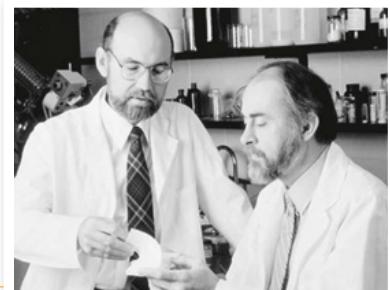
GOOGLE o 3M son ejemplos de empresas promotoras de intraemprendedores.

Los empleados de GOOGLE disponen del 20 % de su jornada laboral para desarrollar proyectos o ideas propias que contribuyan a mejorar los servicios que presta su compañía.

3M permite a los empleados dedicar parte de su tiempo de trabajo a desarrollar ideas, pues considera que pueden ser valiosas tanto para la compañía como para ellos. Gracias a esta política nacieron los Post-it®.

En 1968, el científico Spencer Silver, un trabajador de los laboratorios 3M, investigaba para conseguir un adhesivo fuerte, pero dio con la fórmula de una sustancia reposicionable que se adhería ligeramente a los objetos pero que también podía ser retirada fácilmente, por lo que fue rechazada.

Por otra parte, Art Fry, un químico de 3M, cantaba los domingos en el coro de su iglesia. Para separar las páginas del libro de salmos utilizaba pedacitos de papel que, al abrir el libro, siempre acababan por el suelo. Un día le llegó la inspiración. Se acordó del pegamento que había inventado su compañero, fácil de despegar y que no dañaba el papel ni dejaba restos. Fry comenzó a experimentar para aplicarlo a sus papelitos separadores y hacerlos autoadhesivos. El invento era ideal para separar las páginas y escribir notas.



4. El riesgo empresarial

El riesgo es inherente a la actividad emprendedora, ya que esta se desarrolla en un entorno impredecible en el que entran en juego múltiples factores internos y externos a la organización que, en ocasiones, no se pueden controlar.

El riesgo se presenta cuando hay dos o más posibilidades entre las que optar y no se conocen de antemano los resultados a los que conducirá cada una. Todo riesgo encierra la posibilidad de ganar o perder:



Aunque el riesgo es algo objetivo que no depende de la voluntad ni del deseo del empresario o empresaria, también es una vivencia personal de duda y temor, debido a que implica tomar decisiones y ejecutarlas sabiendo que existe la probabilidad de tener pérdidas.

Es importante identificar y analizar los riesgos a los que se debe hacer frente, con el fin de preparar las estrategias adecuadas y tomar las medidas necesarias para minimizar las dificultades. Quien vive una situación de riesgo tendrá que tomar una decisión y asumir sus consecuencias.

Emprendedoras de éxito |

El riesgo del alpinista

A Edurne Pasaban le tuvieron que amputar un trozo de la falange del segundo dedo del pie izquierdo y del derecho por congelación durante un ascenso al K2, pero eso no le impidió conseguir su sueño y coronar los 14 ochomiles.



Actividades

- PENSAMIENTO CRÍTICO.** A continuación te presentamos una serie de frases sobre el fracaso y el riesgo que pronunciaron personajes célebres. ¿Qué enseñanzas hay detrás de cada una?
 - Nelson Mandela: «Aprendí que el valor no es la ausencia de miedo, sino el triunfo sobre él. Un hombre valiente no es aquel que no siente miedo, sino el que conquista ese miedo».
 - Henry Ford: «El fracaso es una gran oportunidad para empezar de nuevo con más inteligencia».
 - Victor Hugo: «El futuro tiene muchos nombres: para los débiles es lo inalcanzable; para los temerosos, lo desconocido; para los valientes, la oportunidad».



Emprendedoras de éxito I

Isabel Fernández

Es una deportista española que ostenta la triple corona: oro olímpico, mundial y europeo de judo. De origen humilde, ha labrado su carrera con esfuerzo y tesón. En la actualidad es vicepresidenta primera del Comité Olímpico Español (COE) y empresaria (regenta junto a su marido un gimnasio en Alicante). Además, destaca por su humanidad, como ha demostrado con el proyecto de judo para niños autistas que lleva su nombre y que se puso en marcha en 2001, con resultados muy positivos para la evolución de estos jóvenes.



Ejemplo

Innovación de carácter social en el sector público (Inglaterra)

Los bonos de impacto social, también conocidos como contratos de pago-por-exito y Social Impact Bonds (SBI), ofrecen un mecanismo innovador por medio del cual el Gobierno contrata a un tercero para llenar un vacío en la prestación de servicios sociales.

A diferencia de los contratos tradicionales, el Gobierno paga a los proveedores del servicio solo si estos alcanzan el resultado deseado. Por ejemplo, en lugar de pagar a una empresa sin ánimo de lucro, cuya función es reintegrar y ofrecer alternativas a jóvenes delincuentes sobre la base del número de individuos que participaran en el programa, el contrato se paga en función de la reducción de la tasa de reincidencia. Posteriormente, un evaluador independiente determina el impacto a través de un riguroso análisis.

Puedes ampliar información viendo el siguiente video: <<https://bit.ly/TED-SBI>>.

5. El valor social de emprender

Uno de los principales objetivos de la empresa es la obtención de un beneficio económico, pero no hay que olvidar que esta también realiza una serie de funciones de utilidad para la sociedad:

- Identifica las necesidades de la sociedad y ofrece un bien o servicio que las atienda de forma satisfactoria.
- Contribuye al progreso tecnológico. Con la llegada de nueva competencia, las empresas se ven obligadas a mejorar cada vez más el producto que ofrecen. Por eso se dice que contribuyen al bienestar social, porque identifican y cubren las necesidades de la sociedad con productos que van mejorando con el tiempo.
- Contrata personas trabajadoras y crea empleo.
- Crea y redistribuye riqueza. Al remunerar al personal contratado, aumenta su poder adquisitivo y permite que puedan consumir más y mejores productos. Así se consigue un aumento de la riqueza colectiva y contribuye al desarrollo del entorno en el que se ubica.

5.1. Empresario y sociedad. Ética empresarial

La empresa ya no tiene como única referencia la rentabilidad económica y la obtención de beneficio. Cada vez se da más importancia a su **comportamiento ético y social**: servir a los consumidores, tratar a los proveedores de forma justa, mantener y generar empleo, pagar salarios justos, etc.

Una empresa con una línea de actuación sostenible es aquella capaz de conseguir:

- a) Un proceso productivo menos agresivo con el medioambiente, limpio y ecológico.
- b) Unas condiciones laborales dignas para su personal.
- c) Una contribución al desarrollo y al beneficio social del entorno en el que realiza su actividad. Por ejemplo, en las zonas rurales y aisladas la creación de empresas puede contribuir a la llegada de información y conocimiento, pero también se debe cuidar cómo crecen esos pueblos, para que su desarrollo sea adecuado y equilibrado.



5.2. Los emprendedores sociales

Los **emprendedores sociales** son aquellos que crean una empresa para solucionar un problema social existente, de forma rentable y sostenida en el tiempo. Descubren una oportunidad de negocio que contribuye a mejorar la sociedad; es decir, aprovechan la actividad empresarial para transformar una realidad social.

Se dice que tienen un **triple objetivo**:

- Social.
- Medioambiental.
- Económico.

A diferencia de lo que sucede en una empresa corriente, el principal objetivo del emprendedor social no es obtener la máxima rentabilidad económica, sino generar beneficios para impulsar sus objetivos sociales o medioambientales, que son su prioridad y el centro de sus actuaciones.

En resumen, podemos decir que el emprendedor social se caracteriza por:

- Idear un proyecto con un fin social.
- Ser una persona innovadora capaz de transformar la realidad.
- Plantear un modelo de negocio ético y sostenible.
- Reinvertir el beneficio que obtiene para lograr un producto cada vez mejor y más barato.

Pueden ser ejemplos de proyectos con fines sociales:

- Financiar la actividad de una organización sin ánimo de lucro (ONG).
- Crear una empresa, cuyo personal sean personas en riesgo de exclusión social, con el fin de favorecer su reinserción en la sociedad, etc.



Ejemplo

Emprendedoras sociales

Valeria Corrales (Huesca, 14 años) fue incluida entre los 23 'changemakers' (líderes o referentes de innovación, que sirven de ejemplo a otras personas) del año 2023. Se trataba de profesionales que destacaron ese año por su capacidad para transformar la realidad y dirigir a la sociedad civil, con su visión y trabajo, hacia un futuro más prometedor.

Valeria fundó, junto a su mentora, Patricia Heredia, el canal de YouTube ValPat Steam de robótica, electrónica y programación, a través de cual buscan motivar e inspirar a niñas y niños para que se adentren y apasionen por el mundo de la tecnología, la electrónica, las matemáticas y la robótica, como les pasó a ellas.

Ejemplo

El premio Nobel de la Paz Muhammad Yunus es un ejemplo de emprendedor social. Fundó el Grameen Bank y desarrolló la idea de los microcréditos, pequeños préstamos que se conceden a gente pobre y a empresarios que no pueden recurrir a los bancos tradicionales porque no tienen ninguna garantía o aval; la finalidad es ayudarles a ser económicamente autosuficientes.



Grameen Bank

Actividades



8. Dos hermanos han creado el Mine Kafon, un balón que salva vidas. Descubre esta bonita idea emprendedora, con un marcado fin social, en los siguientes vídeos: <<https://bit.ly/BalónSalvaVidas>>, <<https://bit.ly/BolaDesmina>>.
9. **INVESTIGACIÓN.** Entra en la página web de Ashoka, <<http://spain.ashoka.org>>, una red internacional de emprendedores sociales cuyo fundador ganó el Premio Príncipe de Asturias a la Cooperación.
Se trata de una organización sin ánimo de lucro que apoya a futuros emprendedores sociales. Descubre quiénes son los líderes del cambio: los emprendedores sociales y los jóvenes changemakers.
10. En parejas, imaginad que vais a crear una empresa con un fin social. Describid brevemente a qué se va a dedicar. Después, poned en común los proyectos sociales que habéis creado todas las parejas de la clase. Finalmente, elegid el proyecto que os parezca más idóneo y viable.

6. La idea emprendedora



La clave del éxito de los buenos empresarios está en generar, formular y poner en marcha una idea creativa. Esto se conoce con el nombre de *idea emprendedora*. Esta idea no tiene por qué ser un extraordinario hallazgo científico, sino que en la mayoría de los casos basta con observar las costumbres de nuestra sociedad, detectar las necesidades no cubiertas y ofrecer una respuesta innovadora y satisfactoria.

A la hora de abrir un negocio se debe reflexionar sobre el bien o servicio que se va a ofrecer. No puede ser uno más del mercado sino que, al contrario, debe diferenciarse de los demás para que el consumidor lo prefiera frente al producto de la competencia.

La pregunta que surge ahora es: ¿cómo podemos fomentar nuestra creatividad empresarial?

El pensamiento creativo se puede aprender, no es espontáneo; por eso hay que trabajarla con asiduidad.

6.1. ¿Cómo podemos encontrar una idea novedosa?

En el ámbito empresarial se puede innovar de muy diversas maneras:





Encontrar una idea novedosa es posible para todos, no solo para los genios. En ocasiones, basta con observar la evolución de la sociedad.

Ejemplo

Si se observan los cambios que se producen en la sociedad, se pueden encontrar oportunidades de negocio:

Cambios en la sociedad	Nuevas ideas de negocio
Preocupación por el cuerpo y la estética	Proliferación de tiendas de ropa, cosméticos, centros de estética, gimnasios, clínicas de cirugía plástica, herbolarios, productos dietéticos...
Mayor tiempo para el ocio	Industrias culturales y creativas (videojuegos, libros, artes escénicas, pintura, escultura, fotografía, cine, televisión, radio, museos y exposiciones); gimnasios; balnearios; empresas de turismo (guías, viajes organizados para mayores, para singles, turismo justo, rural, cultural, de aventura, slow...).
Mejoras en la vivienda e interés por la decoración funcional y el confort	Empresas constructoras, de diseño de interiores y de servicios auxiliares (calefacción, aire acondicionado, electrodomésticos inteligentes, persianas automatizadas, decoración especializada, muebles desmontables o convertibles, viviendas domóticas...).
Nuevas tecnologías	Empresas de programación, telecomunicaciones, videojuegos, internet, medios audiovisuales, teléfonos móviles, venta a través de internet...
Incorporación de la mujer al mercado laboral	Apertura de nuevas guarderías, centros de ocio infantil, servicio doméstico, comida preparada...
Aumento de la esperanza de vida	Proliferación de residencias y centros de día, servicios a domicilio, servicios culturales y de ocio...
Nuevas formas de relacionarse	Búsqueda de pareja por internet, redes sociales de ocio y tiempo libre...
Aumento de la adopción de mascotas en los hogares	Residencias y hospitales de mascotas, restaurantes, venta de productos de alimentación, juegos, clínicas veterinarias especializadas en animales exóticos, etc.
Creciente preocupación por la seguridad	Empresas de seguridad, alarmas, seguros, prevención de riesgos laborales, ciberseguridad...
Preocupación por el medioambiente	Empresas del sector ambiental: selvicultura, paisajismo y jardinería, descontaminación de suelos, agricultura ecológica, gestión de aguas, gestión de residuos, energías renovables, educación ambiental, ecoturismo, consultoría ambiental...
El tiempo, un valor en sí mismo	Tiendas con envío a domicilio, empresas de cáterin, organización de eventos, de limpieza, de lavado y planchado con recogida y entrega a domicilio, talleres de reparación de automóviles que recogen el coche y lo dejan en el garaje del cliente, negocios 24 horas.

Pero innovar es también cuestión de actitud y valentía. Consiste en atreverse a romper moldes. ¿Cuántas ideas que en un principio parecían disparatadas han triunfado e incluso han cambiado nuestra forma de pensar, consumir e incluso relacionarnos con los demás?

Ejemplo

En 2013, los fundadores de Wallapop renovaron el concepto tradicional de mercadillo callejero y lo convirtieron en algo innovador gracias a una nueva forma de vender. Una idea tan sencilla como ganar dinero con aquello que ya no utilizas sirvió a Agustín Gómez, Gerard Olivé y Miguel Vicente para crear la conocida app.

Ejemplo

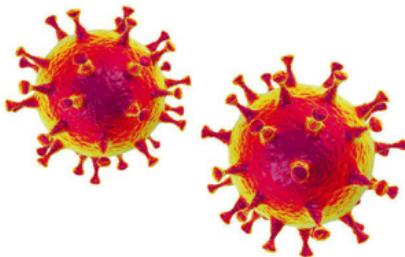
Una idea que cualquiera hubiera dicho que no era viable: la empresa internacional Star Registry lleva desde 1979 localizando estrellas y registrándolas con el nombre que elige su clientela. Además, te da un pergamino que certifica que tú la has bautizado, el nombre que has elegido y las coordenadas del espacio exterior donde puedes localizarla.

Fuente: <www.emprendedores.es>

6.2. Tipos de innovación

Innovar en tiempos de COVID

La empresa que provee de cartelería a MERCADONA aprovechó sus recursos para producir en esta coyuntura excepcional parte de las mamparas de protección y separación que, desde marzo de 2020, MERCADONA ha instalado de forma progresiva en la línea de cajas de sus tiendas, para reforzar la seguridad y salud de su plantilla y clientela.



Tipos de innovación

Innovación de producto

Se produce cuando aparece un nuevo bien o servicio en el mercado o cuando se han mejorado de forma significativa sus propiedades, la forma de utilizarse, las características técnicas, los componentes o sus materiales.

Innovación de proceso

Consiste en utilizar nuevos o mejorados procesos de fabricación, logística o distribución de los productos. Lo que experimenta una mejora significativa no es el producto en sí, sino la manera de obtenerlo.

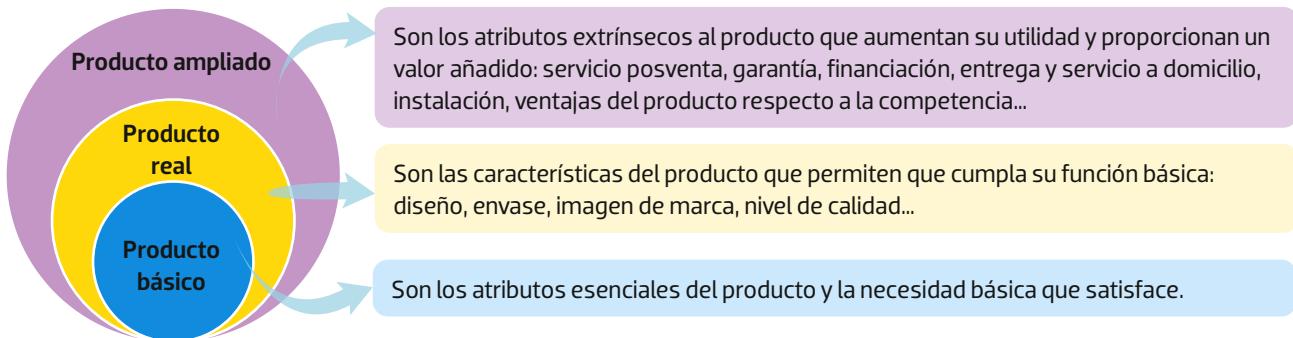
Innovación en organización

Cambios en las prácticas y procedimientos de la empresa con la finalidad de mejorar los resultados e incrementar la productividad.

Innovación de marketing

Utilización de un método de comercialización no empleado antes en la empresa, que puede consistir en cambios de diseño, envasado, posicionamiento, promoción o tarificación, y cuyo objetivo será siempre incrementar las ventas.

A la hora de innovar, piensa que el producto tiene diversos componentes que le dan valor:



Existen atributos que son inherentes al producto, como su calidad y diseño; otros son complementarios, pero pueden diferenciarlo de la competencia.

Ejemplo

La utilidad principal de un reloj es dar la hora; sin embargo, cuando la mayoría de la gente compra un reloj, ¿está más preocupada por su precisión y la calidad de la maquinaria o por su aspecto externo?

Actividades

11. Indica, en cada caso, si se trata de una innovación de producto o de proceso:

- La introducción en el mercado de automóviles con sistema de aparcamiento asistido.
- La venta a través de internet.
- La implantación de un software para gestionar la contabilidad de un despacho de abogados.
- El Mine Kafon de la actividad 8, un balón que salva vidas.



7. Trabaja y formula tu idea

Antes de convertir una idea innovadora en un proyecto de empresa, es preciso delimitarla y evaluarla para confirmar su idoneidad. Este proceso se puede realizar contestando las siguientes preguntas:



Trabajar el mapa de empatía, que descubrirás a continuación, te ayudará a contestar de forma adecuada a las preguntas anteriores.

7.1. El mapa de empatía

A la hora de trabajar tu idea es importante conocer lo mejor posible a tu clientela potencial (aquella a la que se dirige tu producto), para identificar qué la hace decidirse por tu producto en lugar de elegir el de la competencia. Para ello, utilizaremos el mapa de empatía.

El mapa de empatía

Recuerda que empatía significa ponerte en el lugar del otro. El mapa de empatía es una herramienta que nos ayuda a ponernos en el lugar de nuestra clientela, por eso se pide que nos imaginemos a nuestro «cliente tipo» de la forma más real posible, incluso poniéndole nombre, cara, edad, profesión, posición económica, etc.

El objetivo es ofrecer un producto que se ajuste perfectamente a las necesidades del cliente y por el que esté dispuesto a pagar un precio.

Nos ayudará a entender al cliente, teniendo en cuenta a la persona y su entorno. Las personas no somos elementos aislados; al contrario, nos vemos influidos de una manera u otra por todo lo que nos rodea (amistades, familia, sociedad, etc.).

El mapa de empatía nos permitirá lograr un mejor ajuste entre nuestro producto y las necesidades o intereses de la clientela, de modo que podremos construir una relación a largo plazo con ella.

Anécdotas emprendedoras

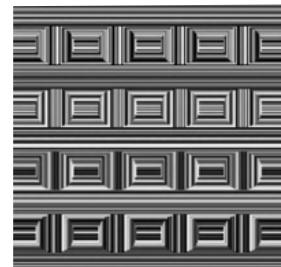


Facebook ha cambiado nuestra forma de relacionarnos. La red que se creó para uso exclusivo de los estudiantes de la Universidad de Harvard tiene hoy un alcance mundial.

Una de las máximas de su creador, Mark Zuckerberg, es «Done is better than perfect» ('Hecho es mejor que perfecto').

Mirar de forma diferente

Los retos virales sobre ilusiones ópticas también pueden ayudar a despertar "otra forma de mirar" las cosas, cualidad propia del emprendedor. Por ejemplo, ¿cuántos círculos puedes ver en esta imagen?



Vocabulario

Clientes potenciales

Son los posibles futuros clientes de una empresa.





Debemos ponernos en el lugar de nuestra clientela para identificar:

Qué piensa y siente: qué es lo que realmente le importa, sus principales preocupaciones, sueños y aspiraciones.

Qué ve: cuál es su entorno y cómo es, qué amistades posee, qué propuestas le ofrece ya el mercado.

Qué dice y hace: qué aspecto tiene, cómo se comporta.

Qué oye: qué dicen (o le transmiten) sus amistades, su familia, su personal, sus jefes, las personas influyentes de su entorno; a través de qué canales multimedia le llega la información.

Qué esfuerzos realiza: a qué tiene miedo, qué obstáculos encuentra, qué riesgos debe asumir.

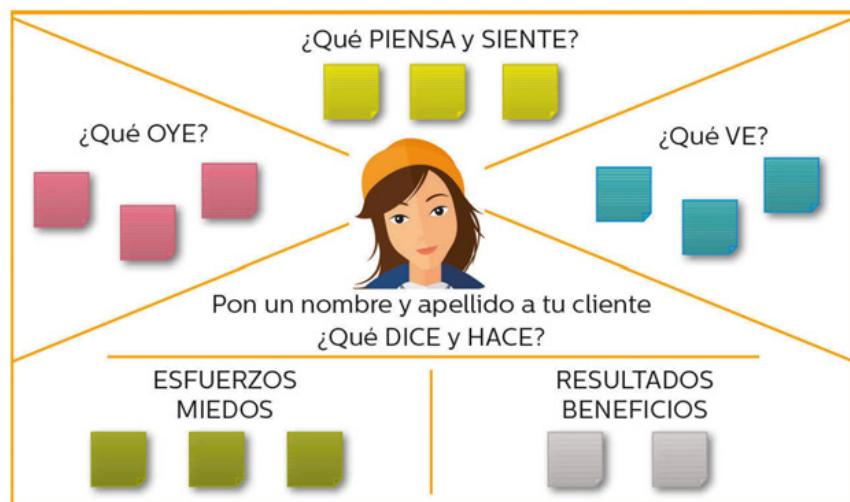
Qué beneficios espera obtener: cuáles son sus deseos reales; cómo mide el éxito.

7.1.1. Trabajando el mapa de empatía

Se recomienda aplicar el mapa de empatía en grupo. Podemos utilizar una hoja de papel o una pizarra y dividirla en seis partes que se correspondan con las variables mencionadas anteriormente.

En el centro situamos al cliente que queremos conocer y definir: le ponemos cara e identificamos su nombre y sus principales características (sexo, edad, profesión, datos económicos...).

Utilizaremos notas autoadhesivas para incluir en cada compartimento o «caja» las respuestas a las preguntas planteadas.



7.2. Técnicas para estimular la creación de ideas

Existen varias técnicas para generar nuevas ideas de negocio o proporcionar soluciones creativas a nuestros problemas. Las más conocidas son las que se explican a continuación.



7.2.1. La tormenta de ideas o *brainstorming*

Consta de varias etapas:

- En primer lugar se elige un tema, sobre el cual las personas participantes expresan sus ideas con entera libertad. Hay que tener en cuenta una serie de pautas a la hora de exponer estas ideas:
 - Las críticas están prohibidas.
 - Toda idea es bienvenida, aunque parezca descabellada.
 - Hay que experimentar con tantas ideas como sea posible.
 - Se recomienda construir sobre las ideas de los demás, asociar y desarrollar las ideas de otras personas.

Mientras, alguien coordina y anota estas ideas a la vista de todos.

- En una segunda etapa el coordinador o la coordinadora selecciona las mejores ideas, al tiempo que canaliza el debate hacia el consenso sobre las mejores ideas. Todo ello, dentro de un tiempo prudencial que fija el propio grupo.
- Finalmente, se trabajan las ideas hasta alcanzar un punto de decisión.



Pensando de manera diferente...

Banksy realizó un gran montaje teatral al destruir parcialmente con una trituradora su obra Niña con globo en plena subasta en Sotheby's para denunciar la comercialización del mundo del arte.

La ironía es que el cuadro ha hecho trizas su valor, de 1,18 millones de euros ha pasado a cotizarse en 2,2 millones y ha cambiado de nombre, pues ahora se llama Love in the bin.



7.2.2. El pensamiento lateral

Por lo general, nuestro cerebro enfrenta los problemas desde el lado racional; busca soluciones con un enfoque lógico y se basa en la formulación de hipótesis y deducciones.

La mente crea patrones y, una vez que los ha afianzado, adapta toda la información que le llega para que encaje en ese patrón. Este tipo de pensamiento limita la generación de soluciones creativas para problemas que necesitan enfoques nuevos.

Edward de Bono acuñó la expresión *pensamiento lateral* para diferenciarlo del pensamiento lógico, al que llamó *pensamiento vertical*.

En términos empresariales, el pensamiento lateral nos dice que, en ocasiones, la solución no es hacerlo mejor, sino hacerlo de forma diferente.

Ejemplo

Henry Ford utilizó el pensamiento lateral cuando creó el automóvil. Él mismo dijo: «Si hubiera preguntado a la gente qué querían, me habrían dicho que un caballo más rápido; yo les di el automóvil».

El pensamiento lateral rompe nuestra tradicional forma de pensar. Para desarrollarlo podemos utilizar las técnicas llamadas *provocaciones del pensamiento*. Una de ellas es la del escape:

Técnica del escape: se examina el asunto que se desee resolver y se niega o se cancela una característica de este.



Ejemplo: ¿qué ocurriría si elimináramos la etiqueta del precio en cada producto? A partir de esta nueva situación se buscan ideas: ahorraríamos tiempo y costes de etiquetado; a cambio, se indicaría el precio con un único cartel sobre cada pila de productos.



7.2.3. El listado de atributos

Esta técnica es adecuada para la generación de nuevos productos o para mejorar servicios o productos ya existentes.

Para poner en práctica esta técnica es conveniente elaborar una tabla con varias columnas:

- En la primera se indicarán los componentes del bien o servicio objeto de estudio.
- En la siguiente columna se anotarán los atributos de cada componente.
- Y en la última se escribirán las nuevas ideas que permitirán cambiar o mejorar cada uno de esos atributos.

Actividades

12. Imagina que has decidido crear una empresa que se dedica a fabricar mermeladas, elaboradas de forma artesanal y con ingredientes ecológicos. Es un mercado en el que ya hay competidores, por lo que necesitas mejorar la calidad de los productos. Para realizar este estudio, decides utilizar la técnica del listado de atributos.

Completa la última columna a partir de los ejemplos propuestos:

Componentes	Atributos	Ideas
Ingredientes	Naturales
Envase	Cristal
Precio	Los productos ecológicos suelen ser caros
Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> ■ Natural ■ Sano ■ Cuida la línea



7.3. El storytelling

Un elemento clave es saber comunicar la idea y convencer al mercado de las bondades de nuestro producto. Un emprendedor tiene que explicar a diversos grupos de personas en qué consiste su proyecto (bancos, posibles inversores, avalistas, clientela, empresas proveedoras, familia, etc.). No siempre es fácil: hay que convertir el modelo de negocio en una historia interesante y atractiva, y adaptarla al público.

Existen técnicas que ayudan a narrar historias de forma visual y atractiva; todas ellas señalan como un aspecto importante empatizar con el cliente, es decir, ponerte en su lugar.

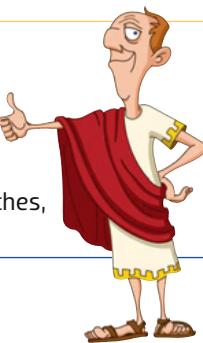
Una de estas técnicas es el *storytelling* o el arte de contar historias. Esta herramienta existe desde tiempos milenarios como una forma de expresión y transmisión del conocimiento y de los valores éticos que han de regir nuestras vidas. Ha estado presente en los cuentos infantiles, en las narraciones orales de las sociedades ancestrales, en los cantos de los juglares y en las historias heroicas de todos los tiempos (el *Poema de Mío Cid*, la *Epopeya de Gilgamesh*...).



Oradores convincentes

¿Sabías que Julio César, cuando narra la guerra de las galias, comienza ensalzando los méritos de sus adversarios galos? De este modo realza más aún su éxito, al triunfar sobre ellos en la batalla.

¿Conoces la historia del cuento de Las mil y una noches? Sherezade salvó su vida narrando historias, que cada noche dejaba sin terminar, para que el sultán le permitiera vivir hasta el día siguiente y así, hasta mil y una noches, cuando el sultán le perdonó la vida y comprendió que se había enamorado de ella.



El *storytelling* se aplica en el ámbito empresarial para contar una historia relacionada con la compañía, sus fundadores o su producto, que genere una conexión emocional con la clientela.

El punto clave consiste en conectar con la audiencia, apelar a su lado emocional y evitar hablar de negocios fríamente, para lograr mayor empatía con la clientela potencial. Una historia no solo cuenta una realidad de manera diferente, sino que muestra un lado distinto, da a conocer aspectos desconocidos y genera confianza.

Maya Angelou: «Sabemos que la gente olvidará lo que dijiste, olvidará lo que hiciste, pero nunca olvidará lo que les hiciste sentir».

Además, una narración es fácil de recordar y de transmitir, al plasmar una secuencia y una serie de hechos cercanos al público.

7.4. *Elevator pitch*

Otra forma de comunicar lo esencial de nuestra idea de negocio es a través del *elevator pitch*, una técnica que toma su nombre de una supuesta situación:

Imagina que tienes que despertar el interés de tu interlocutor en el tiempo que dura un viaje en ascensor: ¡2 minutos!

El *elevator pitch* es un discurso breve, conciso y efectivo a través del cual se presenta un proyecto empresarial en menos tiempo de lo que dura un trayecto de ascensor.

Se suele utilizar para presentar un modelo de negocio ante un inversor, un posible cliente o un colaborador. Es necesario preparar muy bien lo que se quiere decir y cómo se quiere decir para generar interés por el proyecto. Para ello se debe emplear un discurso claro, conciso, sencillo y atractivo. El objetivo no es solo venderles nuestra idea, sino atraer su interés para que nos llamen en un futuro y lograr una entrevista en la que se podrá explicar el proyecto con más detalle.



El *elevator pitch* es una técnica para comunicar nuestra idea de negocio de forma breve.

Actividades

13. ¿Qué historia relata el Poema de Mío Cid y la Epopéya de Gilgamesh? ¿Qué valores pretende transmitir el narrador?

14. Practica el *storytelling*:

- Imagina una historia en la que una persona tiene un problema y lo resuelve con éxito gracias a la compra de ese bien o servicio.
- El protagonista de la historia es un trabajador o trabajadora de la empresa que muestra la solución a un problema al utilizar el producto.

EVALÚO MIS CONOCIMIENTOS

RESUELVE EN TU CUADERNO O BLOC DE NOTAS

1. Señala la respuesta correcta:

- a) El intraemprendedor desarrolla su capacidad emprendedora trabajando por cuenta ajena.
- b) Un funcionario puede tener espíritu emprendedor.
- c) El empresario es un tipo de emprendedor.
- d) Todas son correctas.

2. Señala la respuesta correcta:

- a) La responsabilidad consiste en percibirse de forma positiva, conocer las aptitudes y capacidades propias y apostar por ellas.
- b) La proactividad es la capacidad para expresar las ideas, pensamientos y sentimientos propios sin herir los de los demás.
- c) La autodisciplina es la capacidad para asumir las consecuencias de los actos y decisiones tomadas.
- d) La visión de futuro es la capacidad para identificar oportunidades de negocio.

3. Señala la respuesta correcta:

- a) La tenacidad implica ser capaz de asumir las consecuencias de los actos y decisiones tomadas por uno mismo.
- b) Los empresarios de éxito no conocen el fracaso.
- c) La visión de futuro es la acción de dar comienzo a algo, de hablar y obrar por voluntad propia, adelantándose a cualquier motivación externa o ajena a uno mismo.
- d) Ninguna es correcta.

4. En relación con el riesgo empresarial:

- a) Cuanto mayor sea la posibilidad de pérdida, mayor será el riesgo.
- b) Siempre conlleva una situación de incertidumbre y una necesidad de elección.
- c) Depende de cómo lo viva la persona.
- d) Todas son correctas.

5. Señala cuál de las siguientes frases no es propia de un perfil emprendedor:

- a) Soy una persona con suerte. Normalmente todo lo que inicio me sale bien, por eso me lanzo enseguida a un nuevo proyecto; no lo pienso dos veces.
- b) Soy sistemático y organizado. La improvisación me pone nervioso.
- c) Siempre viene bien plantearse nuevas formas de producir y esforzarse para aportar un valor añadido que te diferencie del resto.
- d) Enfrentarme a los problemas es un reto personal, una forma de medir mis facultades.

6. Señala cuál de las siguientes frases es propia de un perfil emprendedor:

- a) Soy muy trabajador y me encanta que me tengan en cuenta para nuevos proyectos, pero no me gusta iniciárlos.
- b) Normalmente no actúo, espero a que el tiempo ponga las cosas en su sitio y a que los problemas se solucionen solos.
- c) Estoy centrado en el cliente, en aquello que le falta o puede necesitar; siempre se puede mejorar.
- d) Planificar es poco realista porque no sabemos qué pasará.

7. Señala la respuesta correcta:

- a) Los emprendedores sociales son aquellos que crean una empresa con el fin de proteger el medioambiente.
- b) La única referencia de una empresa es la rentabilidad económica y la obtención de un beneficio.
- c) Los emprendedores sociales son aquellos que descubren una oportunidad de negocio que contribuye a mejorar la sociedad.
- d) El emprendedor social no afronta riesgos.

8. Señala la respuesta correcta:

- a) La tormenta de ideas se basa en la formulación de hipótesis y deducciones.
- b) El listado de atributos permite examinar el producto o servicio que se quiere ofrecer al mercado, negando o cancelando una característica de este.
- c) El pensamiento lateral rompe nuestra tradicional forma de pensar al proponer soluciones diferentes y creativas.
- d) El pensamiento vertical recibe todas las ideas, incluso las descabelladas.

9. Señala la respuesta correcta:

- a) La innovación de proceso se produce cuando aparece un nuevo bien o servicio en el mercado o cuando se han mejorado de forma significativa sus propiedades o la forma de utilizarse.
- b) La innovación de producto consiste en emplear nuevos o mejorados procesos de fabricación, logística o distribución de los productos.
- c) El objetivo del mapa de empatía es ofrecer un producto que se ajuste perfectamente a las necesidades de la clientela y por el que esté dispuesta a pagar un precio.
- d) El mapa de empatía permite entender a la clientela, aunque no la sitúa en su entorno.

EVALÚO MI APRENDIZAJE

- 1. ¿Qué diferencia hay entre emprendedor y empresario?
- 2. Elabora un esquema con las cualidades del empresario y clasificalas en «cualidades personales» y «habilidades sociales y de dirección».
- 3. ¿Quiénes son los intraemprendedores?
- 4. ¿Qué caracteriza y distingue a los emprendedores sociales?
- 5. Imagina que has decidido abrir una panadería moderna y atractiva. Analiza cómo lograr que sea innovadora y de calidad mediante la técnica del listado de atributos. Para ello deberás elaborar una tabla como la que se muestra a continuación:

Panadería		
Componentes	Atributos	Ideas
.....
.....

- 6. **UTILIZA LAS TIC.** Busca en internet el vídeo del discurso que pronunció Steve Jobs en la ceremonia de graduación de la Universidad de Stanford el 12 de junio de 2005. Puedes ver y escuchar el discurso completo en YouTube: <<http://bit.ly/DiscursodeSteveJobs>>. ¿Qué cualidades del emprendedor se mencionan?
- 7. Descubre y analiza la idea emprendedora de ZARA:

En ZARA el diseño se concibe como un proceso estrechamente ligado al público. Con una periodicidad semanal se analizan los productos más y menos vendidos; las tiendas informan al equipo de creadores sobre las inquietudes y demandas de la clientela. El objetivo es captar, de forma instantánea, los gustos del mercado para dar una rápida respuesta, suministrar más modelos de los que se agotan y parar la producción de los que no se venden. La idea innovadora consistió en diseñar, producir y distribuir una colección dos veces por semana, lo que permitía realizar cambios de diseños y colores muchas veces al año.

- ¿Cuál era la forma tradicional de diseñar en el mundo textil?
- ¿Qué elemento innovador introdujo ZARA en el mundo de la moda?
- ¿Esta forma de trabajo permite cambios rápidos de adaptación al mercado?

- 8. **PENSAMIENTO CRÍTICO.** ¿Cómo responderías al siguiente dilema moral que se planteó en una entrevista de trabajo? Utiliza el pensamiento lateral para obtener la respuesta adecuada. ¡Dale un enfoque diferente!

«Una noche de lluvia y tormenta conduces tu coche por una carretera solitaria, pasas por una parada de autobús y ves a tres personas esperando: la primera es el hombre o la mujer de tus sueños, el segundo es un viejo amigo que una vez te salvó la vida y la tercera es una anciana solitaria que parece muy enferma. Si solo tuvieras un asiento en tu coche, ¿a quién se lo ofrecerías?».

Emprendedores en el cine

Patch Adams

Se trata de una tragicomedia basada en hechos reales. El Dr. Hunter D. Adams (Robin Williams), tras permanecer encerrado durante un largo periodo en un psiquiátrico, decide estudiar Medicina en la Universidad de Virginia. Para él, el humor es la mejor medicina y siempre está dispuesto a hacer cualquier cosa para hacer reír a sus pacientes, incluso poner en peligro su propia carrera.

Esta película muestra cómo el espíritu emprendedor no solo se desarrolla en las personas que constituyen una empresa, sino también en otros profesionales o en otros ámbitos de la vida.

1. Indica en qué momentos de la película el protagonista actúa mostrando espíritu crítico, capacidad para asumir riesgos, creatividad e innovación.

RETO PROFESIONAL

Evalúa tu potencial emprendedor

1. Evalúa tu potencial emprendedor realizando este sencillo test:

¿Tienes madera de empresario?

No hay respuestas correctas o incorrectas para este test: si contestas con absoluta sinceridad, descubrirás cuáles son tus puntos fuertes y débiles, de modo que podrás actuar sobre estos últimos para corregirlos. Puntúa cada una de las siguientes afirmaciones (5 = totalmente de acuerdo; 4 = de acuerdo; 3 = NS/NC; 2 = en desacuerdo; 1 = totalmente en desacuerdo), suma todos los puntos y lee el resultado (trabaja en tu cuaderno):

1. Tengo claros mis objetivos profesionales.
2. Me considero preparado para responder a situaciones nuevas.
3. Clarifico lo que es importante para mí.
4. Me he comprometido conmigo mismo a actuar para conseguir mis objetivos profesionales.
5. He planificado, en la medida de lo posible, los pasos que debo dar para lograr mis objetivos profesionales.
6. Me resulta difícil aceptar situaciones cambiantes en lo laboral.
7. Me planteo desafíos a la altura de mi capacidad.
8. Estoy dispuesto a arriesgarme para conseguir mis objetivos profesionales.
9. Estoy dispuesto a superar todos los obstáculos que me impidan conseguir mis objetivos profesionales.
10. Adapto mis planteamientos según se presenten las situaciones.
11. Confío plenamente en mi capacidad para resolver los problemas relacionados con mi ámbito profesional.
12. Encuentro sentido a mis objetivos profesionales.
13. Tengo establecidos cuáles son los niveles que quiero alcanzar profesionalmente.
14. Miro las cosas desde diferentes puntos de vista.
15. Creo que es necesario hacer planes para casos de emergencia.
16. A menudo evalúo mis progresos cuantitativamente.
17. Premio mis progresos.
18. Pienso en todas las posibilidades antes de tomar decisiones o evaluar los hechos.
19. Puedo convertir una situación negativa en una oportunidad profesional para mí.
20. Realmente sé identificar necesidades insatisfechas o no cubiertas por el mercado.
21. Cada circunstancia o persona puede representar una oportunidad para lograr mis objetivos profesionales.
22. Puedo mantener un nivel de actividad elevado a diario sin sentirme excesivamente cansado después.
23. Usualmente, consigo transmitir mi entusiasmo a los demás.
24. Cuando estoy convencido de algo, me resulta fácil convencer a los demás de mis ideas.
25. Adopto una actitud autocritica ante mis errores; suelo aprender de ellos.

Más de 93 puntos

ALTO

Te autolideras eficazmente. Organizas y planificas tu tiempo, priorizas acciones. Adecuas las dificultades a tus capacidades. Estás motivado para lograr tus metas y transmites esa motivación a los demás.

Entre 70 y 92 puntos

MEDIO

Todavía no estás convencido de lo que quieres ni de tus posibilidades de éxito. Deberías establecer los objetivos y planificar los pasos que vas a dar.

Menos de 70 puntos

BAJO

Dudas constantemente. Necesitas un plan de marketing personal, identificar tus puntos fuertes y confiar en tus capacidades. Debes adoptar una actitud más flexible para poder adaptarte al cambio.

Fuente: <www.emprendedores.es>

2. No te desanimes si en el test anterior resulta que tu potencial emprendedor es bajo. A lo largo de este curso podrás trabajar y mejorar tus habilidades emprendedoras. Comienza elaborando un listado de aquellas cualidades que consideras que tienes menos desarrolladas; elige las tres más importantes; busca una frase inspiradora para cada una de ellas y ponte como meta su adquisición al final de este trimestre o del curso. Para ello, puede servirte de ayuda escribir las tres cualidades junto a su frase motivadora y colocarla delante de tu mesa de trabajo diaria. Así recordarás tus objetivos y lucharás por ellos.

3. Continúa analizando tus cualidades emprendedoras a través de la siguiente actividad:

a) En primer lugar, identifica cada una de las siguientes frases con la cualidad del emprendedor a la que alude.

- Me gusta alcanzar los objetivos que me propongo y necesito fijarme continuamente nuevos retos.
- A pesar de que las cosas vayan bien, considero necesario seguir experimentando.
- Me gusta establecer contactos y relaciones por el simple hecho de conocer gente e intercambiar información.
- En mi familia hay, o ha habido, algún negocio rentable.
- Normalmente, cuando algo me sale mal no paro hasta que descubro en qué me he equivocado.
- A la hora de realizar un trabajo no necesito instrucciones precisas.
- Aunque encontrase un buen trabajo no abandonaría la idea de crear mi propia empresa.
- No me asusta arriesgar todo lo que tengo para montar una empresa; es la mejor inversión que puedo hacer.
- No me importa que las personas en quienes delego no cuenten conmigo para tomar pequeñas decisiones dentro de su ámbito de actuación.
- No suelo despertarme durante la noche debido a las preocupaciones.
- Suelo organizar e intentar nuevas cosas y disfruto mucho con ello.

b) A continuación, reflexiona sobre el grado de adquisición personal de dicha cualidad con la ayuda de una tabla como esta:

Mi potencial emprendedor		
Frase	Cualidad del emprendedor a la que alude	Grado de adquisición personal de dicha cualidad
El trabajo requiere un esfuerzo intenso que estoy dispuesto a aceptar.	Capacidad de trabajo	Me considero una persona trabajadora y constante. Presento los trabajos de clase a tiempo y todos los días dedico unas horas al estudio.

4. Saber trabajar en equipo es una cualidad propia del emprendedor, que tendrás que desarrollar a lo largo de este curso trabajando el proyecto de empresa con tus compañeras y compañeros.

Reflexiona sobre el trabajo en equipo y completa la siguiente tabla en tu cuaderno de trabajo:

El trabajo en equipo		
	Ventajas	Inconvenientes
Para los individuos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Se trabaja con menos tensión. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Se diluye el trabajo individual.
Para las empresas	<ul style="list-style-type: none"> ■ Se hallan soluciones más creativas. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Se tarda más a la hora de tomar decisiones.

PROYECTO DE EMPRESA 1

Herramientas para emprender

Objetivos

- Conocer las herramientas que existen en la actualidad para ayudar a los emprendedores a crear una empresa.
- Descubrir el potencial emprendedor propio.
- Reflexionar acerca de las cualidades emprendedoras propias y trabajar para mejorarlas.

Desarrollo

La Administración pública y otras organizaciones publican en internet diversas herramientas que ayudan a los emprendedores en su camino hacia la creación de empresas. Puedes navegar por algunas de ellas:

- En Castilla y León puedes encontrar: <<http://bit.ly/jcyl-ICE>>, <www.redei.es>.
- En Andalucía: <www.andaluciaemprende.es>.
- Las Cámaras de Comercio ayudan a los emprendedores de muy diversas maneras:
 - <www.camara.es/creacion-de-empresas>
 - <www.camaramadrid.es>

Puntos de atención al emprendedor (PAE)

- Son oficinas dependientes de organismos públicos o privados.
- Pueden ser presenciales o virtuales.

Funciones de los PAE

- Informar y asesorar a los emprendedores.
- Realizar telemáticamente todos los trámites para el inicio, ejercicio y cese de la actividad empresarial.

- Busca un PAE cercano a tu localidad.

Los viveros de empresa

Los viveros de empresa son espacios físicos destinados a favorecer el espíritu emprendedor y la creación y consolidación de nuevas empresas. Ofrecen una serie de servicios a precios más reducidos que los que ofrece el mercado, como:

- Alquiler de pequeños despachos, locales o espacios modulares en los que instalarse.
- Servicios administrativos compartidos, fax, copistería, línea telefónica, internet, etc.
- Asesoramiento y apoyo por parte de personal experto en creación de empresas.
- Red de emprendedores (*networking*).

Estos equipamientos incrementan las posibilidades de supervivencia de un proyecto empresarial, si bien solo están pensados para los primeros años de su puesta en marcha. El plazo máximo de permanencia suele ser de dos o tres años. En la actualidad, existen viveros de empresa gestionados por ayuntamientos, comunidades autónomas, cámaras de comercio o universidades.

- Busca un vivero de empresa cercano a tu localidad.



Vivero de empresa de Moratalaz, Madrid.
Fuente: <www.madrid.es>.

Incubando el proyecto de empresa

Objetivos

- Comenzar a reflexionar sobre tu idea emprendedora.
- Generar ideas emprendedoras.
- Comprobar la viabilidad de la idea formulada a través de una investigación de mercado.
- Aprender a formular y a transmitir ideas y proyectos con entusiasmo y autoconfianza.

1. Tu idea emprendedora

A partir de las indicaciones propuestas en esta unidad para encontrar una idea novedosa y mediante el uso de las técnicas estudiadas para fomentar la creatividad (como el *brainstorming*, el pensamiento lateral o el listado de atributos), generad en grupo varias ideas emprendedoras.

1.1. Seleccionad la mejor idea y redactadla por escrito.

Tened en cuenta que se debe responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué bien o servicio voy a ofrecer al mercado?
- ¿Qué necesidades satisface?
- ¿Qué valor añadido aporta, es decir, qué novedad incluye? ¿En qué se va a diferenciar de lo que ofrece la competencia?
- ¿A quién se dirige el producto?



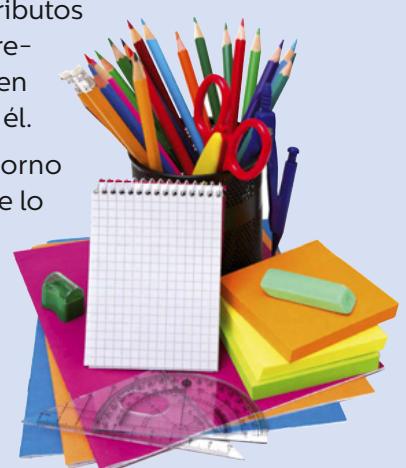
1.2. Una vez que hayas seleccionado una idea emprendedora para tu proyecto, elabora un mapa de empatía. Te ayudará a conocer a tu futura clientela y saber si el producto que ofreces satisface sus necesidades.

Imprime en un papel grande (A3 o A2) el mapa de empatía y ponlo en la pared. Utiliza papel autoadhesivo y rotuladores de colores para ir cumplimentando cada uno de sus apartados.

Identifica a tu posible futura clientela y agrúpala con base en aquellos atributos que sean comunes. Elige un cliente tipo, aquel que te parezca más representativo. Puedes incluso ponerle un nombre concreto y hasta una foto en el centro del mapa de empatía, para que te identifiques por completo con él.

Se trata de imaginar y comprender al cliente como persona, en su entorno social, económico y cultural, como alguien que se ve afectado por los que lo rodean y por su contexto en general. Esta tarea te resultará mucho más fácil si te imaginas con todo detalle a un posible cliente, qué aspecto tiene, cómo se comporta, cuáles son sus aspiraciones, preocupaciones, necesidades y frustraciones. Indica también dónde vive, en qué trabaja, etc.

Solo si se conoce al cliente de esta forma se podrá construir una relación duradera y conseguir que sea fiel a tu producto.



PROYECTO DE EMPRESA 2

continuación

Después de haber imaginado con detenimiento al cliente, responde a las preguntas que se plantean en el lienzo. Contesta basándote en el grado de conocimiento que tengas de dicho cliente y formulando hipótesis. Te servirá de punto de partida para trabajar.

Puedes dar un paso más y validar tus hipótesis sobre tu cliente tipo realizando un trabajo de campo: sal a la calle o contacta con las compañeras y compañeros del instituto (si son clientes potenciales) y preguntales, mediante una encuesta o una entrevista, si todo lo que has anotado en el mapa de empatía concuerda con su realidad. Como verás, se trata de adaptar tu percepción a la realidad que te encuentras.

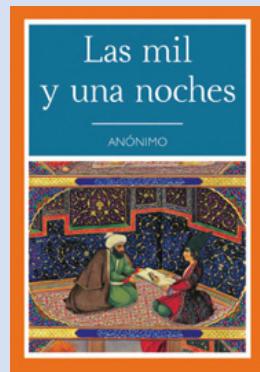


2. Comunica tu idea

2.1. Ha llegado el momento de presentar tu idea emprendedora a tus compañeros de clase. Tienes que convencerles de que será un éxito. ¡Utiliza la imaginación y entusiasma a tu auditorio!

Puedes narrar tu historia a través de imágenes que ayuden a visualizarla: utiliza un vídeo, un *role playing* (una representación teatralizada), una presentación multimedia o cualquier otro medio que te haga llegar al corazón de tu público.

Antes hablábamos de las técnicas de Julio César y Sherezade. ¡Pueden servirte de inspiración!



2.2. Por otra parte, es muy probable que tengas que utilizar el *elevator pitch* en congresos, ferias o certámenes que organizan rondas de estos microdiscursos para poner en contacto potenciales inversores con emprendedores. Imagina que te vas a presentar a un congreso de este tipo para tratar de conseguir inversión. ¡Prepara un discurso que dure entre dos y cuatro minutos!

Cómo preparar un *elevator pitch*:

1. Ten en cuenta que el **objetivo final** es conseguir que el inversor o la inversora te vuelva a llamar para hablar con más detenimiento de tu proyecto y, así, decidir si invertirá en él.
2. Prepara tu discurso respondiendo a una serie de **preguntas** que te ayudarán a concretar lo que tienes que decir:



- ¿Quién eres?; ¿a qué te dedicas?
- ¿Cuál es tu modelo de negocio?; ¿qué producto (bien o servicio) ofreces?; ¿qué necesidades cubre?; ¿a quién se dirige?; ¿qué te diferencia del resto?
- ¿Quién es tu competencia?; ¿qué ventaja tienes sobre ella?
- ¿Por qué deberían apostar por ti?

3. Cómo estructurar un *elevator pitch*:

- Comienza con una breve presentación.
 - Expón de qué trata el proyecto. Transmite la esencia y responde a todas estas preguntas de forma clara, ordenada y concisa.
 - Si puedes aportar cifras, mejor. Quien vaya a invertir se moverá por datos financieros.
 - Termina con una frase ingeniosa, que llame la atención y ayude a recordar tu proyecto. También puedes mencionar los éxitos ya logrados.
4. **Ensaya y repasa** el discurso una y otra vez, cronométralo y practica; pero ten en cuenta que no puede sonar a un discurso muy preparado, sino que debes exponerlo con naturalidad y soltura.

Tu *elevator pitch* debe ser capaz de definir tu proyecto, diferenciarse del resto y despertar interés. Por eso es fundamental que consigas atrapar y retener la atención de quien te escuche. Se trata de una tarjeta de presentación exprés que debe transmitir la mejor imagen posible de tu negocio.

Ten en cuenta que el *elevator pitch* debe adaptarse a la persona a la que vaya dirigido, y por eso es necesario realizar diferentes versiones y destacar en cada caso lo que interese a nuestro interlocutor o interlocutora (inversores, socios, clientela, personas dentro de un jurado, etc.).

Debes condensar en escasos minutos los puntos clave de tu negocio: qué problema quieras solucionar, cuál es la propuesta y cómo la vas a llevar a cabo.



2

La empresa y su entorno



Vamos a aprender

1. La empresa: fines, recursos y tipos
2. El entorno empresarial
3. El mercado
4. Cultura e imagen corporativa
5. Análisis DAFO
6. La construcción del modelo de negocio

RETOES PROFESIONALES

Business Model Canvas

Lean Startup

PROYECTO DE EMPRESA

Iniciando el proyecto de empresa

Estudio de mercado

Resultados de aprendizaje

- Identificarás qué se entiende por empresa y conocerás los tipos de empresa que existen y la finalidad que persiguen.
- Reflexionarás sobre la influencia que tiene en la empresa su entorno genérico y el específico.
- Aprenderás los conceptos básicos del mercado.
- Podrás realizar un buen estudio de mercado utilizando las herramientas más útiles.
- Comprenderás la importancia de la imagen y la cultura corporativa: misión, visión y valores.
- Serás capaz de realizar una matriz DAFO y tomar decisiones sobre la estrategia más adecuada.
- Diferenciarás distintos modelos de negocio.

Organizo mis ideas



Reto profesional inicial

ALGAENERGY es una empresa especialista en la biotecnología de microalgas que aprovecha la capacidad fotosintética de las algas utilizando el CO₂ para alimentarlas, y así obtener productos de uso comercial (alimentos o productos de higiene corporal) y otros de utilidad industrial o energética.

ALGAENERGY tiene ubicados sus campos de cultivo de las microalgas en los mismos terrenos de la central de ciclo combinado que IBERDROLA tiene en Arcos de la Frontera, en la provincia de Cádiz. Allí obtiene CO₂, que es el principal nutriente que estos microorganismos necesitan para crecer.

Aparte de la fabricación de sus productos, consigue reducir los residuos que resultan perjudiciales para el medioambiente al utilizar un gas de efecto invernadero.

Por su labor, la empresa fue galardonada con el Premio Medio Ambiente 2020 que otorga la Junta de Andalucía, en la categoría de Economía Circular, una modalidad que reconoce las iniciativas que

promueven el tránsito hacia este tipo de economía, la cual fomenta la reutilización de los productos y el reciclaje, así como la reducción y valorización de los residuos.

En su página web, ALGAENERGY se define como «la empresa con mayor grado de innovación y compromiso ambiental en el sector de las microalgas». Y aseguran que «además del I+D+i, también son parte integral de nuestro ADN valores como la responsabilidad, la ética, la moralidad, la profesionalidad, la justicia y la transparencia».

1. ¿Qué beneficios aporta ALGAENERGY a la sociedad?
2. Identifica la misión de la empresa.
3. ¿Qué es la economía circular?
4. Busca en la página web <www.algaenergy.es> cuáles son los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con los que ALGAENERGY está comprometida.



Economía circular

La economía circular es un modelo productivo que pretende reducir la generación de residuos y el consumo de materias primas, agua y fuentes de energía, alargando la vida útil de los productos mediante su reutilización, reparación y renovación.



La empresa es una unidad económica de producción en la que se combinan los factores de producción para obtener bienes o servicios que satisfagan las necesidades humanas y lograr beneficios.

La empresa es un sistema abierto en permanente interacción con el entorno, que recibe *inputs* (entradas) y al que ofrece *outputs* (salidas) una vez que los primeros han sido sometidos a un proceso de transformación.



1.1. Fines de la empresa

Los fines de la empresa se dividen en las siguientes categorías:

Fin económico externo

Tras identificar las necesidades de la sociedad y de su clientela, la empresa establece y organiza los factores productivos (materias primas, mano de obra, etc.) para obtener los bienes y servicios que satisfagan dichas necesidades.

Fin económico interno

Los ingresos empresariales van dirigidos, por un lado, a remunerar a su personal por el trabajo realizado y, por otro, a pagar dividendos a los socios e inversores como contraprestación por la rentabilidad obtenida gracias a su inversión.

Fin social externo

La actividad económica de las empresas contribuye al desarrollo y progreso económico de la sociedad y al aumento de su riqueza colectiva, ya que generan empleo y pagan impuestos. Aportan también a su entorno avances sociales, a través de medidas que mejoran las condiciones en el trabajo, de prevención de riesgos laborales o del cuidado del medioambiente.

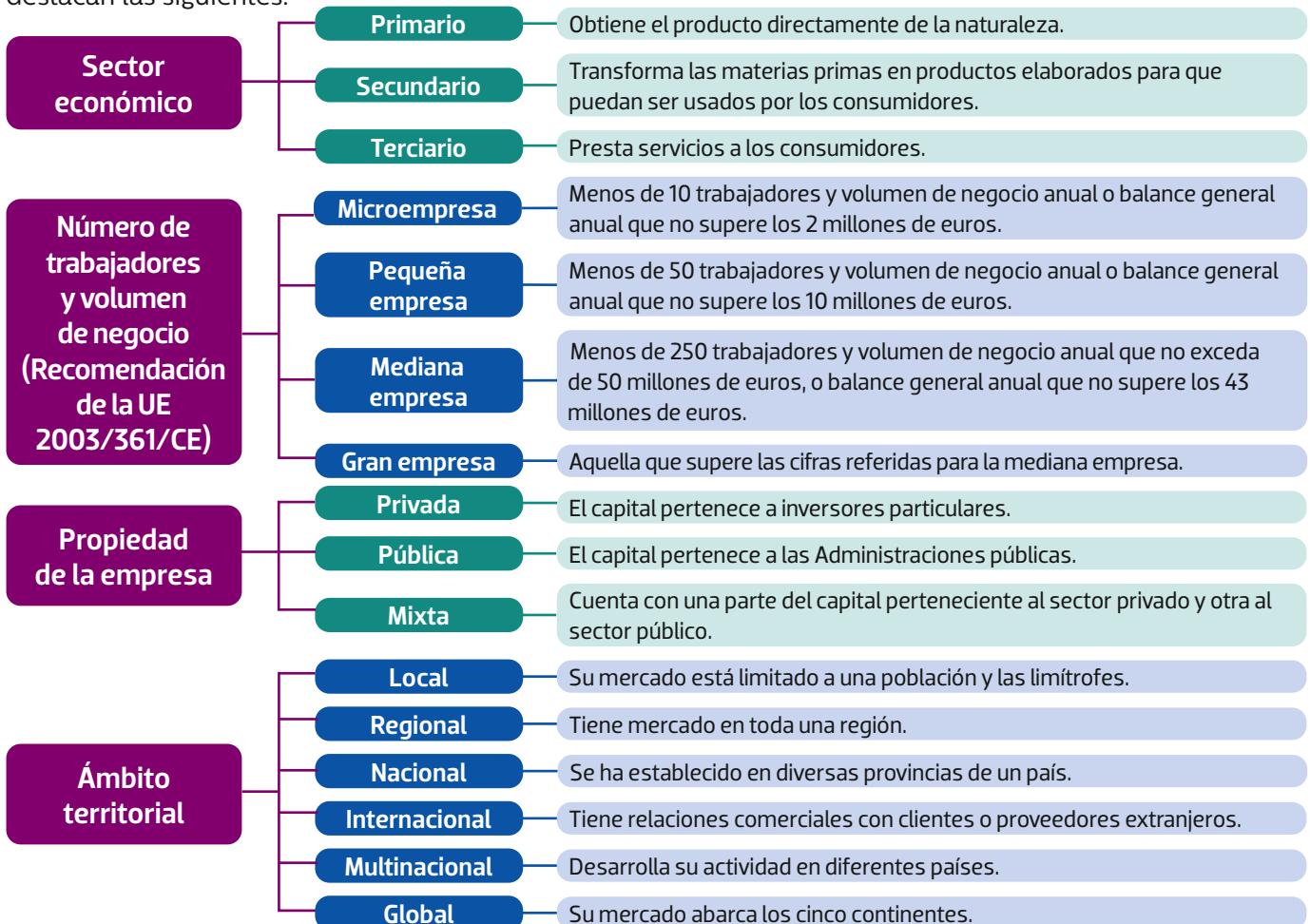
Fin social interno

En la empresa, el personal se puede desarrollar profesionalmente a partir de la experiencia y la formación y gracias a su ascenso e integración social, siempre que las relaciones humanas dentro de la empresa sean satisfactorias.



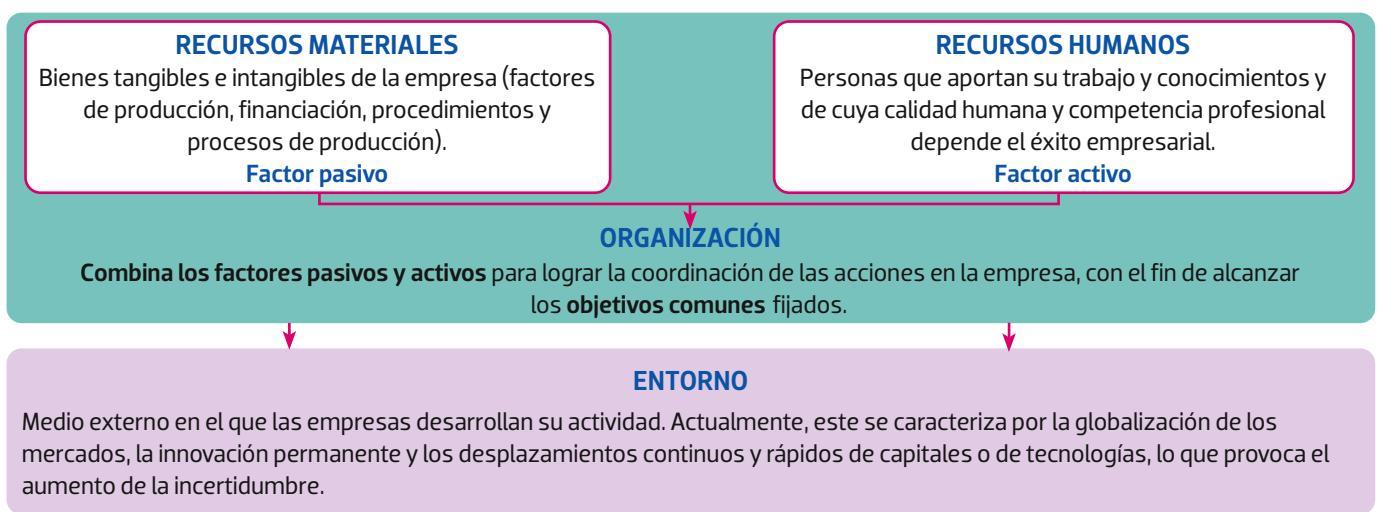
1.2. Tipos de empresas

Existen varios tipos de clasificación de empresas. Entre las principales destacan las siguientes:



1.3. Recursos empresariales básicos

Los elementos o recursos que la empresa necesita para desarrollar su actividad se agrupan así:



2. El entorno empresarial

El **entorno** es el medio externo, generalmente cambiante y dinámico, que condiciona la actividad de una empresa y con el cual interacciona y sobre el que influye, pero no controla.

Dentro del entorno de la empresa se puede distinguir entre:

- **Entorno genérico o macroentorno:** conjunto de variables externas que influyen en todas las empresas por igual, con independencia del sector y de la actividad.
- **Entorno específico o microentorno:** conjunto de factores y agentes propios de un grupo de empresas del sector o rama de actividad concreta.

Entorno genérico o macroentorno

Factores económicos

- Nivel de renta
- PIB
- Inflación
- Política monetaria y fiscal
- Desempleo
- Tipo de interés
- Tipo de cambio

Factores políticos

- Grado de intervencionismo estatal
- Organización del Estado
- Políticas supranacionales (Unión Europea)

Factores jurídicos

Normativa laboral, mercantil y fiscal, medioambiental y cualquier otra que pueda afectar a la actividad empresarial

Factores tecnológicos

- | | |
|--------------------|-----------------|
| ■ TIC | ■ Productividad |
| ■ Infraestructuras | ■ I+D+i |
| ■ Patentes | |

Factores demográficos

- Estructura de la población
- Edad
- Movimientos migratorios
- Tasas de natalidad y mortalidad

Factores socioculturales

- Estilo de vida
- Modas
- Grupos
- Preocupaciones
- Valores sociales

Entorno específico o microentorno

Competencia

Clientela,
usuarios finales y
distribuidores

Estructura propia
del mercado del
sector

Tecnología que
se emplea en la
actividad

Normativa y otros aspectos
sociopolíticos propios de la
actividad empresarial

Actividades

1. PENSAMIENTO CRÍTICO. Reflexiona acerca de las aportaciones a la sociedad que promueve la creación de nuevas empresas.

2. Señala a qué tipo de empresa pertenecen los siguientes negocios según el sector productivo:

- Gimnasio deportivo.
- Taller de joyería.
- Granja avícola.
- Salón de estética.

3. Clasifica las siguientes empresas en grupos según pertenezcan al sector público, privado o mixto: EL CORTE INGLÉS, VODAFONE, ENDESA, RTVE, BANCO SANTANDER, DANONE, RENFE, HALCÓN VIAJES.

4. Cita un ejemplo de cada uno de los tipos de empresa según su ámbito territorial.

5. Relaciona cada uno de los aspectos que se nombran a continuación con alguno de los recursos empresariales básicos:

- | | |
|--|--|
| ■ Factor empresarial pasivo. | ■ Competencia profesional de sus equipos. |
| ■ Globalización de los mercados. | ■ Coordinación de los recursos materiales y humanos. |
| ■ Financiación de la empresa. | ■ Búsqueda de objetivos comunes. |
| ■ Procesos y procedimientos productivos. | ■ Medio externo. |



3. El mercado

El mercado es un lugar o medio donde se produce un intercambio económico entre los vendedores (oferta) y los compradores (demanda).

Para cualquier nuevo proyecto o empresa en funcionamiento es importante conocer los siguientes **conceptos básicos** del mercado con el fin de tomar decisiones adecuadas que garanticen su viabilidad:

- **El mercado total** es el conjunto de compradores reales o potenciales de un producto concreto en un periodo determinado.
- La división del mercado en grupos afines de clientes con unas características comunes es la **segmentación del mercado**, que se realiza a partir de:
 - Criterios geográficos: barrio, localidad, zonas cálidas o frías.
 - Criterios demográficos: edad y sexo.
 - Criterios personales: estilo de vida, profesión, ingresos y cultura.
 - Criterios familiares: tamaño o estructura, situación familiar.
 - Criterios psicológicos: motivaciones de compra, actitud y expectativas.
 - Criterios conductuales: nivel o hábitos de consumo o fidelidad.
- **La clientela potencial** es el grupo de personas que, por sus características, pueden llegar a ser clientes.

Los segmentos con clientes potenciales se conocen como **mercados meta, target o mercado objeto**.

Una empresa puede dirigir su oferta a uno o varios segmentos de mercado. En principio, debe dirigirse a aquellos que pueda atender mejor y que resulten más rentables.

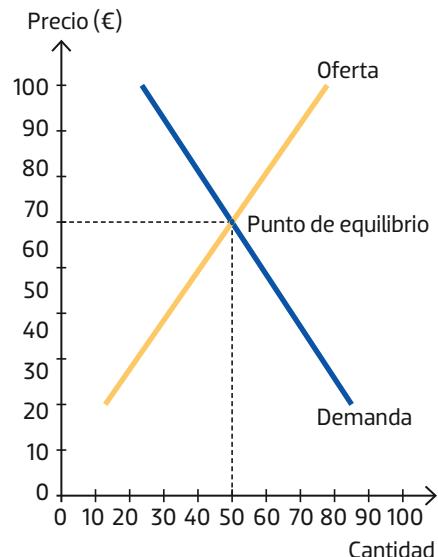
Actividades

6. Relaciona en tu cuaderno las actividades de las cajas naranjas con su público objeto, que se enumera en las cajas verdes.

- | | |
|--|---|
| Agencias de viajes para jubilados. | Sumiller. |
| Reparto de mercancías a domicilio. | Estudiantes de primaria, secundaria y bachillerato. |
| Restaurante en un polígono industrial. | Compradores de productos online. |
| Clases de refuerzo escolar. | Población a partir de 65 años. |
| Club de degustación de vino. | Obreros de la zona que coman fuera de casa. |

Equilibrio del mercado

Se dice que el mercado está en equilibrio cuando la cantidad demandada por los compradores se iguala con la cantidad ofertada por los vendedores a un precio determinado (precio de equilibrio).



3.1. Estudio de mercado

Tipos de estudios

Los **estudios cuantitativos** proporcionan solo datos a la información de la empresa, mientras que los **estudios cualitativos** valoran la calidad o la intención de compra, de oportunidades y amenazas, etc.



Fuentes de información

Las **fuentes primarias** son las que recopilan información nueva del mercado (encuestas, entrevistas o reuniones de grupos de consumidores potenciales o expertos).



Si la información ya está recogida en otros estudios e investigaciones se habla de **fuentes secundarias** (publicaciones o informes internos y externos).

El **estudio de mercado** es una investigación de todas las variables y agentes que aporten información útil con el objeto de **tomar decisiones sobre la estrategia** que se va a seguir para que una idea, producto o servicio sea **viable**.

La viabilidad de una idea o producto tiene que satisfacer necesidades reales de los clientes; este ha de ser innovador o diferente del que ofrece la competencia o tener un precio competitivo y adecuado.

En el estudio se deben analizar y valorar los siguientes aspectos:

- Variables del **macroentorno** y **microentorno** y su tendencia de evolución.
- Características, número y distribución geográfica de los **clientes potenciales**, con especial atención al nicho de mercado o necesidades no cubiertas que va a satisfacer el producto. Es conveniente conocer sus gustos, el precio que están dispuestos a pagar, sus hábitos de consumo, la frecuencia y el lugar de compra o la importancia que le dan a la marca.
- La **competencia**, con el fin de conocer las claves de su éxito, su número, tamaño y ubicación, los productos o servicios que comercializa y el importe de sus ventas, sus estrategias promocionales, satisfacción y opiniones de sus clientes y sus puntos fuertes y débiles.
- Análisis y valoración de los **proveedores**, en especial de la calidad de sus productos, el servicio al cliente, plazos de entrega, política de precios, formas de pago y garantías y servicios posventa.

Según el objetivo del estudio, su coste y la clientela potencial se utilizarán diversas fuentes y herramientas para la **recogida de información**:

- La **encuesta** pregunta directamente al cliente sobre una nueva idea o producto. Puede ser telefónica, presencial o a través de internet.
- La **observación directa** estudia el comportamiento del cliente en los establecimientos propios y de la competencia, o bien simula una compra con una **pseudocompra** o **cliente fantasma**; también recoge datos de tráfico de personas que pasan por delante de un local comercial.
- La **búsqueda de contenidos generados en la web y redes sociales** sobre el sector productivo y los agentes del mercado, sobre los productos o servicios ofertados y sobre las tendencias de consumo; se fija la atención en las búsquedas más populares o los comentarios de los usuarios y usuarias en redes sociales.
- La **entrevista a un experto** del mercado para tener una visión sobre el sector.
- Las **reuniones de grupo** entre cinco y ocho personas de distinto ámbito social, edad, sexo y formación, que reflexionan sobre idea, producto, marca o precio.
- En los **paneles de consumo o de compra** se pregunta a las personas lo que han consumido o comprado para determinar el tamaño del mercado potencial.



- Acudir a las ferias o eventos sectoriales o de emprendimiento, informarse en revistas especializadas o con documentación técnica o económica.

Con los datos recogidos, hay que realizar un informe, un análisis DAFO que se complementa con las estrategias que se deben seguir. Es importante indicar las conclusiones principales, unos objetivos comerciales y concretar una previsión de la cuota de mercado que debe alcanzarse con unas ventas a corto y medio plazo.

La cuota de mercado es el porcentaje de participación de la empresa en el mercado de un producto específico durante un periodo determinado, en términos de unidades o de ingresos, para evaluar el crecimiento de la empresa.

$$\text{Cuota de mercado por ingresos} = \frac{\text{Importe de las ventas de la empresa}}{\text{Importe de las ventas totales del mercado}} \times 100$$

$$\text{Cuota de mercado por unidades} = \frac{\text{Unidades vendidas de la empresa}}{\text{Total de unidades vendidas del mercado}} \times 100$$



Ejemplo

En una localidad con tres bares las ventas totales de bocadillos son de 1000 unidades al mes. El líder del mercado ha vendido 600 bocadillos y los otros dos tienen unas ventas de 200 unidades cada uno.

Por ello, la cuota de mercado sería del 60 % para el primer bar y de un 20 % cada uno de los otros dos.

3.2. La estrategia del océano azul

La estrategia del océano azul (W. Chan Kim y René Mauborgne, 2005) defiende la necesidad de que las empresas dejen de competir entre sí (océano rojo) y pasen a crear nuevos mercados por medio de la innovación (océano azul).

Océano rojo

Características

Mercado de alta competencia. La única forma de conseguir un espacio es competir con los demás en precio o calidad.

Estrategias

- Competir en el espacio de mercado existente.
- Derrotar a la competencia.
- Explotar la demanda existente.
- Escoger entre valor y coste.
- Alinear el sistema empresarial con la elección estratégica entre la diferenciación o el bajo coste.

Océano azul

Características

Nuevo mercado sin explorar y sin competencia. Se crea una nueva demanda con un modelo de negocio innovador.

Estrategias

- Crear un espacio no explorado en el mercado.
- Conseguir que la competencia sea irrelevante.
- Crear y captar nueva demanda.
- Romper el dilema entre valor y coste.
- Alinear el sistema empresarial buscando la diferenciación y el bajo coste.

Actividades



7. El mercado de las autocaravanas en España presenta las siguientes cifras de venta:

Marca	Unidades vendidas al año
Rimor	3721 unidades
Moncayo	4312 unidades
Benimar	6723 unidades
Knauss	2575 unidades
Total	17 331 unidades

- Calcula la cuota de mercado de cada marca de autocaravanas.
- ¿Cuál es la empresa líder del mercado? ¿Cuál es la diferencia en cuota de mercado entre la empresa líder y la peor posicionada?

8. Los supermercados de una localidad alicantina presentan las siguientes cifras de venta:

Supermercado	Importe de ventas
MERCADONA	350 000 €
EROSKI	262 500 €
DIA	175 000 €
LIDL	87 500 €
Total	875 000 €

- Calcula la cuota de mercado de cada supermercado e indica cuál será la empresa líder.
- ¿Cuál es la diferencia en cuota de mercado entre la empresa líder y la peor posicionada?

9. Calcula la cuota de mercado de cada empresa con los datos obtenidos el año anterior.

Empresa	Unidades vendidas	Importe de ventas
Empresa A	100 unidades	6400 €
Empresa B	140 unidades	10 220 €
Empresa C	35 unidades	3150 €
Empresa D	470 unidades	35 250 €
Total	745 unidades	55 020 €

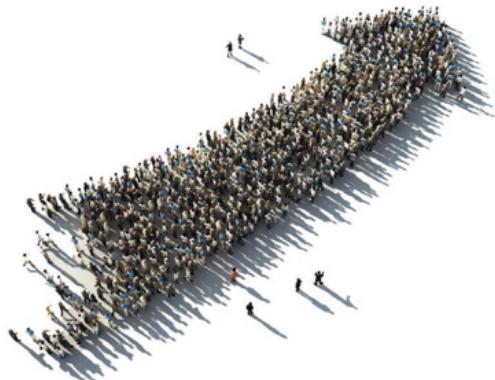
10. Elige las herramientas más adecuadas para realizar un estudio de mercado con el que se quiere conocer cómo ha sido la aceptación por parte de los clientes del perfume que se ha lanzado al mercado hace seis meses.

Se está pensando en lanzar otras fragancias diferentes. ¿Qué herramientas son las más apropiadas?



4. Cultura e imagen corporativa

La cultura y la imagen corporativa de una empresa están condicionadas por su entorno externo (país, industria, cultura y valores sociales) y por su entorno interno (filosofía, normas y reglas de conducta y creencias personales de sus integrantes).



4.1. Cultura corporativa

La cultura corporativa es un conjunto de creencias, expectativas, valores y estrategias comunes, compartidos y conocidos por los integrantes de la organización, que influye en su forma de comportarse.

Elementos de la cultura corporativa

Misión

La misión es una breve presentación escrita acerca de qué es la empresa y que justifica su existencia. Se expresa en primera persona y en plural.



Visión

La visión es el objetivo al que quiere llegar la empresa en un futuro como fruto del esfuerzo y de sus acciones. Debe ser concisa, posible, compartida e inspirar a sus miembros al actuar y al comportarse.

Valores

Los valores son aquellos principios con un fuerte contenido ético que son considerados como válidos por los integrantes de la organización.

Estrategias

La estrategia es un conjunto de acciones que tienen como finalidad decidir qué hacer y dónde para alcanzar los objetivos fijados por la empresa, respecto a un periodo concreto y destinados a cumplir la misión.

Se formularán unos objetivos generales para el negocio y unos objetivos operacionales para cada departamento y empleado.

Ejemplo

La misión del GRUPO COSENTINO es «ser una empresa líder que, responsablemente, imagina y anticipa con sus clientes, superficies innovadoras de alto valor para el mundo de la arquitectura y el diseño».

Sus marcas Silestone®, Dekton® o Sensa by Cosentino® contribuyen a alcanzar su visión de «liderar el mercado global de superficies, a través de la acción de sus marcas, con soluciones arquitectónicas innovadoras que proporcionan diseño, valor e inspiran la vida de sus clientes».

Esta compañía almeriense tiene como propósito «inspirar a las personas a través de espacios innovadores y sostenibles» y por ello está comprometida con el medioambiente, apuesta por la innovación (ODS 9) como palanca esencial para la producción sostenible y la economía circular.

Todos estos son elementos de la cultura corporativa del GRUPO COSENTINO.



4.2. Imagen corporativa

Ejemplo

Los signos identificativos de la empresa que influyen sobre la imagen corporativa son el nombre comercial, el logotipo y la marca.

La imagen corporativa es la representación mental que los agentes externos de la empresa (accionistas, clientes, proveedores, etc.) se forman de ella en función de las informaciones que reciben.

Las principales herramientas para mejorarla son los planes de publicidad y relaciones públicas, el cuidado de la comunicación externa y la relación de los integrantes de la empresa con los agentes externos.

4.3. Responsabilidad social corporativa: balance social

Stakeholders

La actividad empresarial afecta de diferente forma a sus diversos grupos de interés o stakeholders: accionistas e inversores, directiva y personal, clientela y empresas proveedoras, competencia y cualquier organización pública o privada de ámbito local, nacional e internacional.



La responsabilidad social corporativa (RSC) es, según el Libro Verde de la Comisión Europea, «la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en las relaciones con su entorno».

Las **ventajas** de desarrollar una adecuada política de RSC son:

- Mejora de la imagen de la empresa.
- Incremento del grado de compromiso de la plantilla.
- Mayor lealtad por parte de la clientela.
- Relaciones más estables con los proveedores.
- Incremento de la credibilidad de la empresa ante las instituciones, la sociedad y los inversores.

Se considera que la RSC hace referencia a una triple dimensión:

- **Dimensión económico-financiera y de gestión:** obtiene rentabilidad económica de forma sostenible y en armonía con el medio natural y social, y es transparente en su gestión.
- **Dimensión medioambiental:** se reduce y limita el efecto negativo del proceso productivo sobre el medioambiente.
- **Dimensión social:** contribuye al desarrollo social del entorno en el que realiza su actividad y devuelve a la sociedad parte de su beneficio económico.

Los **indicadores** ayudan a medir, comparar y mejorar políticas de responsabilidad social corporativa de las empresas. Entre los más utilizados están el GRI (*Global Reporting Initiative*), que es un indicador internacional para elaborar balances de sostenibilidad, o la Norma ISO 26000, que normaliza las líneas de actuación.

El balance social es un instrumento de gestión para planificar, organizar, dirigir, registrar, controlar y evaluar cuantitativa y cualitativamente la gestión de la RSC de la empresa, en un periodo concreto respecto a unas metas establecidas con anterioridad.

No existe un modelo estandarizado de balance social, aunque el más reconocido internacionalmente es el modelo del Instituto ETHOS, basado en el sistema GRI.



5. Análisis DAFO

El análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) representa gráficamente en una matriz los puntos débiles y fuertes de una empresa, junto con las oportunidades y amenazas del entorno, para tomar decisiones sobre las estrategias que se deben seguir y alcanzar así sus objetivos.



A partir de los datos recogidos, se elaboran estrategias que conduzcan a mantener las fortalezas, corregir las debilidades, afrontar las amenazas y explotar las oportunidades recogidas en la matriz CAME. Posteriormente, se completan con el DAFO cruzado.

Matriz CAME		
	Análisis interno	Análisis externo
Factores negativos	Estrategias para corregir debilidades .	Estrategias para afrontar amenazas .
Factores positivos	Estrategias para mantener fortalezas .	Estrategias para explotar las oportunidades .

Matriz DAFO cruzado		
	Amenazas	Oportunidades
Debilidades	Estrategias de supervivencia (debilidades + amenazas) Buscan una salida a una situación complicada, minimizando los daños.	Estrategias de reorientación (debilidades + oportunidades) Corrigen alguna debilidad mediante el aprovechamiento de una oportunidad.
Fortalezas	Estrategias defensivas (fortalezas + amenazas) Su objetivo es protegerse de posibles amenazas usando las fortalezas propias.	Estrategias ofensivas (fortalezas + oportunidades) Buscan obtener el máximo beneficio de una oportunidad usando una fortaleza.



Actividades

11. Claudia es socia de un club de adiestramiento canino y participa con frecuencia en concursos nacionales, en los que se encarga de preparar a los perros antes de la competición. Todo el mundo le dice lo paciente y tranquila que es, tanto con las personas como con los perros.

Le encantaría tener su propio negocio y trabajar con animales, por lo que ha decidido montar una peluquería canina. Tiene algo de experiencia en cortes de raza y, además, posee el certificado de profesionalidad de Adiestramiento de base y Educación canina.

Los servicios que va a ofrecer son cortes de raza para exposiciones y concursos, cuidado de los perros, baños de mantenimiento, tratamientos y cortes funcionales y cómodos tanto para los dueños como para los perros.

Ha trabajado durante tres años como dependienta en una tienda de juguetes y es técnico en Gestión de Ventas y Espacios Comerciales. Sin embargo, no tiene formación específica como peluquera de perros, por lo que quiere hacer un curso de formación con contenidos teóricos y prácticos en cortes para diferentes razas de perros y cortes comerciales.

Claudia vive en un pueblo de Ciudad Real, que tiene 30 000 habitantes. Hay censados aproximadamente 600 perros y cada vez hay más interés por cuidarlos. En el área de influencia, hay otros 1000 perros más.

La peluquería canina abrirá de lunes a sábado. Debe buscar un local para alquilar, que tenga fácil acceso y aparcamiento. Va a habilitar también una zona para que los dueños esperen sentados mientras se arregla a los perros, y donde se les ofrecerá café o té.

Ha de tener en cuenta asimismo la inversión para comprar el mobiliario y equipamiento, como bañera de acero o de cerámica, mesa de peluquería canina completa regulable en altura con horca y lazo, secador expulsor, máquina de pelar, cuchillas de varios milímetros, tijeras, cortaúñas de perro, peines de diferentes tamaños, carda o cepillo universal de varios tamaños y cosmética, champú y acondicionador.

Por otro lado, debe fijar medidas preventivas, porque trabajar con animales puede ser peligroso. Además, tiene que eliminar residuos de origen animal siguiendo los procedimientos que se exijan al respecto. Todos estos datos son importantes para que el Ayuntamiento le otorgue el permiso de apertura.

Claudia ha observado que en la zona no hay ningún negocio de cuidado de animales diferente a los veterinarios. Y el interés por cuidar y conseguir mayor bienestar de los animales cada vez es mayor entre los habitantes de la zona, que además han ido alcanzando mayor nivel de renta.

Realiza un análisis DAFO y propón la estrategia más adecuada que debe seguir Claudia para abrir su negocio. Te puedes ayudar de la herramienta que encontrarás en la siguiente página web: <<https://dafo.ipyme.org/>>.

12. Elabora el análisis CAME. Para ello, toma como referencia el DAFO de una empresa que organiza campamentos y actividades para personas con diversidad funcional.

D

- Socios poco experimentados como empresarios.
- Imagen de poca experiencia; no hay reputación ni marca conocida en el mercado.
- Difícil acceso en transporte público.
- Escasez de recursos económicos.
- Elevada inversión inicial y costes, frente al bajo nivel de ingresos al principio.

A

- Actual coyuntura económica española.
- Sector con elevada estacionalidad: fines de semana, puentes y períodos vacacionales.
- Campamentos de las personas con diversidad funcional.

F

- Albergue especializado en diversidad funcional.
- Socios con una completa formación teórica y práctica en personas con diversidad funcional.
- Destacado capital humano que se dedica a la atención al cliente.
- Adaptación de las instalaciones y a las necesidades de los usuarios.
- Uso de las TIC, que favorecen la distribución y comercialización de los servicios.
- Recursos paisajísticos, culturales y deportivos para los turistas.
- Baja competencia, debido al acceso a cualquier tipo de usuario.

O

- Mercado en auge.
- La gente se preocupa cada vez más por disfrutar del ocio y el tiempo libre.
- Amplia gama de servicios.



6. La construcción del modelo de negocio

El **modelo de negocio** define qué ofrece la empresa al mercado, cómo lo va a conseguir, quién va a ser su público objetivo y cómo lo va a vender, es decir, es cómo una organización crea, entrega y captura valor.

La construcción del modelo de negocio se hace, habitualmente, elaborando un **plan de empresa**, invirtiendo mucho tiempo y dedicación. Sin embargo, puede ocurrir que una vez que se haya terminado ya no se adapte a la realidad de ese momento, porque los cambios en los mercados son rapidísimos. Para solucionar esta situación se están utilizando métodos más ágiles, como el **Business Model Canvas** o el **Lean Startup**.

6.1. El plan de empresa

El **plan de empresa** es un documento para planificar, evaluar y controlar los aspectos más importantes del negocio, desde la idea hasta los detalles más concretos relativos a su puesta en marcha.

El plan de empresa es una carta de presentación del negocio, necesaria para obtener financiación, ayudas públicas e inversión, o para negociar con los proveedores.

Aspectos formales del plan de empresa

- Información completa, breve, concisa y convincente. No más de 50 páginas.
- Redacción, ortografía y estilo cuidados al máximo.
- Estructura ordenada en epígrafes, con portada e índice paginado.
- Márgenes adecuados y numeración de las páginas del documento.
- Elementos tipográficos que resalten los contenidos más importantes y que realcen los títulos, como negrita o cursiva, así como distintos tipos y tamaños de letra, pero sin abusar de ellos.
- Esquemas visuales que se utilizarán para resumir lo expuesto y comprender el texto.
- Papel, impresión y encuadernación de calidad.

Redacción del plan

En etapas iniciales de la idea de negocio no es aconsejable empezar a redactar el plan de empresa, porque el conocimiento del mercado, de la clientela, de los proveedores y del comportamiento del sector al que se dirige es escaso. Por ello, se aconseja empezar por el **Lean Canvas** si la idea es novedosa y está en fase incipiente, o por el **Business Model Canvas**, si no lo es.



No existe un único modelo de plan de empresa, aunque es necesario abarcar todas las áreas del negocio y suele incluir estos apartados:

- Presentación de la idea emprendedora y del proyecto.
- Presentación de los promotores.
- Cultura empresarial: misión, visión y valores.
- Estudio de mercado.
- Plan de marketing.
- Plan operativo.
- Plan de recursos humanos y organización.
- Plan de inversiones y plan de financiación.
- Forma jurídica de la empresa y protección legal de la idea.
- Trámites de constitución.

Se debe incluir un buen resumen ejecutivo en las primeras dos o tres páginas que sirva de síntesis y presentación del plan de empresa.



6.2. Business Model Canvas



El **Business Model Canvas**, de Alexander Osterwalder, es una herramienta para analizar en un lienzo de forma sencilla, ágil y visual **nueve bloques** que representan las **áreas clave** de una empresa y que influyen en su viabilidad.

Los pasos que se deben seguir son los siguientes:

Paso 1. Dibujar o imprimir el lienzo Canvas en un papel tamaño XXL y colgarlo en la pared para que sea visible y se trabaje de forma muy interactiva y dinámica. Se utilizarán rotuladores y pósits de colores para añadir, cambiar o mover una idea o concepto durante el análisis.

Paso 2. Rellenar los nueve módulos del Canvas siguiendo un método y orden de trabajo. Primero se analiza la parte derecha, que incluye **aspectos del mercado y entorno de la empresa**, y a continuación la parte izquierda, que recoge las **actividades o estrategias** que se deben emprender para que la empresa lleve su «propuesta de valor» al mercado.

En el lienzo se indica con números el orden que se ha de seguir.



Paso 3. Tomar decisiones cuando el lienzo se ha terminado. Es recomendable que este se deje expuesto para que los promotores tengan una visión global de la empresa con un simple vistazo.



6.3. El método Lean Startup

El método **Lean Startup** se utiliza para **fallar rápido y barato** en las primeras fases del desarrollo del modelo de negocio de una *startup*, a fin de reducir el riesgo al **validar** de forma ágil la idea mediante el lanzamiento al mercado de un **producto mínimo viable**, cuyos **resultados** se miden para aprender sobre el mercado y mejorar el modelo de negocio.

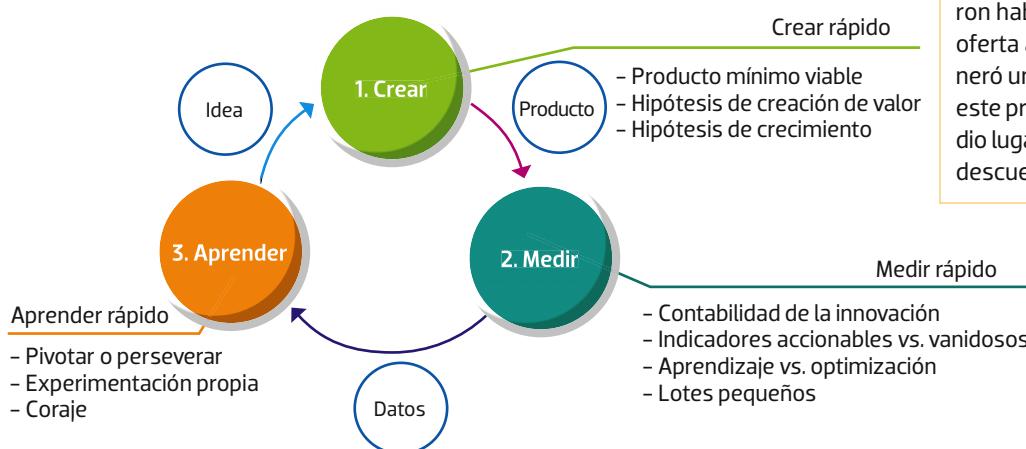
El Lean Startup se puede aplicar tanto a nuevos productos o servicios tecnológicos como a cualquier iniciativa privada o pública, y propone un ciclo continuo de aprendizaje de **crear-medir-aprender**.

- Crear.** Tras plantear la **idea general** de negocio, se desarrolla el **producto mínimo viable (PMV)**, que es un **prototipo** del producto o servicio diseñado con sus características fundamentales. Este es lanzado al mercado en el **mínimo tiempo** posible, para poder testearlo con clientes reales y aprender sobre el negocio, el producto y el mercado. Sobre el PMV se plantean unas **hipótesis de creación de valor** para unos clientes concretos y unas **hipótesis de crecimiento** sobre cómo los clientes lo descubren. Dichas hipótesis se prueban en el mercado.
- Medir.** Las hipótesis tienen que ser **verificadas** en el mercado con unos **indicadores accionables** que muestren la relación causa-efecto entre las acciones y los resultados, para aprender rápido y adaptar el modelo de negocio a las necesidades reales de los clientes. Los **indicadores vanidosos** no sirven para este análisis.

Algunas herramientas para medir el impacto del PMV son propuestas por la **contabilidad de la innovación** (por ejemplo, datos de Google Analytics o seguidores en Facebook, Twitter o Instagram).

Hay que **focalizarse en aprender** sin que salga caro. Se utilizarán **lotes pequeños** del PVP para reducir costes si se detectan fallos.

- Aprender.** La información que se obtiene de la idea, producto o modelo de negocio permite **cambiarlo totalmente (pivotar)**, **cambiarlo en parte (optimizar)** o seguir con la idea tal y como está (**perseverar**).



El emprendedor aprende de los ciclos cortos que se repiten y cambia según las necesidades que detecte. Tiene que ir a un **modelo de negocio escalable y rentable**.

Lean Startup

Eric Ries y Steve Blank, basándose en su experiencia como emprendedores, proponen el método **Lean Startup**, basado en el sistema de producción ágil (**lean**) de los fabricantes de coches japoneses aplicada a las startups.

Startup

«La startup es una organización temporal en búsqueda de un modelo de negocio escalable y replicable» (Steve Blank).

«La startup está diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema» (Eric Ries).

En una startup debe haber innovación (producto nuevo o propuesta de valor) con alto grado de incertidumbre y tiene que ser escalable y replicable.

Ejemplo

GROUPON nació como una plataforma para organizar manifestaciones sociales, pero sus fundadores no conseguían obtener beneficio con este modelo de negocio. Un día, al ver un anuncio de pizza de 2x1 en la pizzería situada debajo de su oficina, decidieron hablar con los dueños y enviar la oferta a su base de datos, lo cual generó un gran número de ventas. Todo este proceso de cambio de estrategia dio lugar a la plataforma de cupones y descuentos que es hoy en día.



6.4. Lean Canvas

El Lean Canvas es un método híbrido, creado por Ash Maurya, que combina el método Lean Startup con el modelo de negocio Canvas, para que las startups puedan diseñar modelos de negocio.

En el modelo de negocio basado en la metodología Lean Startup se utiliza el Lean Canvas en vez del Business Model Canvas, porque este último va más dirigido a los modelos de negocio consolidados.

En el Lean Canvas el cambio más importante y principal es el enfoque.

En el lado derecho se representa el **mercado**, mientras que en el lado izquierdo aparecen los bloques de **producto**, lo cual resulta más real para una startup. También cambia algún concepto y el orden que se debe seguir para realizarlo.

LIENZO LEAN CANVAS





Actividades

13. Indica si las siguientes afirmaciones sobre el plan de empresa son verdaderas o falsas y aporta una argumentación:

- Solo hay que incluir aquella información que el emprendedor considere necesaria.
- La información debe ser redactada de manera cuidada.
- Siempre se debe escribir a mano.
- Es preciso incluir una portada y un índice paginado.
- Es un documento de uso interno, por lo que la información que contiene es confidencial.
- Al solicitar financiación es conveniente tener elaborado el plan de empresa.
- Un proyecto de empresa no es lo primero que se debe hacer si la idea es novedosa.
- Los epígrafes del proyecto de empresa son rígidos y los emprendedores no pueden cambiarlos.

14. Coloca los siguientes aspectos en alguno de los nueve módulos del Business Model Canvas y señala si están relacionados con el mercado o con la empresa:

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Externalización del servicio informático. ■ Proveedores clave o principales y proveedores secundarios. ■ Distribución de los productos a través de empresas de reparto a domicilio. ■ Comentarios sobre la empresa en las redes sociales. ■ Características más importantes de nuestro servicio que satisfacen una necesidad concreta de la clientela. ■ Indicadores que medirán el modelo de negocio, qué actividades medir y cómo. ■ Utilización de una app para contratar el servicio. ■ Las familias con hijos son el target principal. | <ul style="list-style-type: none"> ■ Socios que tiene la empresa. ■ Tarjeta de puntos por servicio realizado. ■ Coste de las materias primas. ■ Tráfico en la página web de una empresa o llamada gracias a un anuncio puesto en Google Ads. ■ Precio más bajo que el de la competencia, lo cual nos hace ser más competitivos. ■ Suscripción anual a un precio más bajo. ■ Alquiler del local. |
|--|--|

15. FACEBOOK fue lanzada al mercado en 2004 y ofrecía servicios de redes sociales y medios sociales en línea.

No era la primera red social del mercado, pero Mark Zuckerberg y sus socios introdujeron como novedad un muro como elemento central en el que los usuarios de Facebook podían dejar mensajes y colgar enlaces, vídeos, fotos o música. Nunca antes se había comercializado algo similar y no tenían referencia de la aceptación que iba a tener en el mercado ni si iba a gustar a los «clientes»; tampoco sabían cómo iban a obtener ingresos.

Los clientes iniciales eran los estudiantes de Harvard, aunque actualmente cualquier usuario con una edad mínima legal puede registrarse en Facebook. Las empresas e instituciones también pueden tener su página en esta red social.

Inicialmente solo se podía acceder a Facebook desde el ordenador. Sin embargo, ahora se puede hacer desde cualquier dispositivo con conexión a internet, como una tablet o un smartphone.

Facebook obtiene la mayoría de sus ingresos a través de la publicidad y, desde 2012, cotiza en Bolsa y ha adquirido empresas como INSTAGRAM o WHATSAPP.

Los servicios siguen aumentando y se enfrentan a una intensa presión debido a la circulación de fake news, la incitación al odio y las representaciones de violencia que prevalecen en sus servicios, aspectos que la empresa está intentando contrarrestar, como también los problemas con la privacidad de los usuarios.

- Explica si FACEBOOK, en sus inicios, se podía considerar una startup. Si la respuesta es afirmativa, señala cuál era la propuesta de valor para sus usuarios.
- Con qué datos se puede comprobar que el negocio de FACEBOOK es replicable y escalable?
- Si un emprendedor pone en funcionamiento una red social con los mismos servicios que presta FACEBOOK, ¿se podría considerar una startup? Justifica tu respuesta y debátela con tus compañeros.

16. Compara los bloques que se incluyen en el análisis del método Business Model Canvas con los del Lean Canvas.

¿Por qué se incluyen estos cambios?

EVALÚO MIS CONOCIMIENTOS

RESUELVE EN TU CUADERNO O BLOC DE NOTAS

1. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es característica de una empresa?

- a) Es una unidad económica de producción.
- b) En ella se combinan los factores de producción.
- c) Los productos y servicios que genera satisfacen necesidades humanas.
- d) Todas son correctas.

2. ¿Cuál es el factor activo en una empresa?

- a) La organización.
- b) El entorno.
- c) Los recursos humanos.
- d) Los recursos materiales.

3. El porcentaje de participación de la empresa en el mercado es:

- a) El target.
- b) La cuota de mercado.
- c) La estrategia.
- d) Los inputs.

4. En relación con los siguientes factores, ¿cuál pertenece al microentorno?

- a) Factores culturales.
- b) Factores sociopolíticos.
- c) Normativa técnica del sector.
- d) Normativa laboral.

5. Los bloques en el Lean Canvas son:

- a) El producto y el mercado.
- b) El PMV y la hipótesis.
- c) El mercado y la empresa.
- d) Todas son correctas.

6. La necesidad de que las empresas dejen de competir entre sí es propia de la estrategia conocida como:

- a) Ofensiva.
- b) Océano rojo.
- c) Defensiva.
- d) Océano azul.

7. ¿Cómo se conocen aquellos principios con un fuerte contenido ético?

- a) Valores.
- b) Misión.
- c) Visión.
- d) Estrategia.

8. En el análisis DAFO, la falta de experiencia de los emprendedores se considera una:

- a) Oportunidad.
- b) Debilidad.
- c) Fortaleza.
- d) Amenaza.

9. Los segmentos con clientes potenciales se conocen como:

- a) Mercado meta.
- b) Mercado objeto.
- c) Target.
- d) Todas son correctas.

10. ¿Cómo se llama el instrumento de gestión de la RSC?

- a) Logo.
- b) Balance social.
- c) Indicadores.
- d) Imagen corporativa.

11. En relación con el plan de empresa, señala la respuesta correcta:

- a) Hay que incluir un resumen ejecutivo al principio.
- b) Los datos son siempre inventados por los promotores.
- c) No debe ocupar más de 100 páginas.
- d) Todas son correctas.

12. Respecto al Business Model Canvas, ¿cuántas áreas clave analiza?

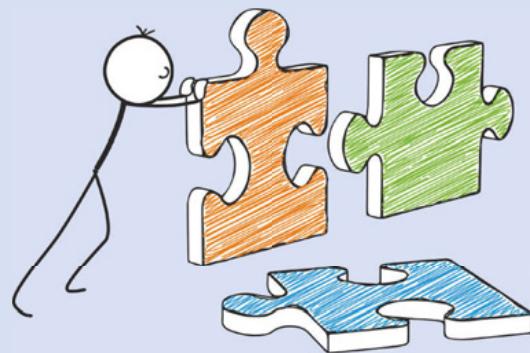
- a) Cinco áreas clave.
- b) Nueve bloques.
- c) Siete apartados.
- d) Tres aspectos del negocio.

13. Indica cuál o cuáles de las siguientes afirmaciones hacen alusión al Lean Canvas:

- a) La innovación de proceso se produce cuando aparece un nuevo bien o servicio en el mercado o cuando se han mejorado de forma significativa sus propiedades o la forma de utilizarse.
- b) La innovación de producto consiste en emplear nuevos o mejorados procesos de fabricación, logística o distribución de los productos.
- c) Se puede utilizar tanto para proyectos innovadores como para aquellos que no lo son.
- d) Todas las afirmaciones anteriores se refieren al Lean Canvas.

EVALÚO MI APRENDIZAJE

- 1. La empresa se considera un sistema abierto. ¿Por qué? Relaciona la respuesta con el entorno de la empresa y con las relaciones sociales y laborales que hay dentro de ella.
- 2. Clasifica las siguientes empresas según el área de actividad, la titularidad del capital y el ámbito de actuación: RENFE, un concesionario de vehículos local, TELEPIZZA, FERROVIAL, MOVISTAR, panadería de barrio y EL CORTE INGLÉS.
- 3. ¿Qué se entiende por entorno genérico y por entorno específico? Indica a cuál de los entornos pertenecen cada uno de los siguientes elementos:
 - Proveedores.
 - Tipo de interés.
 - Competencia del sector.
 - Relaciones con los sindicatos y tasa de paro.
- 4. La empresa TEX se enfrenta a los siguientes desafíos: un fortalecimiento del euro, que encarece sus exportaciones a Estados Unidos y Latinoamérica; mayor competencia en el mercado nacional por parte de otras cadenas de moda nacionales e internacionales; un aumento del precio del petróleo que repercute negativamente en sus costes; y la entrada en la Unión Europea de países de Europa central y del Este, que abre la posibilidad de nuevos mercados.
 - Señala qué desafíos corresponden a cambios en el entorno específico y cuáles corresponden a cambios en el entorno genérico o general. Justifica tus respuestas.
- 5. Busca en internet la misión, visión y valores de la cultura corporativa de las siguientes empresas: MOVISTAR, TELEPIZZA, ENDESA y COCA-COLA.
- 6. Relaciona y compara la estrategia del océano azul con la creación de una startup en el mercado.
- 7. Relaciona las siguientes estrategias del DAFO cruzado con la combinación de situaciones:
 - Estrategias ofensivas.
 - Estrategias defensivas.
 - Estrategias de reorientación.
 - Estrategias de supervivencia.
- 8. ¿Cuál es la triple dimensión a la que hace referencia la responsabilidad social corporativa?
- 9. **PENSAMIENTO CRÍTICO.** Explica las ventajas e inconvenientes de elaborar un plan de negocio.



Emprendedores en el cine

El jardinero fiel

La compañía farmacéutica internacional KDH y su aliada en el país, TRES ABEJAS, han creado un fármaco que se empleará en el tratamiento de la tuberculosis multirresistente.

TRES ABEJAS realiza en Kenia las pruebas del medicamento y ensaya con pacientes que reciben el tratamiento de manera gratuita, pero coaccionados, ya que son amenazados con retirarles la prestación sanitaria si se niegan a realizar las pruebas.

1. ¿Qué tipo de empresa es KDH? ¿Y TRES ABEJAS?
2. ¿Crees que los experimentos llevados a cabo con la dypraxa en Kenia están condicionados por el entorno? ¿Crees que la empresa se comportaría de la misma manera en Europa?
3. ¿Crees que la política de RSC de KDH y TRES ABEJAS es legal? ¿Es ética? La finalidad es conseguir un medicamento que se usará principalmente en África. ¿Crees que el fin justifica los medios? ¿Saldría perjudicada su imagen de empresa? ¿Cómo crees que podría reaccionar la empresa?

RETO PROFESIONAL 1

Business Model Canvas

Objetivos

- Conocer la metodología del Business Model Canvas.
- Aprender a presentarse uno mismo desde el punto de vista profesional.

Desarrollo

Manuela y Pedro quieren poner en marcha una idea de negocio que consiste en construir unos alojamientos rurales en una preciosa reserva natural cerca de las montañas y de las playas en Cantabria. Son propietarios de las casas y de las fincas, aunque tienen que reformarlas y acondicionarlas.

Las instalaciones del negocio estarían compuestas por tres cabañas de piedra y madera totalmente independientes unas de otras. Todas tienen unas fantásticas vistas, están totalmente amuebladas y equipadas, y disponen de calefacción, chimenea y wifi. Cada una puede alojar hasta seis personas.

Pedro y Manuela tienen previsto ofrecer a sus clientes la posibilidad de contratar actividades para conocer la vida rural del entorno, senderismo y jornadas culturales y gastronómicas. Están negociando acuerdos con restaurantes, asociaciones culturales, de ocio y deportivas para poder realizar lo que está programado.

Han decidido que sus clientes sean familias con niños, personas amantes de la naturaleza o gente que quiera vivir experiencias gastronómicas.

Ellos van a vivir en un pueblo cercano a las cabañas y se van a encargar de atender personalmente a los clientes, desde el acondicionamiento de las cabañas hasta la acogida de los huéspedes o la organización de las actividades. Van a tener a tres trabajadores que se encargarán de la limpieza, el mantenimiento y la atención a la clientela.



En la zona hay dos establecimientos hosteleros: uno de ellos es una casa rural y el otro es un pequeño hotel. En la comunidad autónoma hay una asociación de establecimientos hosteleros.

Por otro lado, dispondrán de una página web propia, redes sociales y varias plataformas de reserva hostelera para ofrecer información sobre sus cabañas. Creen que es importante desarrollar comunidades de clientes en las redes sociales, para favorecer la comunicación y escuchar las aportaciones de los interesados. Como canal de promoción de su oferta van a emplear su página web y su blog, perfiles sociales de la empresa, así como la atención telefónica para la gestión de reservas, y la asistencia a ferias y eventos del sector en los que promocionarán sus servicios.



Los ingresos se obtendrán de las estancias de sus clientes y de las actividades que se realicen. El precio será similar al de la competencia.

Tareas a realizar

1. Ayuda a Manuela y a Pedro a completar las nueve áreas clave del Business Model Canvas en las que su empresa genera valor y obtiene rendimientos.

Lean Startup

Objetivos

- Aplicar el modelo Lean Startup.
- Diseñar productos o servicios que ofrezcan una propuesta de valor a la clientela potencial.
- Ser capaz de desarrollar un producto mínimo viable.
- Elaborar un Lean Canvas.



Desarrollo

WR motor es la primera compañía en lanzar al mercado una motocicleta eléctrica para ofrecer estos vehículos con un diseño futurista y un motor eléctrico potente.

La agilidad y la maniobrabilidad son la base de su manejo y su facilidad de uso, lo que, combinado con los propulsores eléctricos, proporciona una aceleración instantánea.

Los nuevos conceptos de WR motor están diseñados especialmente para un entorno urbano. El diseño de la batería está pensado para que sea extraíble y pueda recargarse en el hogar o en la oficina, de manera que cualquier toma de corriente doméstica standard pueda usarse como entrada de carga.

Los *early adopter* son personas entre 18 y 70 años, preocupadas por el medioambiente, con necesidad de moverse por las ciudades pero que no tienen carné de moto.

Los primeros modelos han sido probados en Madrid y Barcelona, entre personas que viven en las afueras de la ciudad y que se deben desplazar a esta todos los días para trabajar. Se han creado dos grandes grupos: los que trabajan en las zonas céntricas y los que lo hacen a las afueras.

Se ha hecho un seguimiento de la satisfacción del producto y los clientes han ido aportando ideas a WR motor para mejorar el producto. Por ejemplo, se han introducido mejoras en el diseño y prestaciones técnicas, como el incremento de la autonomía en 200 km y la reducción del tiempo de recarga, que ahora es de 3 horas.

Las ventas han ido creciendo durante los tres últimos años y, actualmente, se exportan motos eléctricas a varios países de Europa, lo que convierte a WR motor en líder en el segmento de las motos eléctricas, a pesar de que varias grandes compañías han empezado a comercializar motos similares.

WR motor tiene intención de convertirse en líder en movilidad eléctrica en los próximos años e inspirar a nuevos usuarios con nuevas formas de conducir.

Tareas a realizar

1. Plantea una hipótesis, un producto nuevo y una propuesta de valor siguiendo estos pasos:

- Crea un producto mínimo viable (PMV).
- Mide los resultados obtenidos.
- Realiza un aprendizaje validado.
- Repite el ciclo si es necesario.

2. Recoge todas las decisiones que tomes en un Lean Canvas.

PROYECTO DE EMPRESA 1

Iniciando el proyecto de empresa

Objetivos

A partir de ahora vas a comenzar a preparar el proyecto de empresa, para lo cual deberás trabajar y analizar cada uno de sus puntos según los temas que estudies en las distintas unidades. De momento, puedes ir elaborando un borrador de los apartados que proponemos. A lo largo del curso podrás reto-carlo, mejorarlo y ampliarlo en cada una de las unidades.

La primera decisión que deberás tomar versará sobre los aspectos formales del plan de empresa: vocabulario, estructura, contenido o la presentación del documento; es importante cuidar la presentación, en especial el orden, la coherencia y la estructura. Cada página del proyecto irá numerada y se respetarán márgenes y sangrías. Además, se incluirán una portada y un índice numerado.

Descripción del proyecto

Esta parte incluye una descripción detallada, clara y sencilla de en qué consiste el proyecto, qué aporta de innovador, cuáles son las necesidades a las que se pretende dar respuesta y con qué ventajas competitivas se cuenta.

No olvides explicar cuál es el producto o servicio que se va a comercializar e indica el nombre comercial, la marca y el logotipo de la empresa.

Presentación de los promotores

En este apartado hay que presentar de forma breve a los promotores y promotoras del proyecto para demostrar, especialmente a los bancos o posibles inversores, que el negocio es desarrollado por personas que tienen unas habilidades, conocimiento del sector, experiencia previa, formación o cualquier otro recurso que se considere beneficioso.

Una buena presentación debe incluir datos de cada inversor: nombre y apellidos, formación, experiencia profesional (incluidas prácticas, becas, éxitos profesionales...) y rasgos de la personalidad que muestren habilidades emprendedoras (repasa la primera unidad de este libro).

Hay que recoger también las funciones y tareas que desarrollará cada uno en el proyecto, tanto directivas como de producción, así como el grado y el tipo de implicación y responsabilidad en el desarrollo del proyecto, es decir, si la dedicación será exclusiva o se compaginará con un trabajo por cuenta ajena, si la aportación será solo dineraria o se contribuirá con dinero y trabajo y el objetivo profesional, etc.

Cultura empresarial: misión, visión y valores

Tu empresa ha de poseer una adecuada política de responsabilidad social corporativa y, por lo tanto, deberás desarrollar los tres elementos que conformarán la cultura empresarial: misión, visión y valores.

Elabora tu Business Model Canvas



Vuelve a tu Canvas

Tras conocer la idea que has incubado en la unidad anterior, dibuja el lienzo del Business Model Canvas en un papel XXL y completa las nueve áreas clave de tu empresa. Utiliza pósits y rotuladores de colores.

El lienzo se debe dejar expuesto para tener una visión global de la empresa y facilitar la toma de decisiones.

Estudio de mercado

En el proyecto de empresa hay que realizar el estudio de mercado de la futura empresa, antes de iniciar el negocio o de lanzar un nuevo producto, para conocer sus características e indagar sobre la viabilidad comercial de la idea.

Tipo de mercado en el que opera la empresa

Es preciso que analices la evolución del consumo de tu producto y las perspectivas generales del sector en el que se enmarca: si es un sector ya maduro o con previsión de crecimiento.

Se debe indicar también el sector económico al que pertenece la empresa según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (www.ine.es).

Análisis del microentorno y del macroentorno

El análisis del microentorno y el macroentorno se centra en el estudio de la coyuntura económica, política y social, y las características concretas del sector y tendencias de evolución.

En este apartado hay que determinar también si existen oportunidades de negocio (nicho o hueco de mercado) y relacionarlo con tu idea de negocio, para poder justificar su elección.

Análisis de los consumidores o clientes

Se deben investigar también las características de los consumidores potenciales: necesidades y expectativas, pautas de consumo (frecuencia y lugar de compra, influencia de las marcas, etc.), hábitos de compra, nivel de renta, etc. A veces puede resultar interesante preguntarse, al margen del poder adquisitivo del futuro cliente, cuánto estará dispuesto a pagar por el bien o servicio.

Análisis de la competencia

En el análisis de la competencia se tiene que buscar información sobre las principales empresas competidoras e indicar su tamaño, productos o servicios que comercializan, precios, servicios adicionales, estrategias comerciales y de distribución, etc. Asimismo, se deben determinar los puntos fuertes y débiles de cada empresa y la cuota de mercado durante el último año.

Análisis de los proveedores

Se identificará quiénes serán los proveedores de la empresa y las condiciones de compra (calidad, financiación, portes, etc.).

Análisis DAFO y determinación de estrategias

Con los datos recogidos hay que realizar un informe, un análisis DAFO, que se complementa con las estrategias que se deben seguir y que se recogen en el análisis CAME.

Fuentes, medios y herramientas utilizadas

Se especificarán las herramientas que se van a utilizar y se explicará por qué se han elegido. Es fundamental tener claro el objetivo de la investigación, su coste y el público potencial.

Conclusiones y cuota de mercado

Es importante que se indiquen las conclusiones principales, los objetivos comerciales y que se concrete una previsión de la cuota de mercado que se pretende alcanzar, junto con las ventas a corto y medio plazo.

3 El plan de marketing



Vamos a aprender

1. Marketing
2. Marketing mix clásico
3. Nuevas formas de marketing
4. La franquicia y sus elementos

RETOS PROFESIONALES

Marketing en NARANJA EXPRESS

Franquicia de un taller mecánico

PROYECTO DE EMPRESA

Plan de marketing

Resultados de aprendizaje

- Conocerás qué se entiende por «marketing».
- Identificarás los diferentes tipos de marketing.
- Distinguirás las herramientas que componen el marketing mix.
- Aplicarás las nuevas tendencias en marketing.
- Serás capaz de realizar un correcto diseño del plan de marketing para tu proyecto empresarial.
- Reflexionarás sobre la posibilidad de utilizar el modelo de franquicia para crear una empresa.

Organizo mis ideas



Reto profesional inicial

Xavier Gabriel, lotero de Sort y dueño de LA BRUIXA D'OR (LA BRUJA DE ORO), ha demostrado ser un auténtico genio del marketing y de la comunicación.

LA BRUIXA D'OR factura aproximadamente el 0,7% del total de la lotería nacional española, más de 60 millones de euros al año.

En 1995 se constituyó como la primera administración de lotería en España que vendía décimos a través de internet. Actualmente su página web, <www.labrujadeoro.es>, recibe más de 4000 conexiones diarias y representa el 89 % de sus ventas.

La empresa de Xavier Gabriel ofrece también el primer servicio de venta de lotería a través de centralita telefónica, con 12 líneas que atienden más de 500 pedidos diarios.

Pero la administración de lotería del municipio leridano de Sort no solo reparte suerte, sino que parte de sus beneficios están destinados a la FUNDACIÓN LA BRUIXA D'OR, institución privada dirigida a personas menores de 21 años con síndrome de Down o con alguna enfermedad inusual de baja prevalencia.

1. ¿Crees que el nombre elegido por Xavier Gabriel para su administración de lotería ha sido acertado?
2. ¿Aporta el nombre LA BRUIXA D'OR alguna información positiva sobre el producto que se comercializa?
3. ¿Es la distribución un factor determinante dentro del marketing mix desarrollado por LA BRUIXA D'OR?
4. ¿Qué tipo de acción de marketing se pone en práctica a través de la FUNDACIÓN LA BRUIXA D'OR? ¿Es una acción positiva para la imagen de la empresa?
5. ¿Cuál crees que ha sido la clave del éxito de esta aventura empresarial?



El logo de la empresa, la bruja dorada de la suerte, ayuda a reforzar el mensaje del nombre comercial: suerte, magia, oro.

1. Marketing



El **marketing** es un proceso para identificar, anticiparse y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores con el propósito de aumentar los beneficios de la empresa, de modo que cada parte consigue algo que considera que tiene un **valor** y es útil.

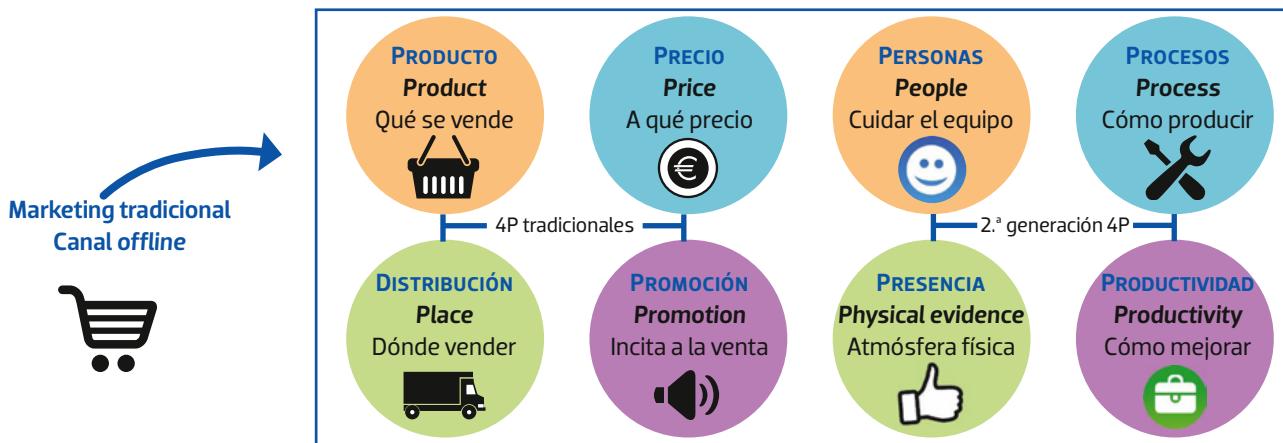
En el marketing se distingue entre el **marketing tradicional**, que desarrolla acciones usando los **canales offline** o tiendas físicas, y el **marketing digital**, que utiliza **canales online** a través de internet y de las redes.

El consumidor actual es multicanal, porque hace uso de ambos canales. Por ello, las estrategias del marketing *offline* y del marketing digital deben integrarse en lo que se conoce como ***blended marketing***.

El **plan de marketing** es un documento en el que se plasman de forma esquemática los objetivos que se pretenden conseguir, las estrategias que se van a implementar y la planificación que se seguirá, en relación con el desarrollo y la comercialización de los bienes o servicios.

El **marketing mix** es un conjunto de herramientas que analiza el comportamiento de los mercados y de los consumidores, para generar acciones que buscan retener y fidelizar a la clientela mediante la satisfacción de sus necesidades.

En el marketing tradicional las estrategias se agrupan en las **4P** del marketing, que son completadas con la segunda generación de las **4P**, las cuales intentan dar soluciones a las nuevas demandas del mercado:



Para adaptarse al uso que se hace de la tecnología y a los actuales hábitos sociales de consumo, se han desarrollado las **4P** del marketing digital.





2. Marketing mix clásico

A continuación se explican detalladamente las 8P del marketing mix.

2.1. Producto (product)

El producto es el conjunto de atributos tangibles (forma, tamaño, color...) e intangibles (marca, imagen, servicio...) valorados por el consumidor en un bien o servicio.

2.1.1. Niveles del producto

El consumidor compra un producto por el beneficio que percibe y asocia a su consumo. Por ello en su diseño hay que definir los siguientes **niveles**:

- **Producto básico:** atributos básicos dirigidos a satisfacer necesidades.
- **Producto formal o aumentado:** añade elementos que mejoran su imagen comercial como la calidad, el envase, la marca, el diseño y las características técnicas.
- **Producto ampliado o total:** incorpora servicios que le hacen ser más valorado por el usuario, como la forma de entrega o el pago, la instalación, el servicio posventa o la garantía.

Diferenciar el producto del que ofrece la competencia es presentarlo con algún elemento distintivo como el diseño, la marca, el modelo, el envase o la etiqueta, que lo hace más atractivo para los compradores.

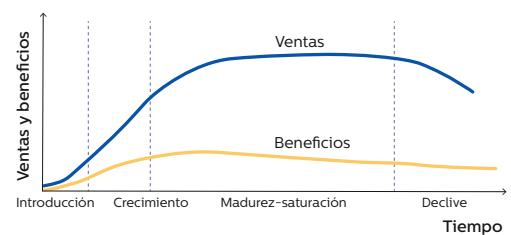
2.1.2. Ciclo de vida del producto

El **ciclo de vida** de un producto son las diferentes etapas por las que pasa este debido a las modificaciones que sufre, desde su lanzamiento o introducción en el mercado hasta su retirada.

No todos los productos se ajustan a este modelo, por ejemplo, no les ocurre a los artículos de primera necesidad (alimentos).



Ciclo de vida de un producto



Fase de introducción	Fase de crecimiento	Fase de madurez	Fase de declive
<p>Entrada del producto por primera vez en el mercado.</p> <p>Las ventas crecen muy despacio, al tener que darse a conocer. Para ello se emplean estrategias como la publicidad y promociones dirigidas a clientes y distribuidores.</p> <p>Ejemplo: para una nueva crema hidratante se dan muestras gratuitas en revistas, unidas a la publicidad de la crema.</p>	<p>Los consumidores ya conocen e identifican el producto; las ventas y beneficios aumentan y aparece la competencia.</p> <p>Se consolida su posición aumentando la calidad, con más publicidad e introduciéndose en nuevos segmentos de mercado o canales de distribución.</p> <p>Ejemplo: las novedades en la consola Wii de NINTENDO hace que sigan aumentando sus ventas.</p>	<p>Las ventas y beneficios se estabilizan. El precio es esencial, debido a la intensa competencia y a la sensibilidad del cliente frente a este.</p> <p>Para mantener la cuota de mercado, se incrementan los gastos en publicidad y se diferencia el producto.</p> <p>Ejemplo: la Coca-Cola Light y la Coca-Cola Zero aparecen para competir con los refrescos light de la competencia.</p>	<p>La demanda del producto disminuye.</p> <p>Se puede decidir retirarlo del mercado u optar por una renovación total del antiguo producto, relanzándolo como si fuera nuevo.</p> <p>Ejemplo: en el año 2006 la empresa NIKON anunció que dejaba de producir cámaras de fotos analógicas para centrarse en las digitales.</p>

2.1.3. La matriz Boston Consulting Group (BCG)

La matriz Boston Consulting Group (BCG) permite clasificar los productos de una empresa según su participación y tasa de crecimiento.

Ejemplo

Ejemplos de productos matriz BCG

- Estrella: tabletas (como el iPad).
- Incógnita: coches eléctricos.
- Vaca lechera: Coca-Cola.
- Perro: cámaras analógicas sustituidas por los smartphones.

La evolución normal de un producto es comenzar como dilema, pasar a ser estrella, convertirse después en vaca lechera y acabar siendo perro.

Palabra:



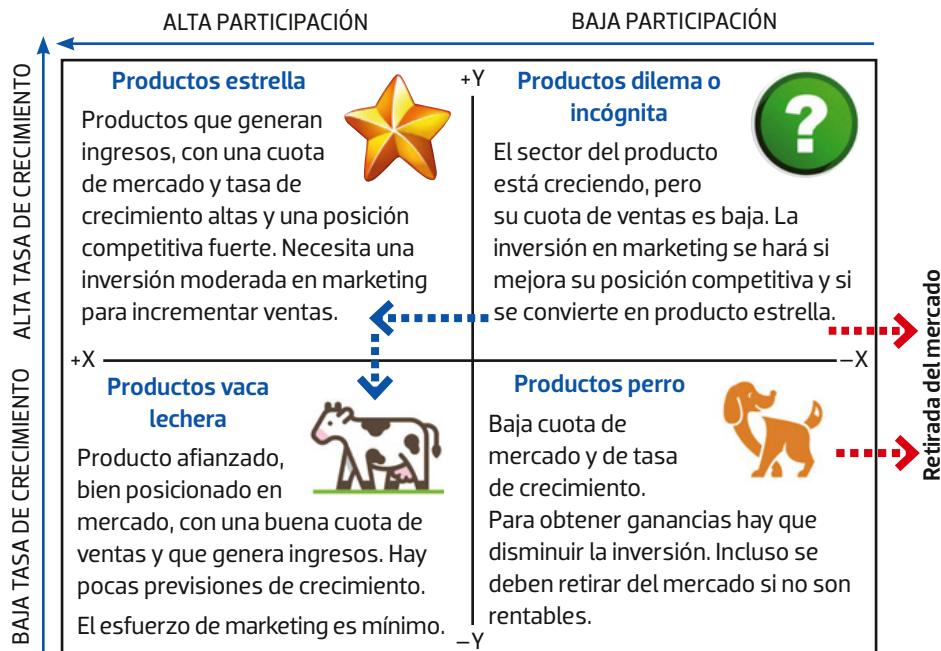
Logotipo:



Combinación de letras y logotipo:



Marca tridimensional (forma del producto):



2.1.4. Marca

La marca es un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que trata de identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia.

Elementos de una marca:

- **Nombre:** palabra o palabras con un sonido agradable, sin dobles significados, fácil de recordar, reconocer y sin dificultades de pronunciación.
- **Logotipo:** símbolo que identifica al producto. Puede llevar letras o solo dibujos.
- **Anagrama:** combinación de letras de la marca que no admite dibujos o símbolos.

Ejemplo

Ejemplos de estrategias de marca

- Marca única: YAMAHA comercializa motos e instrumentos musicales.
- Marca múltiple: HENKEL IBÉRICA usa marcas distintas en limpiadores similares (Mistol, Estrella, Perlan).
- Segundas marcas: PMI es la segunda marca de PASCUAL.
- Marca de distribuidor: MERCADONA vende productos de su propia marca.

Estrategias de marca:

- **Estrategia de marca única:** consiste en comercializar todos los productos de un fabricante con la misma marca.
- **Estrategia de marcas múltiples:** es la fusión de empresas, que mantienen el nombre de sus productos con marcas distintas para llegar a más consumidores.
- **Estrategia de segundas marcas:** se trata de marcas propias creadas por una empresa que ya dispone de marcas reconocidas. Segmenta y amplía el mercado para dirigirse a un target distinto al que normalmente lo hacen.
- **Estrategia de marcas del distribuidor:** es un conjunto de las marcas comerciales propiedad del distribuidor y las marcas de productos genéricos, también denominadas marcas blancas.



2.2. Precio (price)

El **precio** es la cantidad que paga el cliente por la compra de un producto o servicio. Este debe ser razonable según el beneficio que se percibe.

El precio es una decisión estratégica por las repercusiones psicológicas en la decisión de compra. Por ello se debe fijar un precio con el que se consigan beneficios, pero que a la vez sea aceptado por el mercado.

Al determinar los precios de los productos se deben utilizar simultáneamente los siguientes criterios:

- 1. Basado en los costes** → al coste total del producto se le añade un margen fijo o porcentual de beneficio.

$$\text{Precio} = \text{coste total} + \text{margen de beneficio}$$

- 2. Basado en la percepción del comprador** → busca un equilibrio entre el beneficio que se espera al adquirir un bien y el sacrificio económico que se va a realizar.
- 3. Basado en los precios fijados por la competencia** → estos serán similares salvo que una empresa pueda diferenciarse de las demás.



2.2.1. Estrategias de precios

DESCUENTOS Y PROMOCIONES Precios reducidos que fomentan la venta.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Descuento por pronto pago de las facturas. ■ Descuento por volumen de compra (rappel) al adquirir gran cantidad de un bien. ■ Descuentos periódicos o rebajas en temporadas del año, conocidas y esperadas por el consumidor. ■ Descuentos aleatorios u ofertas, que consisten en reducciones en el precio que no se repiten de forma periódica y que el comprador no espera. ■ Descuentos estacionales en épocas de bajo consumo.
PRECIOS PSICOLÓGICOS Usan la percepción del cliente sobre el precio.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Precio impar o no redondeado: se utilizan los decimales para asociarlo a un precio menor. ■ Precio par o redondeado: se acerca al número entero próximo para mejorar la imagen de un artículo. ■ Precios de prestigio: que son altos para que el producto o la marca se asocie a calidad y renombre. ■ Precios de referencia de productos líderes en ventas, con los que se compara el precio del producto.
ESTRATEGIAS PARA VARIAS LÍNEAS DE PRODUCTOS Si se comercializan varios productos.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Líder en pérdidas: ofrece algún producto a precio reducido, aún sin beneficios, para atraer a los compradores y estimular la venta de otros productos que sí son rentables. ■ Precio paquete: consiste en fijar un precio conjunto para dos o más productos inferior a la suma de los precios de cada uno de ellos. ■ Precios cautivos: se fija un precio bajo a un producto principal y se compensa la diferencia con el precio del producto complementario, necesario para el funcionamiento del primero.
PRECIOS PARA PRODUCTOS NUEVOS	<ul style="list-style-type: none"> ■ Penetración: implica vender a precio bajo para estimular la compra. ■ Descremación: se vende a un precio elevado para dar imagen de prestigio.



La logística también forma parte de la distribución.

2.3. Distribución (*place*)

La distribución son las tareas que llevan a decidir dónde, cuándo y cómo debe entregarse el producto al consumidor.

La distribución agrupa los canales, el lugar de venta, la logística y el transporte y los métodos de pago, entre otros.

2.3.1. Canal de distribución

El canal de distribución es el conjunto de agentes implicados en llevar los productos desde el proveedor hasta el consumidor final.

Un canal directo no tiene intermediarios entre fabricante y cliente, frente a los canales indirectos, que pueden ser **cortos** (con un máximo de dos intermediarios) o **largos** (con más de dos intermediarios).

Los intermediarios realizan algunas de las funciones de distribución entre fabricante y consumidor final (almacenamiento, transporte, comercialización y servicios complementarios), y pueden ser:

- Mayoristas: compran cantidades elevadas de productos para vender a otros intermediarios, pero nunca al consumidor final.
- Minoristas: venden directamente al consumidor, como las tiendas.

2.3.2. Tipos de distribución

Los tipos de distribución más habituales son:

Intensiva: se comercializa en el mayor número de puntos de venta posible, para llegar a cubrir un amplio territorio y obtener buena cifra de ventas.

Selectiva: se seleccionan unos puntos de venta concretos en un área geográfica.

Exclusiva: se vende en establecimientos autorizados en exclusiva, en un determinado territorio o área de mercado.

2.3.3. Canal offline vs. canal online

El **canal offline** es la venta de productos o servicios a través de tiendas físicas, con un contacto directo entre comprador y vendedor.

El **canal online** es la venta a través de internet, que permite eliminar intermediarios y reducir costes, y posibilita acceder a nuevos segmentos de mercado aunque estén lejos del entorno de la empresa.

En la tienda física la atención al público se limita a su horario de apertura, frente a la venta *online*, que se extiende 24 horas al día.

En el **canal tradicional** hay que cuidar la ubicación, el ambiente, el escaparate y la distribución de la tienda para que entre el mayor número de personas posible. En el **canal online** hay que conseguir muchas visitas a la página web; para ello hay que cuidar al máximo su diseño, intentar facilitar el contacto con el cliente (teléfono, e-mail, formularios, chat...) y detallar información como la forma y el plazo de entrega del pedido o el método de pago.



La barrera entre mundo *online* y *offline* es cada vez más difusa y por ello hay que coordinar esfuerzos en los diferentes canales del marketing.

Showrooming

Consiste en mirar y probar un producto en las tiendas físicas para luego comprarlo en internet, donde, normalmente, se puede conseguir a mejor precio.



2.4. Promoción (*promotion*)

La promoción son aquellas acciones dirigidas a dar a conocer el producto, su marca y sus beneficios entre la clientela.

La promoción utiliza estos tres **elementos claves** para comunicar:

Informar sobre los productos, sus características, etc.

Persuadir a nuevos clientes o aumentar la frecuencia de compra.

Recordar aspectos positivos del producto que estimulen su venta.



Para realizar dicha promoción y, por tanto, incrementar la demanda a corto plazo del producto se utilizan las siguientes actividades:

- La **publicidad** es una forma de comunicación que informa sobre productos, servicios y marcas para estimular sus ventas. Los medios publicitarios más habituales son anuncios de televisión, cuñas de radio, carteles, *banners* en internet, anuncios en prensa, etc.
- Las **relaciones públicas** son actividades cuyo objetivo es mejorar la imagen de marca o de la empresa entre determinados grupos de personas o entidades, a través de los medios de comunicación. Incluye financiación de actos culturales, patrocinio de equipos deportivos, donaciones a organizaciones no gubernamentales (ONG), etc.
- El **merchandising** son técnicas dirigidas a destacar el artículo en el punto de venta para diferenciarlo de la competencia y fomentar su venta. Comprende la ubicación del producto en el local, su localización en la estantería, el uso de música o elementos audiovisuales, el estudio de zonas frías y calientes, etc.
- La **promoción de ventas** se basa en ofrecer ventajas transitorias y de corta duración por la compra de un artículo o servicio.
- La **fidelización** comprende todas aquellas acciones que pretenden conservar al cliente para que no cambie de marca o de establecimiento, como vales descuento, puntos acumulables, etc.
- El **servicio posventa** es la actividad comercial que tiene lugar tras la venta entre comprador y vendedor.
- Los **mensajes SMS** o **correo electrónico** son un medio de comunicación comercial para mejorar la relación, fidelizar o ganar nueva clientela. Desde el punto de vista legal, el destinatario debe autorizar este envío; para ello se utilizan las suscripciones voluntarias mediante formularios de captura en las páginas web, en campañas de fidelización o promoción.
- La **publicidad viral** son videoclips divertidos, juegos, *flashes* interactivos, imágenes e incluso textos que la gente compartirá. Los vídeos publicitarios se pueden subir a Vimeo o YouTube y en redes sociales.
- Los **banners** son un tipo de publicidad *online* que consiste en incluir una pieza publicitaria dentro de una página web con el objetivo de atraer tráfico hacia el sitio web del anunciante, el cual paga por su inclusión.



Otras actividades promocionales

Otras actividades promocionales pueden ser la celebración de jornadas, congresos u otros eventos, concursos, muestras gratuitas o regalos, entre otros.

2.5. Personas (people)



Las personas son el equipo de colaboradores de la empresa de cuyo comportamiento con la clientela depende el éxito comercial y empresarial de una compañía.

Las personas de una organización son los mejores promotores y quienes más influyen en su buena imagen como empresa y marca, aunque no trabajen en relación directa con los clientes (primera línea).

Los clientes se forman una idea positiva o negativa de una entidad, producto, servicio o marca en función del buen o mal servicio que reciben, del saber hacer de los empleados o del trato que les den.

Para tener éxito en los negocios se debe conocer el perfil del consumidor (sexo, edad y clase económica), sus deseos, expectativas y necesidades, y desarrollar procesos eficaces de comunicación con ellos.

Las organizaciones empresariales han de valorar y cuidar a sus «clientes internos», es decir, a sus empleados y empleadas. La formación facilita al personal un mejor conocimiento del negocio y le hace sentirse más valorado, integrado y motivado.

Actividades

1. ¿Qué es el blended marketing?
2. Indica qué tipos de marketing existen y qué canales de distribución utilizan.
3. Señala en qué etapa de vida del producto se encuentran los siguientes productos o servicios: discos de vinilo, móvil flexible que se puede plegar, pizza de jamón y queso en un formato diferente al habitual, nuevo modelo de Mini frente al modelo antiguo, Cola Cao clásico, smartphone con conexión 5G y nueva colección de fascículos colecciónables.
4. Dentro de la marca, señala qué es el nombre, el logotipo y el anagrama.
5. En relación con la estrategia de marca, ¿cuáles son las diferencias entre la estrategia de marcas múltiples y la estrategia de segundas marcas?
6. METALISA quiere lanzar al mercado unos perfiles metálicos para ventanas de calidad similar a los que ya se comercializan. Para tomar la decisión averigua que la competencia vende un producto similar por 30 €. Los costes de producción para METALISA son de 15 € y tiene como objetivo obtener un 35 % de beneficio. En función de los criterios de establecimiento de precio, ¿a cuánto podría vender sus perfiles para que sean competitivos?
7. Cola Cao es un cacao soluble líder en ventas en España desde su lanzamiento en 1946. El producto original se conoce como Cola Cao Original. Actualmente se comercializan, entre otros, el Cola Cao 0 %, para quien quiere cuidar su línea, o el Cola Cao Noir, que va destinado a un público adulto por la mezcla de cacaos y su sabor intenso.
 - ¿En qué fase del ciclo de vida se encuentran el Cola Cao Original y el Cola Cao Noir? ¿Y en la clasificación de la matriz Boston Consulting Group?
8. La empresa COCA-COLA realizó una importante campaña de marketing para posicionar los productos Zero. Entre las acciones emprendidas destacaban las siguientes:
 - Anuncio de televisión con el eslogan «Todo el sabor, cero calorías».
 - Sorteo de viajes a Nueva Zelanda para cuatro amigos con una edad comprendida entre 18 y 30 años.
 - Patrocinio de eventos deportivos y culturales (como Rock in Rio), especialmente dirigidos a los jóvenes.
 - a) Clasifica cada una de estas acciones según el tipo de estrategia de promoción que se ha utilizado.
 - b) ¿Cuál era el mensaje que se quería transmitir? ¿Y el público objetivo?
 - c) ¿Por qué crees que se utilizaron simultáneamente diferentes acciones de marketing?





2.6. Proceso (process)

Los procesos son el conjunto de metodologías y procedimientos de trabajo utilizados por la empresa desde la idea hasta la comercialización de un producto o servicio.

Los procesos incluyen la descripción de cómo se va a elaborar un producto, cuándo se ofrecerá y cómo gestionar las quejas. Estos deben ser constantemente revisados y alineados a las demandas de la empresa, del personal y del consumidor.

Para que el proceso sea efectivo hay que prescindir de toda aquella actividad que no añada valor, acciones innecesarias y que conlleven un coste añadido, pero se ha de tener en cuenta que los recortes no afecten a la calidad del producto.



2.7. Presencia (physical evidence)

La presencia o evidencia física son todos aquellos elementos corporativos que hacen el ambiente agradable para el cliente y que lo atraen desde un primer momento.

El consumidor se forma una idea de la calidad y la utilidad de una marca a partir de aspectos como la imagen corporativa, la cultura o su identidad.

La evidencia física incluye la atmósfera de los locales (color, tamaño, olor, sonido, música...), la decoración o el mobiliario, y la disposición de los espacios para crear un ambiente adecuado y mejorar el aspecto del local.

Otro aspecto de la presencia es todo aquello que hace más completo el servicio ofrecido al consumidor al añadirle valor, porque lo agrandan y le hacen ver calidad en la marca. Por ejemplo, las tarjetas de visita, los uniformes del personal o detalles hacia el cliente como son los jabones, cremas u otros artículos de higiene que se ofrecen en los hoteles.



Ejemplo



Una empresa inmobiliaria está cambiando de sede social. Al pensar cómo van a ser sus instalaciones, ha tomado la decisión de decorar la zona de oficina lo mejor posible.

El mobiliario elegido no solo será ergonómico, sino que también tendrá unos colores azul y blanco, líneas modernas y los distintos elementos estarán lo suficientemente separados.

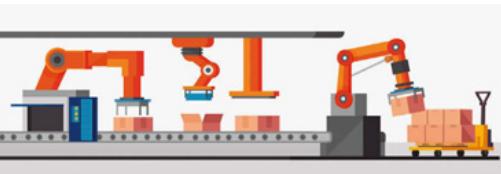
Se van a colocar plantas naturales en distintas zonas de la oficina, habrá música ambiental y los ambientadores darán un olor agradable al local.

También se van a poner elementos decorativos relacionados con el sector inmobiliario y de la actividad de la empresa.

En el edificio hay una cafetería, máquinas de café y baños suficientes, y el equipamiento de oficina necesario.

2.8. Productividad y calidad (*productivity & quality*)

La **productividad** busca las mejores prácticas en la ejecución del servicio, con el afán de emplear coherentemente los recursos, reducir los costes y optimizar el tiempo de los equipos de trabajo, sin que esto afecte a la **calidad** del servicio, la cual debe ser evaluada desde la perspectiva del cliente.



La productividad y la calidad deben ir unidas, ya que una reducción de costes no debe mermar la calidad ni implicar que los clientes y empleados se vean afectados. De igual manera, las mejoras de calidad no deben sobrepasar el coste que el cliente está dispuesto a pagar por dicha mejora.

La tecnología ha ayudado mucho al desarrollo e incremento de la productividad y ha hecho que aumente la calidad de muchos productos sin necesidad de incrementar su precio. Esto ha favorecido, en muchas ocasiones, que aumente la competencia y que bajen los precios.

Actividades



9. Relaciona cada estrategia de precio con su grupo correspondiente: descuentos y promociones, precios psicológicos, estrategias para varias líneas de productos o precios para nuevos productos.
 - Precios rebajados después de Navidad.
 - Precio alto de un nuevo ordenador.
 - Impresora barata y cartucho caro.
 - Precio reducido por comprar más unidades de producto.
 - Nuevo champú muy barato.
 - Producto a 4,99 €.
 - Paquete de tres latas de guisantes, que resulta comparativamente más económico que comprar solo una lata.
 - Oferta de 2x1.
10. ¿Qué es un canal directo? Cita ejemplos de este tipo de distribución.
11. Dentro de los tipos de distribución, señala con cuáles se corresponden las siguientes situaciones:
 - En FERRARI el fabricante desea diferenciar su producto mediante una política de alta calidad, de prestigio o de calidad de servicio, en la que el servicio posventa es importante.
 - Línea de galletas Digestive de FONTANEDA.
 - Boutiques NESPRESSO o alguno de los centros de EL CORTE INGLÉS en los que se pueden comprar cápsulas y máquinas de café NESPRESSO.
12. ¿Qué aspectos se deben cuidar en los lugares de venta offline y online?
13. ¿En qué consiste el showrooming?
14. En la promoción hay tres elementos básicos para comunicar. Indica cuáles son.
15. En relación con las herramientas promocionales, une cada definición de la columna de la izquierda con el concepto correcto de la columna derecha. Trabaja en tu cuaderno.

Acciones que pretenden conservar al cliente.

Pieza publicitaria online.

Técnicas dirigidas a destacar el artículo en el punto de venta.

Actividades para mejorar la imagen de marca.

Videoclip divertido.

Merchandising

Publicidad viral

Relaciones públicas

Banners

Fidelización



3. Nuevas formas de marketing

Internet y la tecnología han revolucionado los negocios y han obligado a adoptar otros enfoques, como el modelo de las **4P del marketing digital** de Idris Mootee, con las estrategias que se explican a continuación.

3.1. Personalización

La **personalización** desecha el marketing masivo al considerar que los clientes deben recibir anuncios, notificaciones o publicidad relevantes que respondan de forma real a sus necesidades y exigencias concretas.

Para conocer los intereses reales del usuario se analiza y estudia con herramientas *online* (por ejemplo, Google Trends) su comportamiento de búsqueda en la red, las cuales proporcionan datos sobre qué clican o qué es lo que más les gusta.

El ***native advertising*** o **publicidad nativa** incluye publirreportajes, contenidos, historias o anuncios patrocinados por una marca en una web, plataforma o red social que resultan de interés para los usuarios.

Programmatic advertising es una plataforma automatizada para comprar y vender publicidad *online*, que combina algoritmos con variables que hacen más eficientes las campañas publicitarias, al dirigirse al público objeto adecuado.

El **marketing automation** utiliza softwares que, a partir de la información obtenida sobre los usuarios, automatizan los procesos de segmentación, gestionan campañas y se encargan de generar *workflows* (acciones automatizadas) o del *lead nurturing* o envío progresivo de *e-mails* personalizados con información y contenidos descargables.

3.2. Participación

La **participación digital** de los clientes en algún proceso de la empresa o la marca tiene como objetivo conseguir información útil para que dicha empresa o marca se adapte a sus necesidades reales. Asimismo busca su fidelización al hacerle partícipe de cualquier cambio que se produzca.

Con la participación activa de los usuarios, si su opinión es positiva, se puede dar publicidad a la marca. Para ello hay que cuidar la página web corporativa, los perfiles corporativos en redes sociales o la creación de comunidades de clientes.

El **community manager** es el profesional responsable de construir, gestionar y administrar la comunidad *online* en torno a una marca en internet. El modo de conseguirlo es crear y mantener relaciones estables y duraderas con sus clientes, sus seguidores y, en general, con cualquier persona interesada en la marca.

Un paso estratégico es la creación de una página web corporativa atractiva y visual, fácil de manejar, con información relevante de la compañía y que agilice el contacto con el cliente.

Ejemplo

FACEBOOK, AMAZON o TARGET utilizan los datos de sus usuarios para ofrecerles información, productos y servicios que les puedan interesar.



Proceso de creación y diseño de la página web corporativa de una empresa.

Para facilitar la localización, aumentar el tráfico web y la posibilidad de monetizaciones se utilizan las herramientas **SEM** (*Search Engine Marketing*), las cuales usan palabras clave que facilitan las búsquedas y las acciones **SEO** (*Search Engine Optimization*), que mejoran la posición del sitio en los resultados de búsqueda.

Para encontrar las **palabras clave** se pueden utilizar varias herramientas. Entre las más utilizadas están Google Trends y Google AdWords.

- Google Trends informa sobre las tendencias de búsqueda por palabras, es decir, lo que más busca la gente en la web; de esta manera, ofrece una idea de lo que puede incluirse en la página web.
- Google AdWords proporciona información del número de búsquedas que se han hecho en español. Esto sirve de pista para saber aquello que interesa a la hora de crear el contenido de la página web.

La creación de **perfils corporativos en las redes sociales** (Twitter, Facebook, Instagram...) involucra al usuario *online* y es la forma más adecuada de vender, ya que son los propios clientes quienes van indicando los productos que más se ajustan a sus necesidades y se avanza así hacia su fidelización.

Crear **comunidades de clientes** es un método para que los usuarios tengan un espacio para opinar, sugerir mejoras o recomendar lo que les interese de la marca.

3.3. Peer to peer

El **peer to peer** son opiniones, recomendaciones o sugerencias que se encuentran en las redes sociales acerca de una empresa o marca y de sus productos o servicios. Estas son instantáneas y se hacen en tiempo real, y fomentan la presencia de la organización en las redes.

Hay que controlar esta información, porque si las referencias son positivas pueden servir de ayuda pero, por el contrario, si existe una mala opinión de los usuarios pueden generarse problemas. No hay que olvidar tampoco que los clientes confían más en las opiniones y sugerencias que dan sus allegados acerca de un producto o servicio que en la propia publicidad.

3.4. Predicciones modeladas

Las **predicciones modeladas** consisten en analizar el comportamiento de usuarios en función de datos cuantitativos, obtenidos a partir de todas las acciones que realicen en internet, para poder predecir lo que le interesaría al cliente a medio plazo.

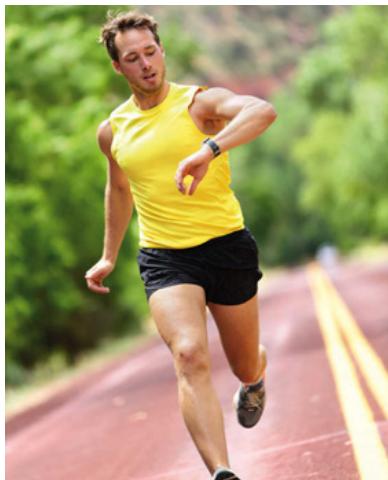
Se pueden manejar herramientas de pago y gratuitas de monitorización, que analizan y miden todo lo referente a la marca y su interrelación con los usuarios; así ocurre, por ejemplo, con Google Analytics, la cual es gratuita y muy completa.

El **brand awareness** mide hasta qué punto y de qué forma reconocen una marca los consumidores. Este indicador sirve para analizar cómo se asocia a las empresas con los productos que comercializan.



Ejemplo

NIKE ha diseñado una pulsera para los corredores que va animando y motivando a los usuarios a medida que estos van logrando sus objetivos.



Además, pueden compartir los resultados con amigos y competir con ellos.



4. La franquicia y sus elementos

La franquicia es un contrato de colaboración entre dos empresas, jurídica y económicamente independientes. A través de dicho contrato el **franquiciador** (que es titular de un *know-how*) concede al **franquiciado** el derecho a explotarlo, por un tiempo y en un área delimitados, y bajo ciertas condiciones de control, a cambio de una prestación económica.

El *know-how* es el conjunto de conocimientos y actividades desarrolladas por una empresa o persona, que ha adquirido a través de la experiencia y la investigación, y que son difíciles de imitar por terceros.

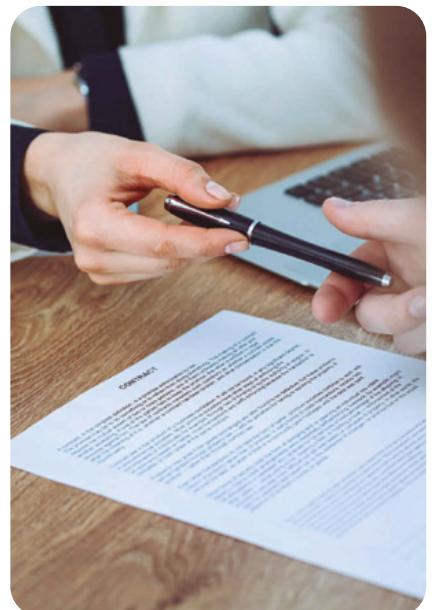
4.1. El franquiciador

El **franquiciador** es la empresa propietaria de una determinada marca, patente, método o técnica de fabricación o actividad industrial y comercial, con prestigio en el mercado.

Este franquiciador decide transmitir a los franquiciados el método operativo o «saber hacer» (*know-how*) con el objeto de que se expandan comercialmente.

El franquiciador deberá elaborar y entregar al franquiciado un *package* o manual operativo, en el cual se expliquen todos los aspectos que garanticen su éxito comercial y económico.

Principales obligaciones del franquiciador	Antes de la firma del contrato
	<p>Con una antelación mínima de veinte días previos a la firma de un contrato o precontrato de franquicia o a la entrega de cualquier pago, el franquiciador entrega por escrito al futuro franquiciado la información necesaria para tomar una decisión sobre su incorporación a la red de franquicias.</p> <p>La información que se facilita al franquiciado es la siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Datos principales de identificación del franquiciador. ■ Descripción del sector de actividad del negocio objeto de franquicia. ■ Contenido y características de la franquicia y de su explotación, estructura y extensión de la red. ■ Elementos esenciales del acuerdo de franquicia.
	Después de la firma del contrato
	<p>Tras firmar el contrato, el franquiciador deberá:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Transmitir al franquiciado el «saber hacer» o «know-how», que usualmente se concreta en un manual operativo u otros soportes de información. ■ Ceder el uso de una denominación o rótulo común y una presentación uniforme de los locales o de los medios de transporte objeto del contrato. ■ Asistir técnica y comercialmente al franquiciado. ■ Controlar de forma periódica la actividad del franquiciado, el cual tiene el deber de llevar el negocio de acuerdo a las instrucciones recibidas.





4.2. El franquiciado

El franquiciado es aquella persona o sociedad que, a cambio de una determinada contraprestación económica, accede al uso de la marca y a los derechos de comercialización franquiciadora de los productos o de prestación de los servicios de la empresa.

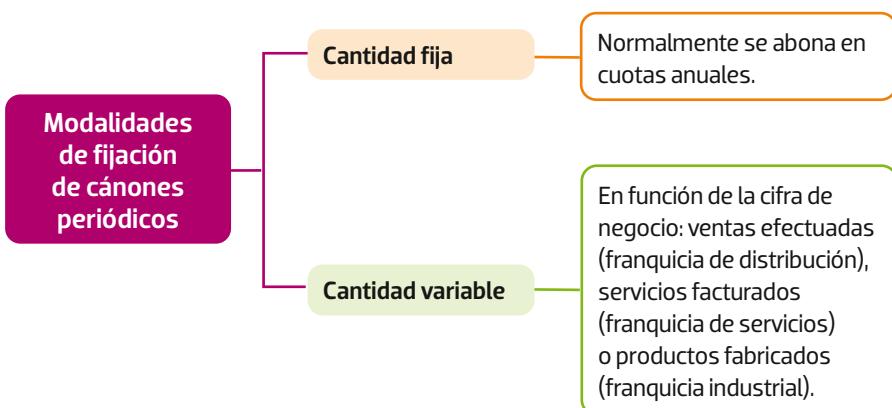
Principales obligaciones del franquiciado	Antes de la firma del contrato
	Después de la firma del contrato
	<p>El franquiciado no debe revelar a terceros los conocimientos y el resto de información contractual recibida del franquiciador en la fase preparatoria del contrato.</p> <p>Tras firmar el contrato, el franquiciado deberá:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Explotar la franquicia en las condiciones que fije el contrato y con la diligencia debida, mediante el ejercicio de la actividad que corresponda según el tipo de franquicia de que se trate y bajo los signos distintivos comunes de la red. ■ Pagar al franquiciador el precio o renta convenidos en el contrato. ■ Efectuar las inversiones necesarias para integrarse en la red de franquicia (adquirir o alquilar un local con unas características determinadas o el stock necesario de mercancías, por ejemplo). ■ No divulgar el contenido del <know-how>. ■ Respetar la exclusividad territorial para determinada área geográfica (se suele denominar zona de responsabilidad), facultades y obligaciones recíprocas para ambas partes. ■ Cumplir con el compromiso de aprovisionarse exclusivamente a través de los canales que determine el franquiciador.

4.3. Obligaciones económicas

Con carácter general, las obligaciones económicas son:

- Canon de entrada: contraprestación que se satisface para adquirir el derecho a formar parte de la «red de franquicia».
- Cánones periódicos o *royalties*: como pago por la asistencia técnica y comercial que el franquiciador debe mantener a lo largo del contrato. Son varias las modalidades para la fijación de los cánones periódicos.

Modalidades de fijación de cánones periódicos





Actividades

16. ¿Quiénes son los clientes internos en una empresa? Explica cómo puede actuar la empresa para cuidar a dichos clientes internos y cómo influye esto en sus ventas.

17. David acude habitualmente a desayunar a la cafetería EL DESAYUNO. Por lo general, lo atiende María. Ella le pone el café y las tostadas sin preguntarle porque conoce a la perfección los gustos de David. Él se encuentra como en casa y siempre que puede recomienda la cafetería EL DESAYUNO a sus amigos y conocidos.

¿En qué tipo de estrategia del marketing se puede encuadrar esta situación?

18. Define qué aspectos se valoran en la estrategia de evidencia física. Explica cómo pondrías en práctica la evidencia física en los siguientes tipos de negocios:

- Una escuela infantil.
- Una cafetería.
- Un supermercado.
- Una tienda de ropa.
- Una agencia de viajes.

19. Indica las herramientas de promoción empleadas en los siguientes supuestos:

- En la venta de productos para recién nacidos será más rentable utilizar soportes especializados, como las revistas Ser Padres o Crecer feliz, frente a otro tipo de prensa más generalista.
- Al comercializar refrescos se ofrece a los distribuidores unas neveras-expositores, que permitirán mantener los refrescos fríos frente a las altas temperaturas veraniegas.
- En una tintorería se entrega a los clientes habituales una tarjeta que se sellará en cada servicio de limpieza. Al completar todos los sellos se regalará al cliente la limpieza de una prenda.

20. Los términos relacionados con el marketing online son numerosos y, además, aparecen, evolucionan y desaparecen con frecuencia. Intenta explicar cada uno de los siguientes conceptos:

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Brand awareness. ■ Lead nurturing. ■ Community manager. | <ul style="list-style-type: none"> ■ SEM. ■ SEO. ■ Predicciones modeladas. |
|---|---|

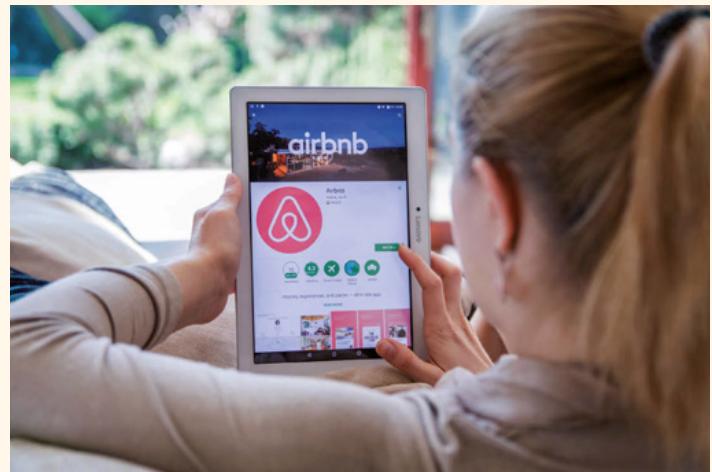
21. Analiza las estrategias de marketing de AIRBNB (plataforma web que pone en contacto a personas que ofrecen sus viviendas en alquiler a huéspedes que necesitan alojamientos temporales). Su filosofía de negocio ha cambiado la forma en que se viaja y se busca alojamiento por parte de los clientes.

Se ha generado una comunidad de usuarios de AIRBNB que intercambia información sobre las experiencias que han tenido, compartiendo opiniones y consejos.

AIRBNB creó una estrategia de marketing digital que se basa principalmente en imágenes y vídeos generados por los usuarios en Facebook, Instagram y Twitter.

Dicha plataforma utiliza los vídeos instructivos y publicaciones dirigidas a los propietarios y guías populares de la ciudad para informar a sus clientes. Su campaña de Instagram combina el humor con imágenes convincentes de diferentes lugares de todo el mundo. Por ello, no es un simple servicio sino también un foro de viajes.

¿Con qué tipo de estrategias relacionarías las acciones que AIRBNB lleva a cabo?



22. Define los conceptos que se enumeran a continuación relacionados con las franquicias:

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Know-how. ■ Canon de entrada. ■ Franquiciado. | <ul style="list-style-type: none"> ■ Franquiciador. ■ Royalty. |
|---|--|

EVALÚO MIS CONOCIMIENTOS

RESUELVE EN TU CUADERNO O BLOC DE NOTAS

1. ¿A qué canales va dirigido el marketing mix tradicional?

- a) Al canal offline.
- b) Al canal online exclusivamente.
- c) Solo a canales directos.
- d) El marketing mix tradicional no se utiliza porque está desfasado.

2. ¿Cuál de los siguientes no es un elemento del marketing mix?

- a) Precio.
- b) Merchandising.
- c) Distribución.
- d) Promoción.

3. ¿En qué fase o fases de la vida del producto no se produce generalmente un aumento de las ventas?

- a) Introducción y crecimiento.
- b) Crecimiento y madurez.
- c) Madurez.
- d) Madurez y declive.

4. ¿Cuál de los siguientes es un criterio para la correcta estimación del precio de un producto?

- a) Criterio basado en los costes.
- b) Criterio basado en la percepción del consumidor.
- c) Criterio basado en la competencia.
- d) Todas son correctas.

5. ¿Cómo se denomina el conjunto de técnicas que pretenden destacar el artículo en el punto de venta?

- a) Publicidad.
- b) Promoción.
- c) Merchandising.
- d) Marketing.

6. ¿Cómo se denomina la estrategia consistente en fijar precios altos, normalmente al introducir un producto en el mercado, para obtener beneficios rápidos?

- a) Estrategia de precios de penetración.
- b) Estrategia de precios de descremación.
- c) Estrategia de precios psicológicos.
- d) Estrategia de precios de prestigio.

7. Los distribuidores que venden directamente al público se llaman:

- a) Fabricantes.
- b) Minoristas.

- c) Mayoristas.
- d) Promotores.

8. ¿Cuáles de las siguientes son estrategias del marketing mix?

- a) Clientes.
- b) Productividad y calidad.
- c) Producto.
- d) Todas son estrategias del marketing mix.

9. La personalización en el marketing digital consiste en:

- a) La participación digital de los clientes en algún proceso.
- b) El hecho de considerar que los clientes deben recibir anuncios, notificaciones o publicidad relevantes que respondan de forma real a sus necesidades y exigencias concretas.
- c) Opiniones, recomendaciones o sugerencias que se encuentran en las redes sociales acerca de una empresa o marca y de sus productos o servicios.
- d) Analizar el comportamiento de usuarios en función de datos cuantitativos.

10. ¿Cómo se conoce la estrategia de marketing que se emplea para conseguir un ambiente agradable en los locales de la empresa?

- a) Proceso.
- b) Promoción.
- c) Presencia.
- d) Distribución.

11. La calidad va unida a:

- a) La participación.
- b) Las predicciones modeladas.
- c) El peer to peer.
- d) La productividad.

12. ¿Cuáles de los siguientes son elementos de la franquicia?

- a) Know-how.
- b) Canon de entrada.
- c) Royalties.
- d) Todas son correctas.

13. El cuidado al «cliente interno» se relaciona con:

- a) La evidencia física.
- b) La productividad.
- c) Las personas.
- d) La distribución.

EVALÚO MI APRENDIZAJE

- 1. Clasifica las siguientes estrategias entre las diferentes modalidades de marketing: clientes, predicciones modeladas, participación, producto, distribución, presencia, productividad y calidad, peer to peer y precio.
- 2. Lee las siguientes definiciones, busca las palabras en la sopa de letras y anótalas en tu cuaderno:

Y	R	P	R	P	L	O	G	O	T	I	P	O	F
M	D	E	J	R	E	I	R	A	R	O	U	L	E
A	B	E	D	O	F	F	L	I	N	E	U	S	O
Y	T	R	S	D	A	R	D	O	C	E	S	E	O
O	U	T	R	U	N	A	K	N	O	W	H	O	W
R	H	O	E	C	O	N	O	P	X	I	I	J	U
I	H	P	D	T	Q	U	I	E	N	U	R	R	
S	N	E	E	O	O	U	R	G	O	C	O	N	A
T	N	E	D	G	F	I	D	E	L	I	Z	A	R
A	O	R	O	I	I	C	O	S	T	E	S	E	A
O	D	I	S	T	R	I	B	U	I	D	O	R	R
G	P	I	E	U	M	A	M	P	L	I	A	D	O

1. Canal que usan las tiendas físicas.
2. Estrategia inicial del marketing mix.
3. Forma de expansión de la marca.
4. Palabras clave de búsqueda en la web.
5. Opiniones en las redes.
6. Producto que incorpora la garantía.
7. Símbolo de una marca.
8. Marca blanca o marca del...
9. Criterios de cálculo del precio.
10. Intermediario que no vende al público.
11. Acciones para conservar a los clientes.
12. Conocimiento del franquiciador.

- 3. En relación con la distribución se habla de modelos de negocios B2B y de modelos de negocio B2C. Investiga en qué consiste cada uno de estos modelos, busca ejemplos de cada uno de ellos y relacionalos con los contenidos que se han estudiado a lo largo de la unidad.
- 4. De las siguientes situaciones, identifica la estrategia del marketing digital a que se refiere:
 - Datos del comportamiento de los usuarios.
 - Creación de comunidades de clientes.
 - Native advertising.
 - Programmatic advertising.
 - Perfiles corporativos en las redes sociales.
 - Opiniones de los usuarios en las redes sociales.
- 5. **UTILIZA LAS TIC.** Busca información en internet sobre los siguientes eventos online que se utilizan en el mundo empresarial: e-commerce, streaming, webinars, Twitter chats, blogs o ads en redes sociales.
- 6. La publicidad en la televisión o en la prensa se ajusta en muchos casos a un espacio temporal concreto:
 - ¿Qué tipo de productos se anuncian en Navidad? ¿Y antes del verano? ¿Y antes de un Mundial de fútbol? ¿Qué tipo de productos se anuncian durante todo el año?
 - Elige un producto de cada uno de los tipos que has señalado y elabora un pequeño resumen sobre la estrategia de promoción que diseñarías para ellos y en qué meses la lanzarías.

Emprendedores en el cine

Pisando fuerte

Tras la repentina muerte de su padre, Charlie Price se hace cargo del negocio familiar, una tradicional fábrica de zapatos clásicos, en Northampton. Pronto descubre que esta no marcha bien, por lo que decide ir a Londres en busca de soluciones.

Tras un encuentro casual con una drag queen, Lola, descubre un nicho en el mercado del calzado con la moda de las botas altas de plataforma. Charlie, con la ayuda de los diseños de Lola, inicia una aventura emprendedora.

1. Describe el antiguo y el nuevo producto de PRICE & SONS, y distingue para cada uno de ellos sus materiales de confección, las utilidades y ventajas que proporcionan al cliente, el diseño y la innovación o diferenciación con respecto al resto de productos.
2. ¿Es Charlie el primero en comercializar botas para drag queens? ¿En qué etapa de su ciclo de vida se encuentra el producto?
3. ¿Qué forma de comunicación utiliza Charlie para lanzar su producto al mercado?
4. ¿Qué imagen de marca pretende dar?

RETO PROFESIONAL 1

Marketing en NARANJA EXPRESS

Objetivos

- Identificar las estrategias en una empresa para llevar un producto hasta el cliente final.
- Aprender a utilizar las herramientas comerciales para incrementar las ventas.
- Adaptarse al uso de las herramientas digitales en el marketing.

Desarrollo

Juan y Pol son dos agricultores que han seguido la tradición familiar y se dedican al cultivo de naranjas, mandarinas y limones en la Ribera Baja de Valencia. Llevan diez años regentando la explotación.

Para eliminar cualquier tipo de intermediarios y aprovechando las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías y los sistemas de distribución actuales, han decidido ofrecer un servicio de venta *online* de cítricos, que se llama NARANJA EXPRESS.

A través de la página web de NARANJA EXPRESS el cliente puede tener en su casa naranjas naturales directamente cogidas del árbol en menos de 24 horas. Le llegan en cajas embaladas de 15, 20 o 30 kg.

NARANJA EXPRESS promete productos cultivados de forma artesanal y natural, madurados en el árbol y recién recolectados. Directas del huerto al hogar, sin cámaras frigoríficas ni aditivos químicos conservantes.

La relación calidad-precio es realmente competitiva, ya que al evitar intermediarios NARANJA EXPRESS puede ofrecer precios más baratos que los que se encuentran en las tiendas y en los supermercados.

Desde hace dos años venden también otro tipo de productos, como mermeladas elaboradas por ellos de forma artesanal, u otros típicos de la zona,



como almendras y turrones. Se ofrecen promociones por realizar un pedido con distintos artículos o por alcanzar un importe concreto.

El cliente hace cómodamente el pedido desde su casa y tiene la opción de pagar a través de cuenta corriente, tarjeta de crédito, contrarrembolso o mediante PayPal. Los gastos de envío son gratuitos por la compra de más de 15 kilos de cualquiera de las frutas o de cualquiera de los paquetes.

NARANJA EXPRESS tiene cuentas en Facebook, Twitter e Instagram y desde su página web los usuarios pueden conocer los productos que ofrecen y ponerte en contacto con atención al cliente a través del correo electrónico y el teléfono.

Tareas a realizar

1. Identifica el nivel y la estrategia de producto que utiliza NARANJA EXPRESS.
2. Indica los elementos que influyen en la distribución que hace NARANJA EXPRESS de sus cítricos. ¿Qué canal se usa y qué ventajas tiene?
3. En relación con el marketing digital, ¿cuáles son las estrategias que se emplean?
4. Valora la presencia de NARANJA EXPRESS como empresa en las redes sociales.

Franquicia de un taller mecánico

Objetivos

- Reflexionar sobre la posibilidad de iniciar un proyecto empresarial como franquiciado.
- Conocer los requisitos que se exigen para la apertura de una franquicia.
- Ser conscientes de las ventajas y de las responsabilidades de ser una empresa franquiciada.

Desarrollo

Maider es una estudiante del segundo curso del Ciclo Formativo de Grado Superior en Automoción. Tiene pensado abrir su propio taller mecánico de reparación y mantenimiento de vehículos.

Tras informarse, ha comprobado que tiene la posibilidad de abrir un taller mecánico nuevo utilizando el sistema de franquicia, y ha optado por esta fórmula. Le ofrecen la oportunidad de tener una tienda con artículos relacionados con el motor, idea que le ha resultado muy interesante.

La marca de franquicia tiene diez años de experiencia en el país y no dispone de ningún taller en la zona.

La franquicia aporta a sus franquiciados asistencia en la elección de la ubicación del local y en la negociación, en la realización del estudio de mercado, en el diseño y montaje del taller y también convenios con entidades bancarias para facilitar la financiación.

A Maider también se le facilitará formación técnica, de gestión y comercial antes de la apertura del taller para que conozca cómo funciona. Luego tendrá una formación continua durante el periodo del contrato de franquicia.

El franquiciador garantiza a Maider el suministro de productos para la venta, además de campañas de publicidad y herramientas de promoción para atraer a nuevos clientes y fidelizarlos.

Las condiciones son las siguientes:

- Canon de entrada: 175 000 €.
- Royalties de explotación: 5 %.
- Superficie del taller: 200 - 500 m².
- Canon de publicidad: 5 %.

La duración del contrato es de diez años y se renovará una vez que haya pasado ese periodo.

La experiencia de otros franquiciados y los estudios realizados por la propia franquicia indican que se suelen obtener beneficios a partir del segundo año de funcionamiento.

Tareas a realizar

1. Identifica los elementos personales que intervienen en la franquicia.
2. ¿Cuáles son las responsabilidades de Maider y de la empresa franquiciadora antes y después del contrato?
3. ¿Qué es el royalty de explotación? ¿Y el canon de publicidad?
4. ¿Qué es el «know-how»?
5. Señala las ventajas e inconvenientes que podría encontrarse Maider si opta por este modelo de emprendimiento.

PROYECTO DE EMPRESA

Plan de marketing

Objetivos

Una vez que se ha elaborado la idea de negocio y se ha realizado un análisis del mercado, se han de tomar decisiones sobre el marketing siguiendo el esquema que se propone.

Estrategia de producto

Describe la gama de productos que ofrece tu empresa e indica:

- Características principales: aspectos técnicos, diseño, envase, calidad, nombre de marca, etc.
- Servicios asociados al producto: posventa, garantía, forma de entrega, instalación, financiación, etc.
- Diferenciación respecto de los productos competidores y potencialidad de mejora.
- Estimación de su coste (puedes utilizar información de tu competencia).

Estrategia de precios

Detalla el precio de tus productos y explica cómo lo has fijado, las estrategias utilizadas y haz una comparación con los precios de la competencia.

Estrategia de distribución

Concreta los canales de distribución *offline* u *online* y sus intermediarios, el lugar de venta, la logística, el transporte, los métodos de pago, la política de incentivos a intermediarios y la composición del equipo de ventas.

Estrategia de promoción

Para fomentar las ventas y proyectar una buena imagen corporativa hay que elegir las actividades promocionales que se van emplear, y explicar su finalidad, concretando los recursos necesarios y su coste.

En el plan de promoción se indicará un calendario de implantación (puesta en marcha) de cada actividad y si se hará directamente o se contratará a un profesional externo.

Estrategia de personas

Se incluirán estrategias que optimicen la relación que tenga tu futuro consumidor con tu marca, incorporando aspectos como sus necesidades, deseos y expectativas, sus hábitos de consumo o los vínculos emocionales que se pueden llegar a crear entre el consumidor y la marca.

No se deben olvidar las acciones que se dirijan a la participación activa de tu equipo de colaboradores para alcanzar los objetivos de la estrategia.

Estrategia de proceso

Los procesos son el conjunto de flujos de trabajo, metodologías y procedimientos de trabajo utilizados por la empresa desde la idea hasta la comercialización de un producto o servicio.

Estrategia de presencia

Se debe cuidar, entre otros, aspectos como la calidad, el diseño y la decoración, los colores, la música o los detalles hacia los clientes para conseguir que las instalaciones o el sitio web de tu empresa resulten acogedoras para el cliente.

Estrategia de productividad y calidad

La productividad busca las mejores prácticas en la ejecución del servicio, con el afán de emplear coherentemente los recursos, reducir los costes y optimizar el tiempo de los equipos de trabajo, sin que esto afecte a la calidad del servicio, la cual debe ser evaluada desde la perspectiva del cliente.

Estrategia de marketing digital

Es importante prestar atención al diseño de la página web o a los perfiles sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn...) y crear contenidos de calidad. Esto es algo fundamental dentro del marketing digital. El uso de cualquier herramienta como el e-mail marketing o la publicidad digital pueden fomentar las ventas y mejorar la imagen corporativa.

Se ha de explicar cómo se va a posicionar la empresa en los buscadores de internet, usando las herramientas SEO y SEM, y cómo se usarán los indicadores clave para conocer el rendimiento de cualquier estrategia y acción específica.



Vuelve a tu Canvas

Segmentos de clientes

Una vez que se tiene la idea de negocio, en tu Canvas tienes que definir **a quién diriges tu producto o servicio**, identificando cuáles son los **segmentos de clientes más importantes** a los que te diriges, sin olvidar los segmentos de clientes interrelacionados. Para conocer a tus futuros clientes se pueden utilizar los datos recogidos en el mapa de empatía o en el estudio de mercado que has elaborado anteriormente.

Propuesta de valor

En la propuesta de valor se indicará **qué le aportamos a los clientes para satisfacer sus necesidades y darles soluciones** haciendo hincapié en señalar **qué aspectos te diferencian** del resto de empresas competidoras y qué van a hacer que te elijan a ti en lugar de a ellas.

Canales

Se incluyen los **canales** que vas a utilizar **para explicar a tus clientes** cuál es **la propuesta de valor y canales de venta y posventa** para ofrecérsela. Se pueden utilizar y combinar diferentes canales (directos e indirectos y propios y de socios). Por ejemplo, un equipo comercial propio, una tienda física propia u online, mayorista, etc.

Relación con clientes

Determinar las relaciones que mejor transmitan la sensación que quieras que produzca tu marca en el consumidor y que fidelicen al cliente. Pueden ser, entre otras, personales (cara a cara), automáticas (usando plataformas tecnológicas), a través de terceros (externalización de servicios), individuales (personalizadas), colectivas (a través de comunidades de usuarios).

4 El plan operativo y de recursos humanos



Vamos a aprender

1. El plan operativo
2. El plan de recursos humanos
3. La organización de la empresa

RETOS PROFESIONALES

El plan operativo de PAQUETE RÁPIDO

PAQUETE RÁPIDO diseña su plan de recursos humanos

PROYECTO DE EMPRESA

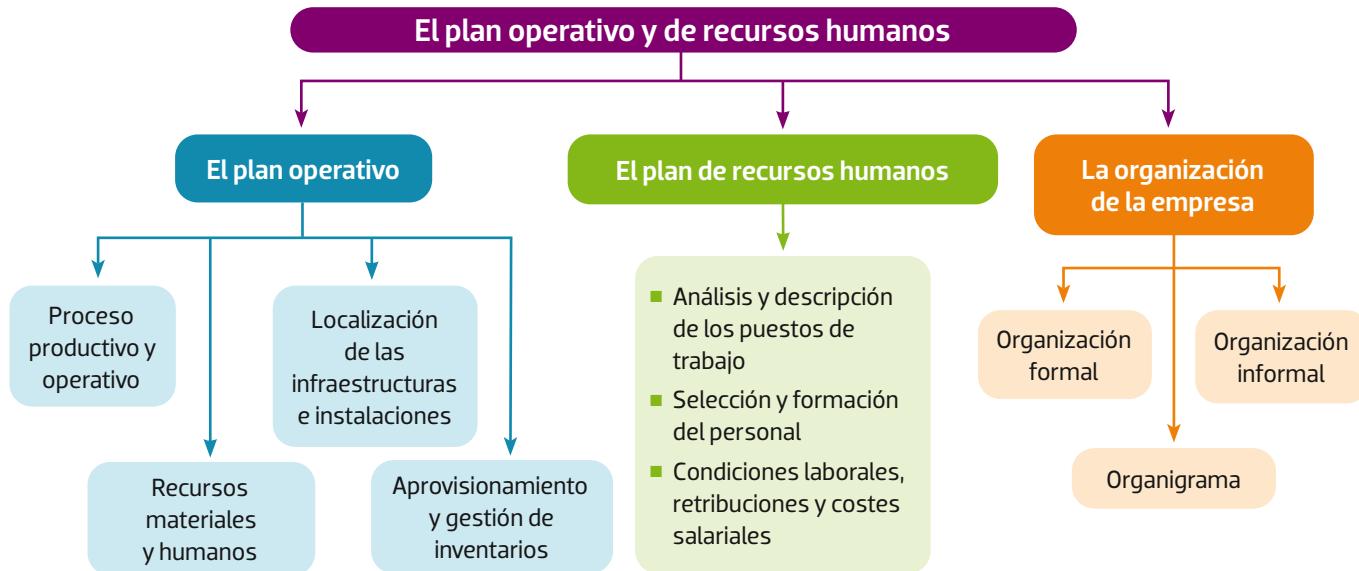
El plan operativo

El plan de recursos humanos

Resultados de aprendizaje

- Serás capaz de explicar el proceso operativo en una empresa.
- Decidirás los recursos necesarios en la empresa.
- Tomarás decisiones sobre la localización, el aprovisionamiento y la logística.
- Analizarás y diseñarás los puestos de trabajo de tu proyecto y el perfil profesional requerido.
- Organizarás la contratación y decidirás en qué régimen de Seguridad Social cotizar.
- Aprenderás a calcular el coste de un trabajador.
- Distinguirás diversos tipos de organización.
- Descubrirás la importancia de la organización informal en la actividad productiva.

Organizo mis ideas



Reto profesional inicial

SOFTWARE DELSOL es una empresa jienense que desarrolla y comercializa softwares de gestión empresarial tanto de escritorio como en la nube (contabilidad, gestión y nóminas, entre otras), dirigidos a pymes, profesionales y autónomos.

La distribución de las aplicaciones de escritorio se realiza de forma gratuita bajo la modalidad *free-mium*, que se completa con otros servicios de pago como el soporte técnico o una oferta formativa adaptada a las necesidades de cada cliente.

SOFTWARE DELSOL comercializa una amplia gama de programas y servicios dirigidos a las empresas que optan por ubicar sus datos en la nube a un coste asumible para cualquier usuario.

La distribución del software se apoya en un canal de distribuidores y colaboradores que ofrecen los programas de esta compañía a sus propios clientes, por lo que obtienen un margen comercial y mayor compatibilidad del software utilizado por todos.

Esta empresa invierte también en I+D con el fin de crear nuevos productos que se adapten a las necesidades del mercado, sin descuidar su sistema de gestión de la calidad. Dispone de los certificados ISO 9001 y 27001, y de los sellos de Confianza Online y a la RSC, SR10.

Desde 2020, en SOFTWARE DELSOL se ha implantado un calendario de trabajo de cuatro días laborables a la semana por trabajador sin reducir su salario, con una jornada semanal de 36 horas en horario de invierno y 28 horas semanales en horario de verano.

Una parte de su equipo asiste a la oficina solo de lunes a jueves y el resto lo hace en bloques de cuatro días continuados, rotando de lunes a viernes, para atender a los clientes durante estos cinco días de la semana.

Los beneficios que se obtienen de estas condiciones laborales son, por un lado, un equipo humano altamente cualificado, motivado y productivo, que ve reducido su estrés y su carga de trabajo en tanto que se garantiza la conciliación familiar, y, por otro, la calidad de las condiciones laborales.

1. Explica qué aspectos identifican el proceso operativo de SOFTWARE DELSOL.
2. ¿Qué condiciones de trabajo se han modificado y cómo se cree que pueden influir en el proceso productivo de la empresa?
3. Señala qué obligaciones tiene la empresa con la Seguridad Social.



1. El plan operativo



El **plan operativo** pretende diseñar los procesos de fabricación de productos o de prestación de servicios y concretar los **recursos humanos, materiales y tecnológicos** necesarios para el funcionamiento de dichas operaciones, a partir de los datos recogidos en el estudio de mercado y con las estrategias elaboradas en el plan de marketing.

En el plan operativo se tomarán, entre otras, las siguientes decisiones.

1.1. Proceso productivo y operativo

Dentro de la estrategia del producto del plan de marketing, para cada uno de los productos o servicios de la futura empresa se han definido:

- **Sus atributos físicos y funcionales:** materiales, composición, color, sabor, olor, tamaño, envase y embalaje, etiquetado y diseño.
- **Sus atributos psicológicos:** la calidad y la marca.

A partir de la información anterior, se diseña el proceso de producción y de operaciones, que generalmente se desarrolla en estas fases:

Ficha técnica del producto

La ficha técnica del producto es un documento en el que se registran sus atributos físicos y funcionales, que son imprescindibles en el diseño del proceso productivo.

Fase de diseño del proceso productivo u operativo

Con la información recogida en el plan de marketing, y tomando como referencia la **ficha técnica del producto** o la **descripción del servicio**, se diseñan secuencialmente, **paso a paso**, las fases, etapas y actividades del **proceso de producción** o del desempeño de **tareas** para realizar el servicio.

Se indicará el **tiempo** que se tarda en cada paso, los **medios técnicos** necesarios y los **recursos empleados** (mano de obra, materiales, energía, etc.).



Fase de planificación

Tras diseñar el proceso operativo, y con los datos que se obtuvieron en el estudio de mercado o con los que maneja la empresa dada su experiencia previa, se **planifica**:

- **La cantidad** de unidades que se van a fabricar o de servicios que se van a realizar en un periodo determinado.
- **La disponibilidad de suministros suficientes** de productos o de materia prima para evitar la interrupción del proceso productivo.
- **El número de horas** que se han de invertir en la fabricación o ejecución del servicio.

Fase de fabricación o prestación de servicios

En el **proceso de fabricación** es importante conseguir sincronizar las operaciones durante el flujo de producción, para evitar crear stocks intermedios de producto semielaborado.

En los servicios, el tiempo de espera o de realización influye en su calidad y su coste, de modo que ese tiempo debe ser el menor posible, sin reducir por ello la calidad del producto o servicio, para aumentar la satisfacción del cliente.



1.2. Recursos materiales y humanos

En la manufactura de los productos o en el desarrollo de la infraestructura necesaria para prestar servicios deben utilizarse diferentes recursos materiales y humanos.

En un proyecto emprendedor hay que hacer una **previsión de las necesidades de recursos totales**, pues el éxito de cualquier organización depende de su correcta gestión. La cantidad de recursos debe ser equilibrada, dado que un exceso de estos puede ser tan contraproducente como su escasez.

En la **elección de los recursos** influyen los costes iniciales, los costes de funcionamiento y de mantenimiento, su calidad y durabilidad, así como otras características y servicios como la entrega, la atención al cliente y la forma de pago o financiación.

Los **recursos humanos** son las personas que trabajan en la organización, incluidos socios y contratas y subcontratas. Se incluirán en el plan de recursos humanos, que se explica más adelante, en otro apartado.

Los **recursos materiales** más importantes para que una empresa opere se pueden agrupar de la siguiente forma:

- Edificios, locales, terrenos y otras instalaciones.
- Maquinaria, herramientas, utillaje y vehículos.
- Tecnología que se va a emplear: incluye las patentes y licencias necesarias o las necesidades de *hardware* y *software* (ordenadores, impresoras, servidores, programas informáticos, etc.) y de equipamiento de comunicaciones; redes inalámbricas (wifi), conexiones a internet y de correo electrónico, etc.
- Suministros: electricidad, agua y otros materiales.
- Recursos financieros: dinero en efectivo, créditos, *leasing* o *renting*.

Hay que indicar la duración o vida útil de cada elemento del proceso productivo.

Debido a los elevados costes iniciales de la puesta en marcha de la empresa, se deben valorar también fórmulas como el *leasing* o *renting*, las garantías o la compra de equipamiento de segunda mano, etc.



Las contratas y subcontratas también forman parte de los recursos humanos que ha de gestionar la empresa.

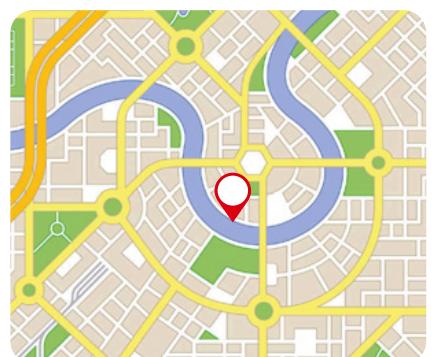


1.3. Localización de las infraestructuras e instalaciones

La **localización geográfica** de la empresa es una decisión de tipo estratégico que influye en su viabilidad, ya que afecta, entre otros aspectos, a su actividad productiva, a su éxito comercial y a los costes totales.

En el plan operativo se indicará la **localización elegida** para las instalaciones físicas o locales para desarrollar la actividad y se justificará el motivo de la elección, que está condicionada por el tipo de actividad productiva que se desarrolla y por las infraestructuras e instalaciones del entorno que la rodea.

Se indicará la dirección del local o de las instalaciones y se incluirá un mapa de posición de la zona y planos con la distribución en planta.



Se pueden emplear herramientas como Google Maps para incluir el mapa de posición de la zona en la que se encuentra el local.



Normalmente se recomienda comenzar con el alquiler y, en función de la evolución de la actividad de la empresa, puede recurrirse a la compra, aunque hay que analizar todas las circunstancias para tomar esta decisión.

La actividad determinará la ubicación de la empresa de la siguiente forma:

Localización industrial

Elección de la localidad

En las empresas industriales es importante la **proximidad a las fuentes de aprovisionamiento** de materias primas y otros productos, y la **reducción de costes de producción**, pues los ingresos varían poco de unas localizaciones a otras.



Elección de las instalaciones

- Disponibilidad de suelo y su precio.
- Mano de obra cualificada y posibilidades de subcontratación.
- Facilidad para disponer de materias primas u otros recursos. La proximidad o existencia de proveedores o industria auxiliar facilita y reduce los gastos de aprovisionamiento.
- Eliminación de residuos.
- Infraestructuras y comunicaciones.

Localización comercial y de servicios

Elección de la localidad

Si la actividad es comercial o de servicios, se busca **maximizar los ingresos** aumentando el **volumen de negocio** con la proximidad al público objeto. Es necesario calcular el área comercial o «zona de influencia» de cada población.



Zona de ubicación y elección de los locales

La zona dependerá de la actividad concreta de la empresa, de la competencia existente, de la estrategia comercial que se va a desarrollar y del tipo de público objeto. Se distinguen tres tipos de zonas:

- **Zona aislada** con tránsito peatonal o rodado elevado.
- **Zonas comerciales céntricas** con muchos establecimientos y un intenso tráfico peatonal y rodado, pero con un coste alto del alquiler y difícil aparcamiento frente a **zonas comerciales periféricas**, que conllevan menor tránsito de clientes y costes. La **disposición en hilera** de varios establecimientos similares o compatibles genera gran poder de atracción en los clientes.
- En un **centro comercial**, hipermercados, galerías comerciales o similares.

En la elección de locales se debe considerar el coste, la superficie, la estructura, el estado de conservación y la visibilidad del establecimiento, el tránsito de público, la facilidad de acceso con transporte público o privado, el número de competidores y no competidores y la cercanía a zonas con actividades complementarias.

Para cualquier tipo de actividad es importante conocer aspectos como las disposiciones legales y urbanísticas que afecten a la empresa, los incentivos fiscales y ayudas económicas, infraestructuras y dotación de servicios. También el desarrollo económico y social de la zona, el ambiente de negocios imperante en la región o el clima laboral y social existente.



1.4. Aprovisionamiento y gestión de inventarios

Los aspectos que se deben valorar sobre la gestión de **compras** y **aprovionamiento** y la **gestión de inventarios o stocks** son:

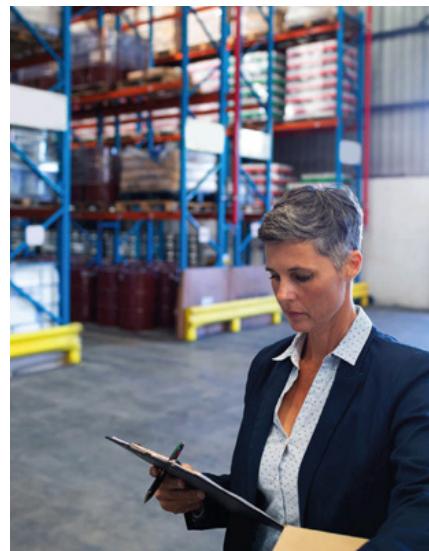
1.4.1. Gestión de compras

La gestión de compras se encarga de realizar las compras de existencias necesarias para la producción o para su comercialización. Se ocupa de:

Seleccionar materias primas y productos con las mejores características técnicas y al menor coste de adquisición posible.

Hay que fijarse en el precio, la calidad, los plazos de entrega y la seriedad en el cumplimiento de estos, la facilidad de pago, los posibles descuentos y los servicios posventa.

Identificar, evaluar y seleccionar el proveedor más adecuado considerando para ello parámetros como la distancia, el coste, la cantidad mínima y máxima que se podrá pedir, descuentos, fecha de entrega, transporte o forma de pago. Se deben seleccionar proveedores principales y secundarios para situaciones concretas.



1.4.2. Gestión de inventarios o stocks

La **gestión de stocks** optimiza la cantidad de existencias en el almacén en las mejores condiciones económicas posibles, e intenta determinar la **cantidad de existencias que se han de mantener** para cubrir las necesidades de la producción, garantizar un **ritmo de pedidos** adecuado y **organizar de forma óptima el espacio físico**; se evitan así mermas, roturas y gastos innecesarios.

Los **costes de inventario** son los relacionados con el almacenamiento y el mantenimiento de las existencias en el almacén durante un periodo de tiempo. El objetivo es minimizar los costes sin poner en peligro el ritmo de la actividad.

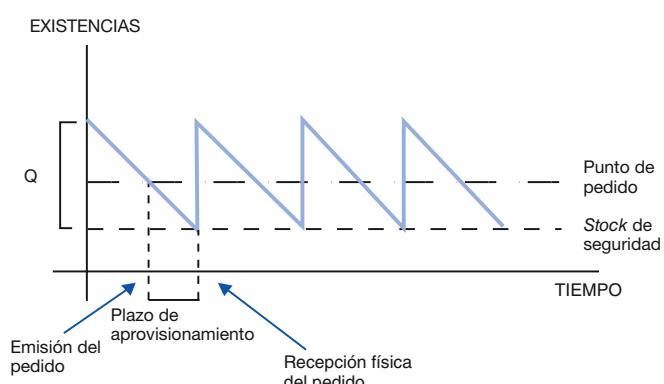
Se deben valorar ciertos aspectos sobre los gastos de almacenamiento, frente a los beneficios de los descuentos por volumen de pedido o *rappels* y el ahorro en los costes del pedido si son fijos.

En la gestión de inventarios también hay que establecer:

- El **stock de ciclo**, que son las existencias necesarias para atender a la demanda normal en un periodo determinado.
- El **stock de seguridad**, que es la cantidad mínima de existencias necesaria para hacer frente a la demanda, ante la posibilidad de que los pedidos de los proveedores no lleguen a tiempo debido a su **plazo de entrega o aprovisionamiento**. Esto servirá para prevenir los **costes de ruptura de stocks**, que se producen al detener la producción por carecer de las materias necesarias.
- El **punto de pedido (Pp)**, que es el nivel de existencias a partir del cual se hará un pedido antes de que se produzca el desabastecimiento.

Tipos de costes de inventarios

- **Costes financieros** por los intereses o coste de oportunidad del dinero invertido en el inventario.
- **Costes de realización del pedido**, que son los costes variables o fijos de la orden de pedido.
- **Costes de almacenamiento** por la tenencia de las existencias.
- **Costes por obsolescencia** de las existencias desfasadas.



Ejemplo

DECORMAD, SL, se dedica a la fabricación de muebles de cocina. El equipo creativo ha diseñado un modelo de silla con respaldo. Se ha estructurado el proceso de fabricación en torno a las siguientes fases, que se explican paso a paso:

	Proceso	Tiempo
Paso 1	Cortar cuatro piezas de 40 cm de largo en un tablero de madera de pino, con 10 cm de espesor. Se utilizará una plantilla para que todas las piezas sean iguales.	120 minutos
Paso 2	En un tablero plano de 4 cm de espesor de madera de pino, cortar una pieza de 30 cm ² para el asiento de la silla.	30 minutos
Paso 3	Hacer una pendiente de 2 cm con una garlopa en la parte trasera del asiento.	30 minutos
Paso 4	Cortar un trozo de madera, con forma cuadrada, de 30 cm ² para el respaldo.	30 minutos
Paso 5	Limar las piezas cortadas con una lija gruesa y, después, con una lija muy fina.	60 minutos
Paso 6	Barnizar las piezas. Los colores que se pueden elegir son pino, roble, blanco y negro.	90 minutos
Paso 7	Introducir en una máquina de secado.	60 minutos
Paso 8	Realizar muescas con una sierra eléctrica en la parte superior de las patas y en la parte trasera del asiento, para ensamblar ambas piezas con tornillos utilizando un destornillador eléctrico.	60 minutos
Paso 9	Unir con tornillos el respaldo a las patas y al asiento con un destornillador eléctrico.	60 minutos
Paso 10	Efectuar el control de calidad.	60 minutos

Se ha calculado que los tiempos muertos suponen aproximadamente 120 minutos. El total de tiempo invertido en todo el proceso productivo es de 12 horas.

Se tiene previsto fabricar 100 sillas de este modelo al año, lo que supone 1200 horas de trabajo. Dado que el convenio colectivo establece una jornada laboral máxima de 1760 horas al año, al menos un trabajador tendrá que dedicar gran parte de su jornada a producir este modelo.

Las herramientas y materias primas que se utilizarán son un tablero de madera de pino de 4 cm y un tablero de 10 cm de espesor, 15 tornillos, destornillador eléctrico, martillo, sierra eléctrica de mano, cinta métrica, pistola para pintar, 1 kg de pintura o barniz, pegamento, lija muy fina, lija muy gruesa y lija eléctrica.

Actividades

- Indica qué información hay que tomar como referencia para diseñar el plan operativo.
- ¿Qué es la ficha del producto?
- Clasifica los siguientes recursos en humanos, materiales o tecnológicos:
 - Licencias informáticas.
 - Local de una tienda.
 - Furgoneta.
 - Fianza pagada por alquiler.
 - Productos cosméticos de una perfumería.
 - Móvil entregado a un empleado para que realice su trabajo.
 - Licencia administrativa de un estanco.
 - Salario de una empleada.
- Indica la localización más adecuada para cada negocio, según las actividades productivas que se indican seguidamente:
 - Industria azucarera.
 - Estanco.
 - Franquicia de una tienda de moda.
 - Bar de copas.
 - Central térmica (que funciona con carbón).
 - Fábrica de productos lácteos.
 - Fábrica de elaboración de conservas de bonito.
 - Panadería.
- Explica qué se debe tener en cuenta en la gestión de stocks si se sabe que los proveedores tardan tres días en servir a una empresa, la cual consume en su proceso productivo 100 unidades de un artículo al día.



2. El plan de recursos humanos

El **plan de recursos humanos** describe todos los elementos relativos a la política de personal de la empresa.

Determinar los recursos humanos necesarios y la estructura organizativa más adecuada es una decisión estratégica para el emprendedor. Las decisiones acerca de estos asuntos se recogen en el plan de recursos humanos.

2.1. Análisis y descripción de los puestos de trabajo

Se deben definir los puestos de trabajo necesarios para poner en funcionamiento la empresa, e indicar para cada uno de ellos:

- Las tareas, funciones y responsabilidades de cada puesto.
- Los requisitos en cuanto al perfil profesional, formación y experiencia de las personas que van a ocupar cada puesto.
- Las condiciones laborales, respetando la normativa y el convenio colectivo: grupo profesional, jornada laboral, horario, contrato de trabajo, salario, etc.
- Concretar qué tareas se pueden subcontratar a empresas externas.



2.2. Selección y formación del personal

Al iniciar un negocio, normalmente, los **socios cubren la mayoría de los puestos de trabajo**. Para ello es recomendable que tengan la **formación y la experiencia técnica y de gestión** adecuadas, con el fin de desempeñar correctamente sus tareas. Asimismo, es deseable que posean otras cualidades sociales, comunicativas, de liderazgo y negociación, que son conocidas como **soft skills**.

Cuando los socios no pueden desempeñar todas las tareas es preciso **contratar personal externo**. Para seleccionarlo se buscan profesionales que se conozcan previamente o de los que se tengan referencias, o bien se abre un **proceso de selección**.

Los candidatos deberán entregar su *curriculum vitae* y serán sometidos a pruebas psicotécnicas y de conocimiento, dinámicas de grupos y entrevistas para obtener información sobre sus habilidades profesionales y personales.

Por otra parte, determinadas **tareas de la empresa se pueden externalizar**, encargándolas a una empresa ajena. Se suelen subcontratar el mantenimiento técnico de equipos y de edificios, los servicios de limpieza y la asesoría contable, laboral y fiscal.

Un pilar fundamental del éxito empresarial es disponer de personal cualificado y polivalente, con capacidad para adaptarse a cualquier cambio productivo, tecnológico y organizativo que se pueda producir. Todo ello se consigue con formación y motivación, lo cual se incluirá en el **plan de formación**.

Vocabulario

Hard skills o habilidades duras

Son las habilidades y conocimientos técnicos adquiridos, desarrollados y aprendidos a través de formación y experiencia laboral.

Soft skills o habilidades blandas

Son las capacidades sociales de comunicación y escucha activa, de dirección de equipos, de solución de conflictos o de motivación, entre otras.

Medios de búsqueda de candidatos

Los medios para encontrar candidatos pueden ser prensa general y profesional, páginas web de búsqueda de empleo, radio, televisión, guías profesionales, bolsas de empleo, oficinas o agencias de empleo, colegios profesionales o empresas de trabajo temporal.

2.3. Condiciones laborales, retribuciones y costes salariales

Remuneración de los socios

Además de las retribuciones que los socios pueden recibir de la empresa por su trabajo, percibirán una participación de los beneficios que se obtengan y que sean repartidos por la empresa.

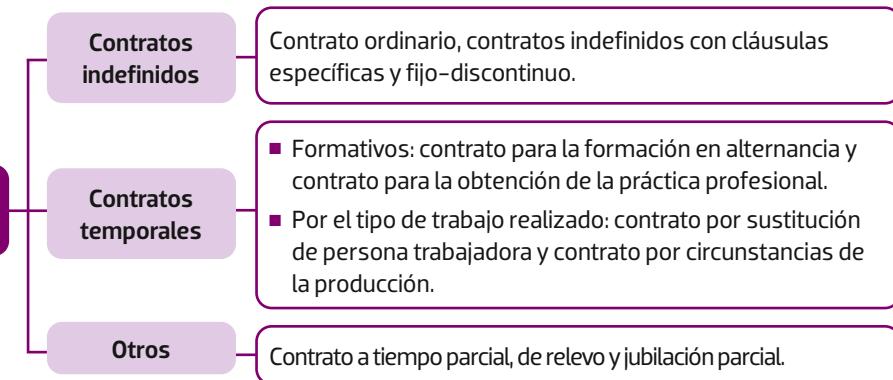
Una vez que se conocen los puestos de trabajo y el número de personas que va a trabajar en la empresa, es preciso decidir si tanto socios como trabajadores van a tener una relación laboral, con contrato de trabajo y alta en el régimen general de la Seguridad Social, o si, por el contrario, van a ser trabajadores autónomos sin relación laboral, encuadrados en el régimen especial de trabajadores autónomos (RETA).

2.3.1. Relación laboral con contrato de trabajo. Régimen general de la Seguridad Social

Los trabajadores tendrán contrato de trabajo y recibirán un sueldo.

Las modalidades de contrato pueden ser:

Principales tipos de contrato de trabajo



Las condiciones laborales afectan a aspectos organizativos como la contratación, la jornada, tiempos de descanso y vacaciones, retribución, Seguridad Social y prevención de riesgos laborales, y deben ajustarse al convenio colectivo que corresponda y a la legislación laboral.

El tipo de contrato laboral que se podría formalizar se debe indicar en el proyecto.

Las obligaciones de la empresa respecto a la Seguridad Social de los trabajadores contratados son las siguientes:

Inscripción de la empresa y cobertura de riesgos	Es un trámite dirigido a inscribir a la empresa y concertar la cobertura de contingencias profesionales con la entidad gestora o mutua de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
Afiliación y alta	La afiliación incorpora por primera vez a una persona al sistema de la Seguridad Social, asignándole un número de afiliación, único y vitalicio. El alta le incluye en alguno de los regímenes de la Seguridad Social.
Baja y variación de datos	Comunicación del cese o cambios en la relación laboral o la actividad empresarial.
Cotización	La obligación de cotización tanto del trabajador como de la empresa nace al iniciar la actividad laboral y se extingue con el cese en el trabajo si se comunica en tiempo y forma.

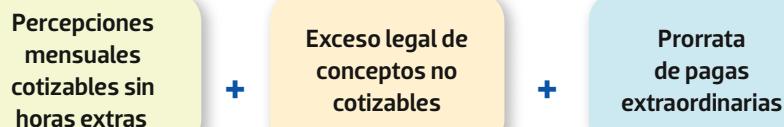


Coste de los trabajadores por cuenta ajena (régimen general de la Seguridad Social)

Los costes anuales de cada puesto de trabajo que ocupa un trabajador por cuenta ajena se calculan sumando las siguientes cantidades anuales:

1. Salario bruto anual, que se calcula multiplicando el salario bruto mensual por doce más el importe total de las pagas extra.
2. Seguridad Social a cargo de la empresa, que se determina aplicando a las bases de cotización el tipo de cotización (ver tabla del margen).

- La base de cotización de contingencias comunes se calcula así:



Cálculo de prorrata según el tipo de remuneración

Mensual (G. C. 1 al 7)	Diaria (G. C. 8 al 11)
Importe anual de pagas extra 12	$\frac{\text{Importe anual de pagas extras}}{365 \text{ o } 366}$ El resultado se multiplica por los días del mes.

La BCCC estará entre la base máxima y mínima de su grupo.

- La base de cotización por contingencias profesionales y conceptos de recaudación conjunta (formación profesional, desempleo y FOGASA) se calcula de esta forma:



- La base de cotización adicional por horas extra está formada por el importe total que se ha percibido por este concepto.

El importe de la Seguridad Social a cargo de la empresa oscila entre el 31 y el 36 % sobre la base de cotización, ya que depende de la peligrosidad de la actividad y del tipo de contrato. En jornadas a tiempo parcial se incrementa en un 1 %.

3. Al salario bruto anual y a la Seguridad Social se añaden unos costes adicionales por cada puesto, que van del 10 al 15 %, a elección del emprendedor. Estos compensarán los efectos que tienen sobre la productividad los gastos por las vacaciones anuales pagadas, seguros por accidente laboral, reconocimientos médicos y sistemas de protección individual o posibles situaciones como la incapacidad, muerte o indemnización por extinción del contrato.

Tipos de cotización

Contingencias	Trabajador	Empresa
Comunes.	4,70 %	23,60 %
Mecanismo de equidad intergeneracional.	0,10 %	0,50 %
Formación profesional.	0,10 %	0,60 %
Fondo de Garantía Salarial.	—	0,20 %
Desempleo en contratos indefinidos, formativos, relevo, sustitución y personas con discapacidad.	1,55 %	5,50 %
Desempleo para contratos temporales.	1,60 %	6,70 %
Horas extras fuerza mayor.	2,00 %	12,00 %
Horas extras fuerza no mayor.	4,70 %	23,60 %

Para hacer un **cálculo rápido** de los costes de la Seguridad Social para la empresa, se pueden multiplicar los tipos de cotización directamente por el salario bruto anual, ya que esta cantidad suele coincidir con las bases de cotización multiplicadas por doce meses.

Únicamente no coincidirá si no se alcanza o se supera la base de cotización de contingencias comunes mínima o máxima, respectivamente, de su grupo de cotización, o si no llega o supera las bases de cotización mínima o máxima de contingencias profesionales.

Seguros, salarios e IRPF

Los pagos que afectan a la tesorería de la empresa son los salarios netos que se pagan mensualmente al trabajador más las aportaciones a la Seguridad Social de trabajadores y empresarios. Las retenciones del IRPF se pagan trimestralmente, aunque al trabajador se le retienen mes a mes.

2.3.2. Trabajador autónomo. Régimen especial de trabajadores autónomos

Los tipos de trabajadores autónomos que pueden encontrarse en las empresas son:

Autónomos de actividades empresariales

Gestionan un pequeño negocio que habitualmente tiene su nombre y que puede o no tener trabajadores contratados.

Autónomos profesionales liberales

Estos pueden ser:

- **Profesional colegiado** (arquitectos, psicólogos, médicos, ingenieros, etc.) que no cotiza en el RETA, sino a la mutualidad de su colegio profesional.
- **Profesional no colegiado** (diseñadores, traductores, programadores, etc.) que se incluye en el grupo de profesiones liberales del IAE.

A los profesionales sin empleados ni establecimientos, que generalmente trabajan desde casa, se les conoce como *freelance*.

Los autónomos profesionales deben emitir facturas con una retención del IRPF cuyo gravamen fiscal es de un 15 % o un 7 % para nuevos profesionales.



Trabajador autónomo de actividad empresarial.

Autónomos societarios

Son los socios que poseen el control directo o indirecto de la sociedad cuando:

- El socio-administrador posee la mitad del capital social.
- Al menos la mitad del capital social está distribuido entre socios, con los que convive el socio-administrador y a quienes se encuentra unido por vínculo conyugal o de parentesco por consanguinidad, afinidad o adopción, hasta el segundo grado.
- El socio-administrador posee un tercio o más del capital social.
- La participación del socio-administrador en el capital social es igual o superior a la cuarta parte del mismo y tiene atribuidas funciones de dirección y gerencia de la sociedad.

Los autónomos societarios con una actividad profesional remunerada independiente para su sociedad, o que posean un 50 % o más del capital, han de emitir **factura** con el correspondiente IVA y retener el 15 % del IRPF. Cotizan por una base superior al resto de autónomos. En septiembre de 2020, el Tribunal Supremo denegó los recursos de la Seguridad Social, sentando jurisprudencia para que los autónomos societarios también pudieran beneficiarse de la tarifa plana, incluso con efectos retroactivos.

Los autónomos societarios sin actividad independiente pueden recibir una **nómina como administradores o gerentes** si lo recogen los estatutos, y se les practicará una retención del 19 % si la sociedad factura menos de 100 000 € al año, o del 35 % si factura más.

Autónomos económicamente dependientes

Denominados TRADE, facturan un 75 % o más a un solo cliente. No pueden tener trabajadores a su cargo y tienen derecho a vacaciones (no remuneradas).

Autónomos colaboradores

Son aquellos que se dan de alta para trabajar con un cónyuge o familiares de hasta segundo grado de consanguinidad de manera habitual. No hacen declaración de IVA ni pago fraccionado de IRPF.



Coste de los trabajadores autónomos (régimen especial de trabajadores autónomos)

Todas las personas que trabajen por cuenta propia cotizarán a la Seguridad Social en función de sus rendimientos netos anuales, obtenidos en el año natural, en el ejercicio de sus distintas actividades profesionales o económicas.

Del importe resultante se deducirá un 7% en concepto de gastos generales, excepto en los casos en que el trabajador autónomo sea administrador de sociedades mercantiles capitalistas cuya participación sea mayor o igual al 25%, o sea un socio en una sociedad mercantil capitalista con una participación mayor o igual al 33%: en ambos casos, el porcentaje será del 3%.

Partiendo del promedio mensual de estos rendimientos netos anuales, se seleccionará la base de cotización que determinará la cuota a pagar.

Anualmente, la Ley de Presupuestos Generales del Estado establecerá una tabla general y una reducida de bases de cotización que se dividirán en tramos consecutivos de importes de rendimientos netos mensuales a los que se asignarán, por cada tramo, unas bases de cotización máxima y mínima mensual.

Los trabajadores autónomos podrán declarar sus rendimientos previstos a través de los servicios que se encontrarán disponibles en Importass, el portal de la Tesorería General de la Seguridad Social para servicios y trámites online.

En Importass se encuentra disponible un simulador para realizar el cálculo de la cuota en función de los rendimientos previstos.



2.4. Planificación y organización de la prevención

La dirección de la empresa se encarga de la planificación y organización de la prevención según el número de trabajadores y su política preventiva.

Antes de iniciar el funcionamiento de la empresa, y según determina la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, se debe elaborar la siguiente documentación:

- Evaluación de riesgos de cada puesto de trabajo y planificación de la actividad preventiva.
- Plan de prevención de riesgos laborales.
- Medidas y material de protección y prevención.

El Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención, regula la integración de la prevención de riesgos en la estructura de la empresa y distingue tres formas de organizar las actividades preventivas: que sean asumidas por el propio empresario personalmente; nombrando a uno o varios trabajadores para la labor, mediante un servicio de prevención propio o mancomunado; o contratando un servicio de prevención ajeno.

Prevencion10.es
haz de la prevención tu gestión más rentable

PREVENCIÓN10 es un servicio público gratuito de asesoramiento en prevención de riesgos laborales. Permite gestionar de forma sencilla los riesgos laborales a las empresas de hasta 25 trabajadores y facilitar el cumplimiento en materia de coordinación de actividades empresariales a los trabajadores autónomos.
https://www.prevencion10.es/p10_front/

Ejemplo

Seguidamente se van a definir el puesto y el perfil profesional de la oficial de primera de carpintería de madera (grupo de cotización 8) de DECORMAD, SL, que fabrica su modelo de silla, y se calcularán los costes salariales anuales.

La trabajadora tiene un contrato indefinido ordinario y cobra al mes 1550 € como salario, más dos pagas extraordinarias al año. La actividad se encuadra en el epígrafe CNAE 1629, de «Fabricación de otros productos de madera; artículos de corcho, cestería y espartería». Los tipos de cotización son de 2,10 % por IT y 2,00 % por IMS (total 4,10 %). Los gastos imprevistos son un 11 %.

Puesto: Oficial 1.^a Carpintería madera. Grupo 8 de cotización – Remuneración diaria.

- **Descripción del puesto.** Sus funciones son construir estructuras y accesorios como ventanas, techos, paredes, puertas y otras estructuras de madera. Empleará gran variedad de herramientas manuales y eléctricas para cortar, dar forma y ensamblar.
 - **Perfil profesional.** Se precisan habilidades manuales y numéricas (se trabaja con ángulos y medidas), ser detallista y tener buena vista para captar formas y colores. Asimismo, al realizar trabajos manuales y en altura, es importante que la persona esté en forma y que no tenga vértigo. Se requiere permiso de conducir para desplazarse por motivos de trabajo.
- El trabajo no es adecuado para personas con enfermedades de la piel (eccemas) o dolencias respiratorias (asma).

Salario bruto año

Salario bruto año: $(1550 \text{ €} \times 12 \text{ meses}) + (1550 \text{ €} \times 2 \text{ pagas extras}) = 21\,700 \text{ €}$

Total de las bases de cotización anuales

Si se suman todas las bases de cotización por contingencias comunes mes a mes coincide con el total del salario bruto recibido por el trabajador. Lo mismo ocurre con la base de cotización de contingencias profesionales y conceptos de recaudación conjunta anual.

Total bases de cotización anuales = 21 700 €

Ambas bases de cotización coinciden al no realizar horas extraordinarias y estar entre los mínimos y máximos legales de las bases de cotización.

Seguridad Social

Aportaciones de la empresa a las cuotas de cotización a la Seguridad Social*:

- Por contingencias comunes: $21\,700 \text{ €} \times 24,10 \% = 5229,70 \text{ €}$
- Por AT/EP: $21\,700 \text{ €} \times 4,10 \% = 889,70 \text{ €}$
- Por desempleo: $21\,700 \text{ €} \times 5,50 \% = 1193,50 \text{ €}$
- Por formación profesional: $21\,700 \text{ €} \times 0,60 \% = 130,20 \text{ €}$
- Por FOGASA: $21\,700 \text{ €} \times 0,20 \% = 43,40 \text{ €}$

Total aportaciones Seguridad Social = 7486,50 €

* En estos cálculos se ha incluido el porcentaje del MEI de 2023 (0,50 % para la empresa, porcentaje que irá ascendiendo gradualmente hasta llegar al 1% 2029; de 2029 hasta 2050 se mantendrá en el 1%).

Gastos imprevistos

Total gastos imprevistos = $21\,700 \text{ €} \times 11 \% = 2387 \text{ €}$

Coste salarial anual puesto

Se suma el salario bruto año, las aportaciones de la empresa a la Seguridad Social y los gastos imprevistos: $21\,700 \text{ €} + 7486,50 \text{ €} + 2387 \text{ €} = 31\,573,50 \text{ €}$

Costes salariales anuales = 31 573,50 €

Actividades

6. Calcula el coste mensual de un oficial administrativo (G. C. 5), que tiene un contrato por circunstancias de la producción. Según su convenio colectivo, le corresponde un salario base de 1300 € al mes y un plus de productividad de 150 € al mes. El tipo de cotización para contingencias profesionales para el personal en trabajos exclusivos de oficina es de 0,80 % por IT y 0,70 % por IMS (total 1,50 %).
7. **INVESTIGACIÓN.** Busca en la página web de la Seguridad Social los tramos de rendimientos y sus correspondientes bases de cotización.



3. La organización de la empresa

La **organización** de la empresa consiste en organizar y combinar los recursos materiales y humanos disponibles de forma eficiente para alcanzar los fines deseados.

Todo emprendedor debe analizar cada tipo de recurso que necesita y con los que cuenta, para poder utilizarlos y organizarlos y conseguir así un proyecto viable.

En la estructura organizativa de la empresa se distingue la **organización formal** y la **informal**.



3.1. La organización formal

La **organización formal** es una estructura creada deliberadamente por la autoridad formal con el fin de alcanzar unos objetivos concretos, para lo cual se fijan unas políticas, estrategias, normas de funcionamiento y canales de comunicación.

Tras definir las necesidades en cuanto a los recursos humanos, se debe diseñar la organización formal de la empresa y coordinar actividades. Los modelos organizativos formales clásicos son:

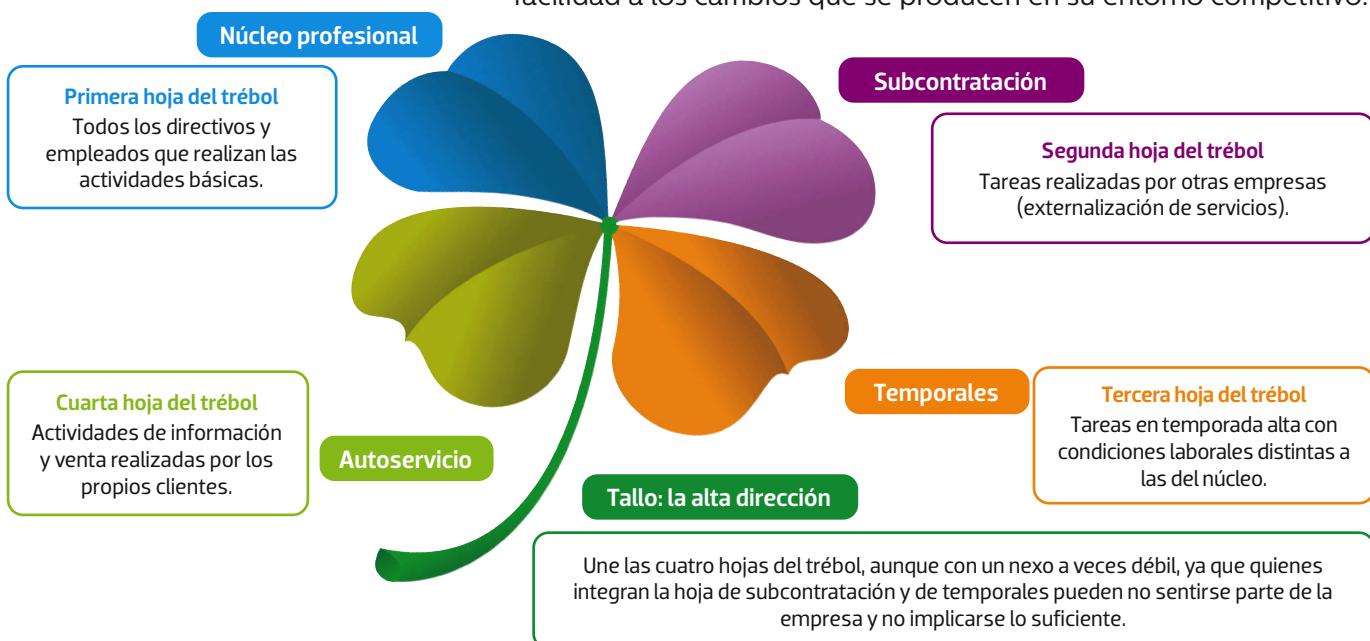
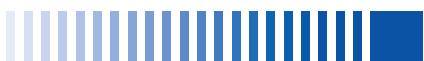
- **El modelo lineal o jerárquico** es una estructura piramidal en la que la autoridad del mando jerárquicamente superior es directa sobre el subordinado.
- **El modelo divisional** estructura la empresa en unidades organizativas o departamentos que facilitan la toma de decisiones. Los criterios pueden ser:

Por áreas funcionales o tareas realizadas	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dirección: fija los objetivos y las líneas de actuación. ■ Producción: fabrica productos. ■ Marketing: elabora estrategias para fomentar la venta. ■ Aprovisionamiento: compra y contrata los materiales y servicios necesarios en la actividad. ■ Recursos humanos: desempeña la gestión laboral y preventiva. ■ Financiación: lleva asuntos financieros y económicos.
Por procesos de producción	Se crea un departamento por cada una de las fases de fabricación del producto.
Por productos	Cada departamento se ocupa de un grupo de productos.
Por clientes	Los departamentos atienden a grupos de clientes con características diferenciales.
Por ámbito geográfico	Se realiza la división según las peculiaridades de cada zona.



Modelo lineal o jerárquico

- Alta dirección: dirige la política económica y estratégica.
- Dirección intermedia: está en contacto directo con los empleados; ordena y controla su trabajo dentro de la rutina diaria.
- Base operativa: ejecuta las tareas cumpliendo las órdenes que reciben.



Modelo en red o estrella.

- El **modelo en red o en estrella** trata de resolver los inconvenientes de la estructura en trébol. Para ello, potencia las relaciones, la cooperación y las alianzas entre todos los componentes de cada una de las hojas del trébol, para que se sientan partícipes del proyecto empresarial, se involucren y lo apoyen.
- El **modelo just in time (JIT)** o justo a tiempo es una filosofía empresarial que surgió en Toyota. Está dirigida a minimizar los costes totales de la empresa eliminando todo lo «innecesario», como puede ser el almacén o buena parte de este. Debe llevarse un control riguroso del proceso de producción y contar con unos proveedores fiables, exactos y puntuales. Exige un compromiso de total calidad por parte de todos los niveles jerárquicos.

3.2. La organización informal

La organización informal son las relaciones interpersonales y de amistad que aparecen espontáneamente, fruto de la necesidad de socialización del individuo y que no se satisfacen con los principios de la organización formal.



Organigrama de estructura informal.

Organización informal

Una forma de favorecer y conocer las relaciones informales de una empresa es organizar cenas periódicas, convenciones o eventos deportivos entre el personal (por ejemplo, un partido de fútbol).

La Dirección debe conocer la estructura de las relaciones informales para conseguir que se integren en la cultura empresarial, ya que pueden llegar a tener gran influencia en el clima de trabajo, en la comunicación o en el estilo de liderazgo.

En los grupos pueden surgir líderes informales que, según su actitud, pueden tener una influencia positiva y motivar al grupo, o una influencia negativa, que creará conflictos que afecten al rendimiento y la productividad. Lo ideal es conseguir que los líderes de la organización informal asuman los principios y objetivos de la empresa.



3.3. El organigrama

El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa de la empresa, que recoge las diferentes áreas funcionales.

Existen varios criterios sobre la clasificación de los organigramas:

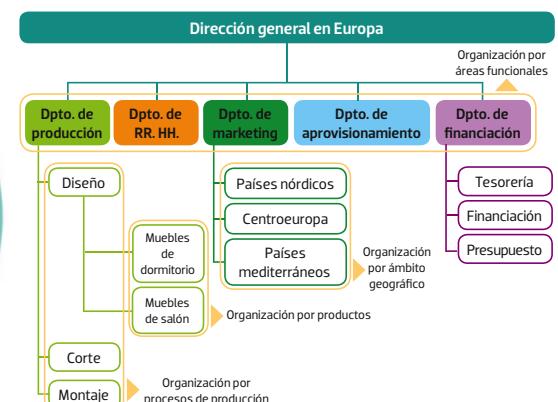
- El **organigrama vertical** es el más frecuente. Se diseña disponiendo en la parte superior los puestos de mayor categoría y van descendiendo por niveles de autoridad.
- El **organigrama horizontal** se construye situando en el lado izquierdo los puestos de mayor autoridad, y los demás niveles se desplazan progresivamente hacia la derecha. El objeto de esta presentación es destacar las funciones sobre la jerarquía.
- El **organigrama mixto** es un gráfico en el que se combinan el organigrama vertical y el horizontal. Se suele emplear por razones de espacio.
- El **organigrama circular o radial** está compuesto por un cuadro o círculo central, que corresponde a los puestos de máxima autoridad, y alrededor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. Su impacto visual intenta destacar los centros decisores de los niveles operativos.
- El **organigrama escalar** señala con sangrías en el margen izquierdo los diferentes niveles jerárquicos, y para ello se ayuda de líneas.



Organigrama vertical.



Organigrama horizontal.



Organigrama mixto.

Actividades

8. Indica a qué tipo de departamento hacen referencia las diversas situaciones que se plantean seguidamente:
 - Empresa de confección de ropa de moda que se divide en los departamentos de diseño y patronaje, corte y confección.
 - Un supermercado se divide en las secciones de congelados, pescadería, carnicería y charcutería, y frutas y hortalizas.
 - Una tienda de ropa se organiza en las secciones de caballeros, señoritas, jóvenes, niños, etc.
 - Una empresa multinacional se estructura de la siguiente forma: Europa, Norte de África y Oriente Próximo.
 9. ¿En qué tipo de estructura organizativa encuadrarías las contratas de limpieza de cualquier compañía? Debátelo en el aula.
 10. Explica el modelo de organización just in time.
 11. Dibuja un organigrama con la información que te ha facilitado Carmen Pérez, que es la directora general de la empresa CARBONES DEL HENARES.
- Esta cuenta con tres departamentos: producción, métodos y comercial, cuyos responsables son Alfredo Peña, Teresa García y Carlos Fuentes, respectivamente. Las funciones de personal las asume el departamento de producción, para lo que cuenta con el asesoramiento de Pedro López (staff). En el departamento de producción trabajan 10 mecánicos, 15 electricistas, 50 operarios y 2 administrativos. En el de métodos, 5 inspectores de control de calidad, 6 delineantes proyectistas y 5 especialistas en métodos y tiempos. Por último, en el departamento comercial trabajan 5 administrativos que gestionan las compras, 6 vendedores y 5 personas en el almacén. Cada empleado depende de un solo jefe.

EVALÚO MIS CONOCIMIENTOS

RESUELVE EN TU CUADERNO O BLOC DE NOTAS

1. ¿En qué fase del plan operativo incluirías el número total de horas que se invierte en un proceso productivo?

- a) Fase de planificación.
- b) Fase de fabricación o prestación de servicios.
- c) Fase de diseño del proceso productivo u operativo.
- d) Nunca se hace este cálculo.

2. Al ubicar una zapatería se debe tener en cuenta:

- a) Poder eliminar residuos industriales.
- b) Estar cerca del público objeto.
- c) Estar cerca de las fuentes de aprovisionamiento.
- d) Tener buena red ferroviaria de mercancía.

3. Indica cuáles de los siguientes conceptos se incluyen en los costes de inventarios:

- a) El mantenimiento de existencias en almacén.
- b) Los descuentos por rappel de los proveedores.
- c) Los gastos de almacenamiento.
- d) Todos los conceptos anteriores se contabilizan.

4. De los siguientes recursos, ¿cuáles son tecnológicos?

- a) Ordenadores.
- b) Licencias informáticas.
- c) Un móvil.
- d) Todos son recursos tecnológicos.

5. En relación con la Seguridad Social, la empresa debe:

- a) Dar de alta a sus trabajadores.
- b) Tener la cobertura de una mutua de accidentes de trabajo y enfermedad profesional.
- c) Cotizar mensualmente por sus empleados.
- d) Todas son obligaciones de la empresa.

6. Al determinar el salario de los trabajadores hay que tomar como referencia:

- a) El salario mínimo interprofesional en todos los casos.
- b) El convenio colectivo si lo hubiera.
- c) Solo la normativa laboral.
- d) La voluntad del empresario prevalece como criterio.

7. ¿A cuánto asciende el salario bruto anual de una persona que tiene un sueldo de 2400 € al mes más dos pagas del mismo importe?

- a) 28 800 €.
- b) 33 600 €.
- c) 24 000 €.
- d) 36 000 €.

8. ¿Cómo se designa al profesional que no tiene empleados y trabaja desde casa?

- a) Autónomo económicamente dependiente.
- b) Freelance.
- c) Autónomo societario.
- d) Autónomo ordinario.

9. Los contratos por tiempo indefinido:

- a) Tienen mayor cotización.
- b) Tienen una cotización menor.
- c) No se deben hacer en una empresa.
- d) Solo se hacen a socios con más del 50 % del capital.

10. ¿Cuáles de las siguientes son obligaciones formales de la empresa en relación con la gestión de la prevención de riesgos laborales?

- a) Evaluar los riesgos de cada puesto de trabajo.
- b) Planificar la acción preventiva.
- c) Elaborar un plan de prevención de riesgos laborales.
- d) Todas son obligaciones formales de la empresa.

11. En relación con los líderes informales, señala la respuesta correcta:

- a) Aparecen de forma espontánea.
- b) Siempre tienen una influencia positiva.
- c) Siempre tienen una influencia negativa.
- d) Es la empresa quien los designa.

12. En el organigrama vertical, los puestos de mayor jerarquía se colocan:

- a) A la izquierda.
- b) En la parte central.
- c) En la parte superior.
- d) A la derecha.

13. ¿Cómo se llama el modelo organizativo dirigido a reducir costes con una adecuada gestión del almacenaje?

- a) Modelo jerarquizado.
- b) Just in time.
- c) Organización informal.
- d) Modelo en trébol.

14. Los tipos de IMS e IT hacen referencia:

- a) Al Fondo de Garantía Salarial.
- b) Al desempleo.
- c) A las contingencias comunes.
- d) A las contingencias profesionales.

EVALÚO MI APRENDIZAJE

- 1. En el plan operativo de una empresa se han descrito tres etapas. Indica cuáles son y explica de forma resumida en qué consiste cada una de ellas.
- 2. Una empresa transforma las materias primas en productos terminados a través de un sistema productivo. Para ello ha de adoptar decisiones sobre la localización de plantas, la dimensión de estas y los procesos tecnológicos. ¿Por qué es importante para las empresas manufactureras situarse cerca de sus proveedores de materias primas?
- 3. ¿Cuáles son los criterios de localización que se deben considerar en la selección del lugar para edificar una residencia universitaria? ¿Y para un comercio de productos ibéricos (jamones y embutidos)? Señala al menos cuatro criterios para elegir la ubicación.
- 4. Indica los tipos de costes de inventario.
- 5. DISTRIBUCIONES SORP ha detectado que su plantilla presenta un elevado índice de absentismo. La mayoría de las ausencias son bajas por enfermedad, e incluso algunas de ellas por depresión. También han descendido los índices de productividad. Se ha investigado el problema preguntando al personal, que ha explicado que se sienten presionados por las cuotas que se les piden en las ventas, tanto que últimamente las jornadas de trabajo se alargan. Relaciona esta situación con la gestión de personal y la estructura organizativa informal.
- 6. En la estructura en trébol, ¿qué aspectos se incluyen en el tallo? Explica por qué se ubican ahí.
- 7. En parejas de alumnos, expícad sobre qué asuntos se debe tomar decisiones en el plan de recursos humanos.
- 8. Los autónomos societarios son aquellos que tienen participaciones en el capital de la empresa. Explica cuándo se exige que exista esta figura. ¿Pueden tener nómina y recibir un salario? Argumenta la respuesta.
- 9. Completa el crucigrama en tu cuaderno a partir de las definiciones y claves que aparecen en el lateral:

**HORIZONTAL**

1. Disposición de locales con negocios similares.
2. Equivalente a inventario.
3. Trabajador por cuenta propia.
4. Lo recibe el trabajador con contrato.

VERTICAL

1. Medida de tiempo invertido en la producción.
2. Autónomo trabajador con un 60 % del capital.
3. Representación gráfica de la organización.
4. Servicio de prevención externo.
5. Completa la palabra que falta. in time

Emprendedores en el cine

La camioneta

Bimbo, un panadero de Barrytown, es despedido. Para sobrevivir y poder mantener a su mujer y a sus tres hijos, decide comprar una camioneta con el dinero de su despido y convertirla en un negocio ambulante: venderá hamburguesas y cualquier plato que pueda cocinar y lo distribuirá por todas partes con ayuda del vehículo.

Está entusiasmado con la idea de ser su propio jefe y de iniciar el negocio junto a Larry, su mejor amigo. Pero, a medida que prospera el negocio, la amistad entre ambos amigos se va deteriorando.

1. ¿Qué puestos de trabajo hay en esta empresa? Describe sus funciones, tareas y responsabilidades.
2. ¿Están bien diferenciados el papel de Bimbo y el de Larry? ¿Crees que antes de montar la empresa se hizo un buen estudio del plan de recursos humanos? ¿Por qué?

RETO PROFESIONAL 1

El plan operativo de PAQUETE RÁPIDO

Objetivos

- Ser capaz de desarrollar un plan operativo de una empresa.
- Calcular el tiempo que se invertirá en la prestación del servicio.
- Determinar la necesidad de establecer los recursos que se precisan para desarrollar una actividad productiva.



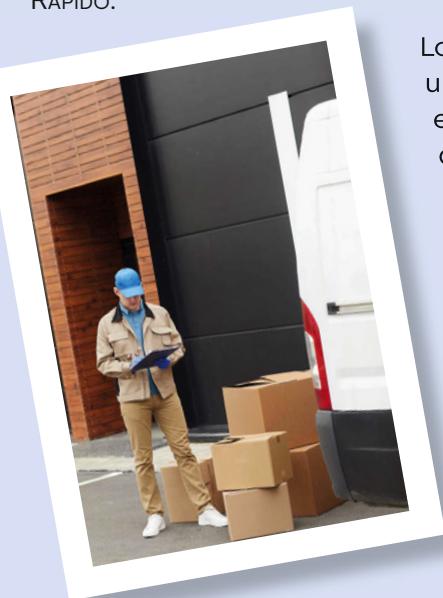
Desarrollo

PAQUETE RÁPIDO es una empresa que ofrece un servicio *online* para enviar paquetes.

Lo primero que tiene que hacer cualquier cliente, ya sea un particular o una empresa, es registrarse en la plataforma de PAQUETE RÁPIDO.

A continuación, el cliente debe introducir el origen y el destino, los detalles del paquete que se va a enviar (que incluyen su peso y dimensiones) y elegir una empresa de transportes asociadas a PAQUETE RÁPIDO. Dichas empresas aparecen ordenadas por precio, rapidez en la recogida y en la entrega y zona geográfica en la que se puede hacer la entrega.

El cliente recibirá un correo con las etiquetas para imprimirlas y pegarlas en el paquete, y el transportista recogerá el paquete en la dirección que indique el usuario en cada servicio solicitado a través de PAQUETE RÁPIDO.



Los envíos pueden realizarse en 24, 48 o 72 horas. Los precios son hasta un 40 % más reducidos para envíos nacionales y hasta un 65 % en los envíos internacionales, y el pago puede realizarse con tarjeta de débito, de crédito o a través de PayPal.

Los clientes podrán tener a su disposición copia de las etiquetas, del albarán de entrega y de la factura, una vez que se haya pagado el servicio. También se puede hacer un seguimiento del paquete desde su recogida hasta su entrega.

Para las empresas se ofrece el servicio «Paquete Rápido Plus», que tiene tarifas especiales y precios más reducidos según el número de envíos que se efectúen. Las empresas que vendan a través de una plataforma e-commerce o aquellas que utilicen *marketplaces* ajenas (plataformas de compra) podrán sincronizar automáticamente con un transportista, a través de «Paquete Rápido Plus», la recogida y entrega de los artículos solicitados por los clientes de las empresas suscritas a este servicio.

Tareas a realizar

1. Diseña las tareas secuenciadas del proceso de trabajo de un particular y de una empresa, que se debe incluir en el plan operativo de PAQUETE RÁPIDO.
Se ha de especificar en cada uno de los procesos el tiempo que se tarda y los recursos necesarios para ofrecer el servicio.
2. Identifica los proveedores que tendrá PAQUETE RÁPIDO.

PAQUETE RÁPIDO diseña su plan de recursos humanos

Objetivos

- Calcular los costes de personal.
- Definir un puesto de trabajo y un perfil profesional.
- Determinar los requerimientos de recursos humanos según las necesidades operativas.

Desarrollo

PAQUETE RÁPIDO necesita contratar a dos personas para ocupar los siguientes puestos:

- **Diseñador UX**, que se encargará de que el usuario de una web o aplicación tenga una buena interacción con el servicio que ofrece PAQUETE RÁPIDO a sus clientes, para que a estos les sea fácil de usar la página web y de acceder a ella.

Este profesional debe ser capaz de analizar los distintos dispositivos en los que se visualizará la web y diseñar posibles *wireframes* que luego utilizará el diseñador gráfico. También ha de tener conocimientos variados sobre tecnologías de internet: CMS, frameworks, redes sociales, animaciones CSS o limitaciones de los navegadores y dispositivos.

Se ofrece un contrato indefinido y las condiciones salariales son las siguientes:

- Salario base: 2100 €; plus de productividad: 300 €; incentivos: 200 €.
- Percibirá al año tres pagas extraordinarias de 2100 € cada una de ellas.
- No se tiene previsto que realice horas extraordinarias durante el año.
- El epígrafe del CNAE es el 62: «Programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática». Se le aplica un porcentaje de IT del 0,80 % y de IMS del 0,70 %, con un total de 1,50 %.

- **Operador de atención al cliente**, que dé soporte a los clientes en la resolución de dudas y les asesore sobre el uso de la plataforma *online* o el servicio que ofrece PAQUETE RÁPIDO. Se encargará de realizar el seguimiento de los pedidos, atender reclamaciones y del servicio posventa.

Se requiere un profesional con una experiencia mínima de dos años en trabajos de atención al cliente, habilidades comunicativas y perfil proactivo, sociable y empático. Debe tener disponibilidad para trabajar en turno de tarde de 14:00 a 22:00 h y tendrá un contrato por obra o servicio determinado.

Las condiciones salariales son:

- Salario base: 1240 €; plus de productividad: 100 €; incentivos: 75 €.
- Percibirá al año tres pagas extraordinarias de 1240 € cada una de ellas.
- No se tiene previsto que realice horas extraordinarias durante el año.
- El epígrafe del CNAE es el 8220: «Actividades de los centros de llamadas». Se le aplica un IT del 0,80 % y un IMS del 0,70 % (total 1,50 %).



Tareas a realizar

1. Identifica, para cada uno de los puestos de trabajo descritos en el caso, el diseño del puesto y el perfil profesional que se requiere.
2. Calcula los costes salariales mensuales y anuales que se cargarán a la empresa para ambos puestos.

PROYECTO DE EMPRESA 1

El plan operativo

Objetivos

- Concretar cómo se van a desarrollar las actividades productivas en tu futura empresa.
- Decidir la mejor localización de la empresa en función de la actividad.

1. Proceso productivo y operativo

Con los datos recogidos en el estudio de mercado y en el plan de marketing, se debe:

- Describir el proceso productivo u operativo, detallar la secuencia de las tareas y planificar la cantidad de unidades que producir.
- Decidir los medios o recursos físicos, tecnológicos y humanos necesarios para desarrollar la actividad.

2. Localización

En este apartado de localización hay que:

- Indicar la dirección exacta del local elegido.
- Incluir un plano de las instalaciones con los metros cuadrados con los que se cuenta y la distribución, requisitos de construcción y diseño del espacio, así como un mapa de ubicación de Google Maps.
- Destacar los servicios de los que dispone la zona y que puedan beneficiar la viabilidad del negocio (ventajas e inconvenientes).

Explica las razones de la elección del emplazamiento relacionándolo con la actividad de la empresa. Otros datos son el importe de la hipoteca o del alquiler mensual y la estimación de costes asociados a la ubicación.

La información del plan operativo se tendrá en cuenta para conocer los trabajadores necesarios y para elaborar el plan de inversiones y calcular los costes.



[Vuelve a tu Canvas](#)

Recursos clave

Los recursos clave incluyen cómo vas a hacer tu propuesta de valor y cuáles son los principales recursos de los que depende la viabilidad del negocio. Existen cuatro tipos claves: humanos, físicos, intelectuales y económicos (locales, vehículos, naves, puntos de venta, etc.). Se debe concretar el tipo, la cantidad y la intensidad de cada recurso y si van a ser recursos propios o de socios estratégicos, externalizando ciertos servicios.

Actividades clave

Las actividades clave relacionadas con las empresas están formadas por la producción (diseño, fabricación y desarrollo de productos o servicios), la venta (comunicación y promoción de la propuesta de valor) y el soporte (contratación del personal o tareas administrativas).

Alianzas

Se identifican las alianzas estratégicas que permiten acuerdos de colaboración con terceros (socios estratégicos, socios industriales, socios inversores, economías de escala, etc.), para compartir experiencias, costes y recursos.

El plan de recursos humanos

Objetivos

En el plan de recursos humanos se tendrán que incluir los datos que se detallan a continuación.

1. Convenio colectivo de la empresa

Se ha de indicar el convenio colectivo aplicable al sector profesional en función de su actividad, que será tenido en cuenta para diseñar los puestos de trabajo y el nivel retributivo de estos.

2. Puestos de trabajo y perfil profesional

A partir del plan operativo diseñado anteriormente, se describen los puestos de trabajo necesarios para poder desarrollar todas las tareas o los procesos diseñados. Se indicará lo siguiente para cada uno: funciones, tareas y responsabilidades asignadas; formación y experiencia que requiere cada puesto de trabajo (perfil profesional) y persona que desarrollará el puesto.

3. Contratación, retribución y costes salariales

Los socios de una sociedad deben indicar el tipo de relación que mantendrán con esta: si solo aportarán capital o si, además, trabajarán en ella. Si realizan una actividad en la compañía, hay que explicar si van a tener relación laboral y estarán incluidos en el régimen general, o si van a ser trabajadores por cuenta propia en el régimen especial de autónomos, en cualquiera de las distintas modalidades.

Para los trabajadores por cuenta ajena hay que indicar el modelo contractual que se formalizará con ellos. Este se puede consultar en la página web del SEPE, próxima Agencia Española de Empleo (<www.sepe.es>).

Otra información importante es conocer las posibles bonificaciones y subvenciones que se aplicarán a cada uno.

Tanto para los trabajadores como para los socios que tengan nómina, se calcularán los costes salariales anuales, para lo cual se sumará a la retribución total anual la cotización de la empresa a la Seguridad Social anual y los gastos imprevistos.

Los trabajadores autónomos emitirán una factura, lo cual podrá ser indicado en este apartado.

4. Planificación y organización de la prevención

Hay que indicar la modalidad preventiva por la que se va a optar en la futura empresa y señalar que se va a elaborar el plan de prevención de riesgos laborales, la evaluación de riesgos de cada puesto de trabajo y la planificación de la acción preventiva.

5. Estructura organizativa y organigrama

Se debe elaborar el organigrama de la empresa, donde se recojan las diferentes áreas funcionales, quién estará al frente de cada una, el número de trabajadores que las integran (incluidos socios, si van a trabajar en ella) y si se prevé subcontratar algún servicio.

5

Análisis de costes.

Plan de inversiones.

Plan de financiación



Vamos a aprender

1. Análisis de costes
2. Análisis básico de ingresos
3. Aspectos básicos de contabilidad
4. El plan de inversiones
5. El plan de financiación
6. Análisis de la viabilidad económico-financiera
7. El plan de tesorería

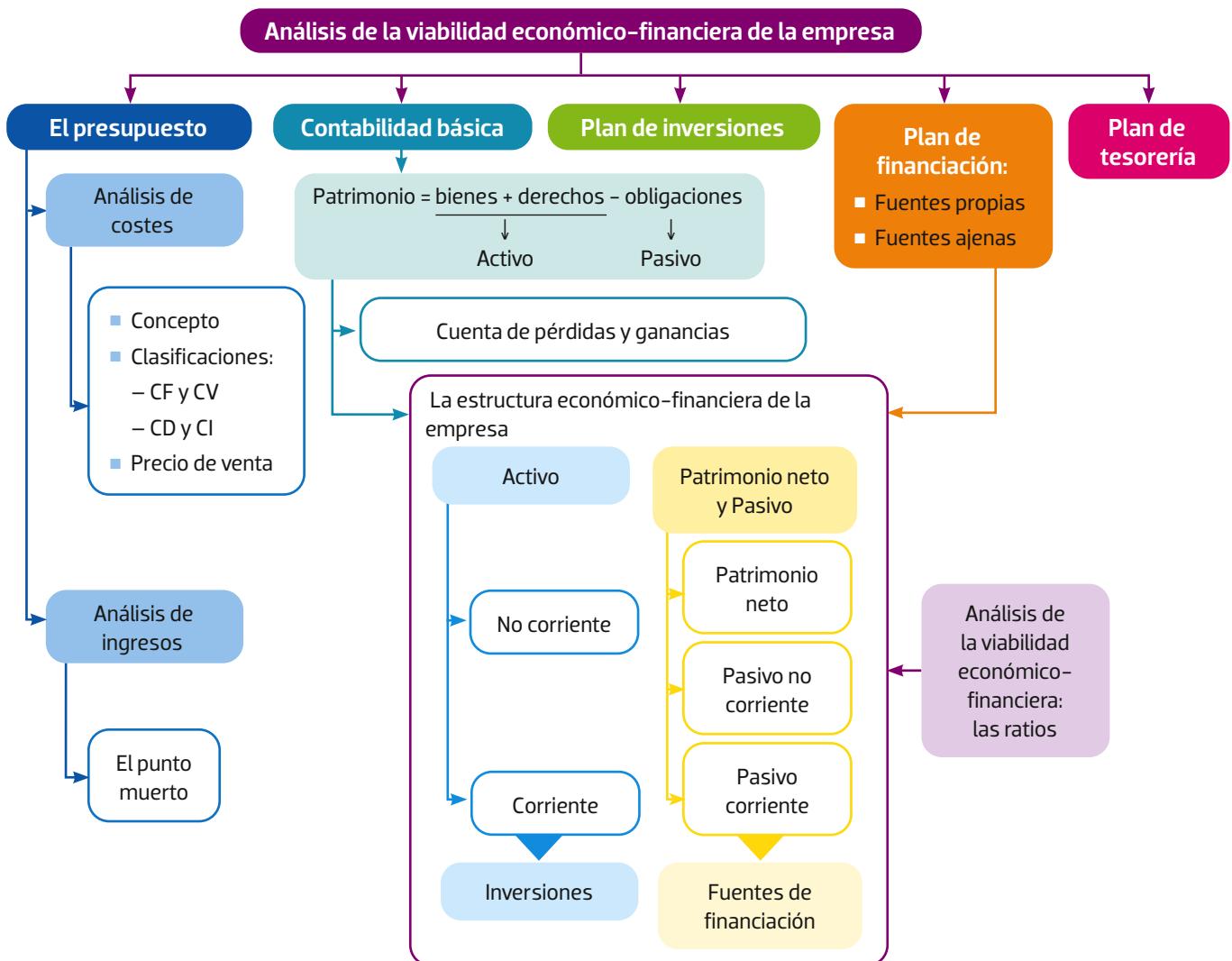
PROYECTO DE EMPRESA

- Plan de inversiones
Plan de financiación
Análisis de la viabilidad del proyecto

Resultados de aprendizaje

- Sabrás realizar un análisis básico de costes e ingresos.
- Aprenderás en qué consiste el concepto empresarial de «coste».
- Descubrirás el papel que desempeñan los costes a la hora de fijar el precio del producto.
- Identificarás los apartados que tiene un plan de inversión.
- Serás capaz de elaborar un plan de financiación.
- Distinguirás y describirás las fuentes de financiación.
- Identificarás las inversiones que se necesitan para la puesta en marcha de una empresa y las relacionarás con las principales partidas del balance de situación.
- Realizarás un estudio de viabilidad económico-financiero y elaborarás el plan de tesorería para tu empresa.

Organizo mis ideas



Reto profesional inicial

¿Crees que se necesita mucho dinero para crear una empresa?

Apple empezó a funcionar en el garaje de Steve Jobs. El primer ordenador que vendieron, el «Apple I», era de características limitadas por el poco dinero del que disponían sus creadores, Stephen Wozniak (1950) y Steve Jobs (1955-2011). Cobraron 666,66 dólares por cada uno y llegaron a vender 175 unidades.

En la actualidad es una empresa multinacional de prestigio, que diseña, produce y vende equipos electrónicos y software en todo el mundo.

Apple no se gestó con un capital elevado, ni con grandes medios, pero la perseverancia y el ingenio de sus creadores llevó a la empresa a triunfar.

1. ¿Crees que en la actualidad se puede comenzar una empresa con poco dinero?

2. ¿Has elaborado alguna vez un presupuesto de los ingresos y gastos de tu casa, o realizas alguna gestión de tus ingresos y gastos personales?

Enumera en una columna tus ingresos mensuales y en otra columna paralela tus gastos mensuales. ¿Qué ocurriría si un mes los gastos superaran a los ingresos? ¿Consigues ahorrar?



1. Análisis de costes



Antes de iniciar su negocio, el emprendedor ha de estimar cuánto dinero necesita para ponerlo en marcha y analizar si los futuros ingresos compensarán los costes iniciales.

En primer lugar, deberá elaborar una relación de todo aquello que necesita para iniciar su actividad empresarial y calcular cuánto le costará. Además, deberá tener en cuenta que una vez iniciado el negocio tendrá unos gastos periódicos.

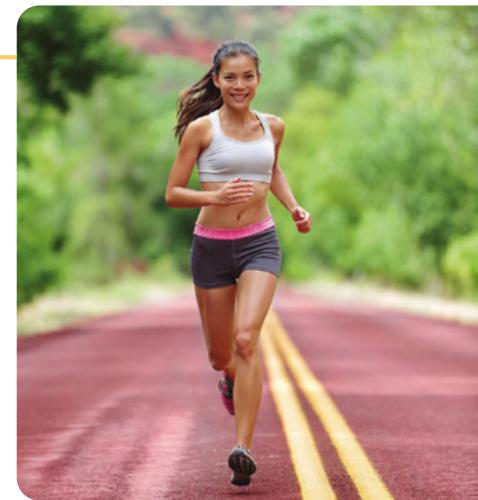
Ejemplo

María es una entusiasta corredora que ha participado en varios maratones y ha quedado en muy buena posición. Conoce bien la técnica del running y el equipamiento adecuado para entrenar en la calle.

Por eso ha decidido abrir una tienda dedicada en exclusiva a corredores, donde venderá zapatillas deportivas de calidad y ropa para corredores; también ofrecerá sus consejos de experta a la clientela, junto a una taza de café. Su idea es ofrecer un trato técnico y personalizado de calidad.

Según sus cálculos, para empezar necesita:

- Un local. Ha encontrado uno pequeño que va a alquilar por 950 € al mes y que le costará reformar alrededor de 10 000 €.
- Un dependiente. Al principio será la propia María. Se dará de alta como autónoma y pagará las cuotas establecidas por la Seguridad Social (en la actualidad, existe la llamada tarifa plana del autónomo, por lo que tan solo pagará 60 € al mes durante los doce primeros meses).
- Zapatillas de calidad, específicas para varios tipos de deportes, que comprará a diversas marcas. Estarán expuestas en la tienda, para que la clientela pueda probárselas y elegir las que más le gusten. Calcula que la primera remesa le costará 20 000 €.
- Un primer pedido limitado de camisetas, pantalones, mallas, calcetines deportivos, bandas o cintas para el pelo y otros accesorios: 25 000 €.
- Publicidad. Estima que gastará 900 €.
- Seguro de la tienda (400 € al año).
- Un ordenador y una impresora (1500 €).
- Una máquina registradora (300 €) y un datáfono (130 €).



Coste ≠ Gasto

En realidad, son dos enfoques distintos de un mismo hecho.

El **coste** no se produce hasta que tiene lugar el consumo.

El **gasto**, en principio, es previo al consumo.

Por ejemplo, cuando se compran materias primas, el precio que se paga por ellas se contabiliza como un gasto. Cuando las materias primas entran en el proceso de producción (se consumen) se registra como un coste necesario para obtener el producto de la empresa.

El siguiente paso será calcular los futuros ingresos y compararlos con los gastos iniciales y mensuales, para saber si el negocio será rentable y a partir de cuándo.

En ocasiones, desde el primer mes los ingresos superan a los costes, pero en otros muchos casos hasta que no pasa un tiempo no se empieza a recuperar la inversión inicial, por lo que hay que tener paciencia y constancia.

Hay rentabilidad cuando: ingresos > costes



1.1. El concepto empresarial de coste

El **coste** se puede definir como el valor monetario de los bienes y servicios que la empresa consume en el desarrollo de su actividad.

El coste es un factor determinante a la hora de fijar el precio de venta del producto, ya que el precio nunca debe ser inferior a los costes si se quiere recuperar el dinero invertido.

Por otra parte, si la empresa consigue incurrir en menos costes que la competencia y mantener la misma calidad, puede bajar el precio del producto y conseguir así que la reducción de costes se convierta en un arma competitiva.



1.2. Costes fijos y costes variables

Existen diversas clasificaciones de los costes. Una de las más útiles para el emprendedor es la que distingue entre costes fijos y costes variables:

- **Costes fijos (CF):** son aquellos que permanecen constantes ante variaciones en el volumen de producción, dentro de un periodo de tiempo determinado.
- **Costes variables (CV):** varían en función del número de unidades producidas o adquiridas.

Ejemplo

Los costes fijos que tendrá María serán los gastos de limpieza, el precio del alquiler, la factura de la electricidad o del agua y el precio del seguro, que permanecerán invariables con independencia de que adquiera más o menos zapatillas deportivas para la venta.

Por otra parte, los costes variables serán la cantidad de zapatillas y prendas deportivas que María adquiera para la venta. Si vende más en determinadas épocas del año, comprará más y, por lo tanto, los costes variables aumentarán; pero se verán compensados por un incremento proporcional en las ventas y en los ingresos.



De acuerdo con esta clasificación, los costes totales (CT) son la suma de costes fijos y costes variables:

$$\text{Costes totales} = \text{costes fijos} + \text{costes variables}$$

Actividades



12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES



- Indica cuáles son costes fijos y cuáles son costes variables:

- En una panadería, el coste de la harina, la sal, el azúcar, la levadura, la canela y la vainilla.
- La energía eléctrica que consume el horno de una panadería.
- La electricidad del local en el que se venden los productos de una panadería.
- El coste de la calefacción del local de una tienda.
- El alquiler del almacén donde se guardan los productos que vende la empresa.
- El salario del personal técnico de carrocería en un taller de reparación de vehículos.
- El salario de la contable de un taller de reparación de vehículos.
- El ordenador del contable de la empresa.
- El servicio de seguridad y vigilancia de un supermercado.
- El material de oficina (bolígrafos, papel, tinta, etc.).



¿Cómo abaratar costes?

IKEA rediseñó la fabricación y comercialización de muebles para que la mayoría de sus productos fueran desmontables y pudieran almacenarse y transportarse en embalajes planos y uniformes.

La clave fue diseñar un paquete fácil de transportar por sus clientes y fácil de embalar para la empresa, y que, además, ocupara poco espacio en las furgonetas y en el almacén.

Esto abarataba la distribución y el almacenamiento de sus productos de forma considerable, lo que permitió ofrecer productos más baratos que los de la competencia.

AMERICAN AIRLINES

En 1987, AMERICAN AIRLINES dejó de poner una aceituna en las ensaladas que servían a bordo en los vuelos de primera clase. Nadie pareció notarlo y la compañía ahorró 40 millones de dólares anuales por avión. En 2007, reemplazó los pesados carritos transportadores de bebidas a bordo por otros, nueve kilos más ligeros, lo que supuso una disminución tal en la necesidad de combustible que se calcula que lograron reducir costes por valor de 2,8 millones de dólares anuales.



1.3. Costes directos y costes indirectos

Otra forma de clasificar los costes es en función de su vinculación a un único objeto de coste o a varios:

- **Costes directos (CD):** son aquellos que se pueden asignar con certeza a una unidad de producto (bien o servicio) y en una cuantía concreta y objetiva, al haber una medida individualizada de dicho consumo.

Ejemplo

Una fábrica de coches produce 10 000 automóviles diarios; la empresa conoce la cantidad exacta de componentes o materias primas que necesita para elaborar cada uno. Por lo tanto, el coste de las materias primas con las que se elabora este producto es un coste directo.

- **Costes indirectos (CI):** son aquellos que corresponden a dos o más objetos de coste, por lo que es difícil separar cuánto consume cada uno. Para resolver qué cantidad de coste se imputa a cada unidad de producto se recurre a criterios subjetivos.

Ejemplo

Es muy difícil saber qué parte de lo que cuesta el seguro o el servicio de limpieza corresponde a una unidad de producto.

1.4. El precio de venta en función de los costes

Una vez que se ha valorado el coste del producto, el emprendedor podrá fijar con mayor acierto su precio. Por eso es muy importante que la estimación de los costes sea correcta y aproximada a la realidad.

Al fijar el precio es recomendable tener en cuenta:

- **El coste del producto,** al que la empresa añade un margen de beneficio:

$$\text{Precio del producto} = \text{coste total} + \text{margen de beneficio}$$

- **La percepción del comprador** sobre el precio del producto. Es interesante conocer si le parece caro o barato, y cómo varía la demanda en función de las variaciones en el precio; por ejemplo, ¿aumentan las ventas de forma considerable cuando hay una oferta?
- **Los precios de la competencia.**

Actividades

2. Clasifica los siguientes costes de una panadería-pastelería en directos o indirectos:

- Materias primas (harina, leche, huevos, azúcar, manteca, etc.).
- Material de oficina (papel, bolígrafos, grapadoras, etc.).
- Alquiler del local.
- Electricidad del local.





2. Análisis básico de ingresos

Si el emprendedor conoce el precio del producto, podrá hacer un cálculo de los posibles ingresos que tendrá en el futuro, mediante una estimación del número de unidades que pueda vender:

$$\text{Ingresos} = \text{precio} \times \text{n.º unidades vendidas}$$

Ejemplo

María ha estimado el precio de las zapatillas deportivas en función de su coste:

Precio de la zapatilla = coste de adquisición + margen de 30 €

Durante los primeros seis meses, hasta que se dé a conocer, estima que venderá alrededor de 200 zapatillas al mes. Prevé que el coste medio de adquisición de cada zapatilla sea de 80 €; algunas serán más caras y otras más baratas, pero considera que 80 € será el precio medio del proveedor. Por lo tanto:

Precio de la zapatilla (110 €) = coste de adquisición (80 €) + margen (30 €)

Sus futuros ingresos mensuales serán: $110 \text{ €} \times 200 \text{ zapatillas} = 22\,000 \text{ €}$ al mes.



2.1. El punto muerto o umbral de rentabilidad

¿Cómo podemos saber a partir de qué volumen de ventas empezaremos a cubrir costes y obtener beneficios? Gracias al cálculo del umbral de rentabilidad o punto muerto, que consiste en averiguar el punto en el que los ingresos igualan a los costes; es decir, es el nivel de ventas en el que los ingresos de la empresa cubren todos los costes (fijos y variables) pero sin dar aún beneficios.

$$\text{Punto muerto: ingresos} = \text{costes totales}$$

Si en una empresa el volumen de ventas se sitúa por debajo de dicho punto, esta tendrá pérdidas, por lo que habrá que tomar medidas inmediatas e intentar reducir los costes o, en caso de que esto no sea posible, incrementar los precios.

Si en una empresa el volumen de ventas se sitúa por encima de dicho punto, tendrá beneficios.

¿Cómo podemos calcular el punto muerto de nuestra empresa?

A través de la siguiente fórmula:

$$q = \frac{C_f \text{ total}}{(p - C_v \text{ unitario})}$$

Donde:

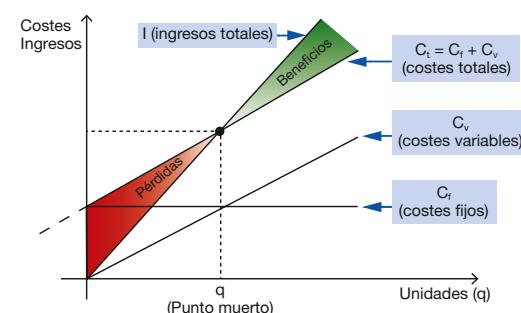
- q = punto muerto (unidades de producto)
- C_f total = costes fijos totales
- p = precio
- C_v unitario = costes variables por unidad de producto

Ejemplo

María ha calculado su punto muerto teniendo en cuenta las estimaciones de los ejemplos anteriores y valorando sus CF en 1500 €/mes:

$$q = \frac{1500}{(110 - 80)} \\ q = 50 \text{ zapatillas}$$

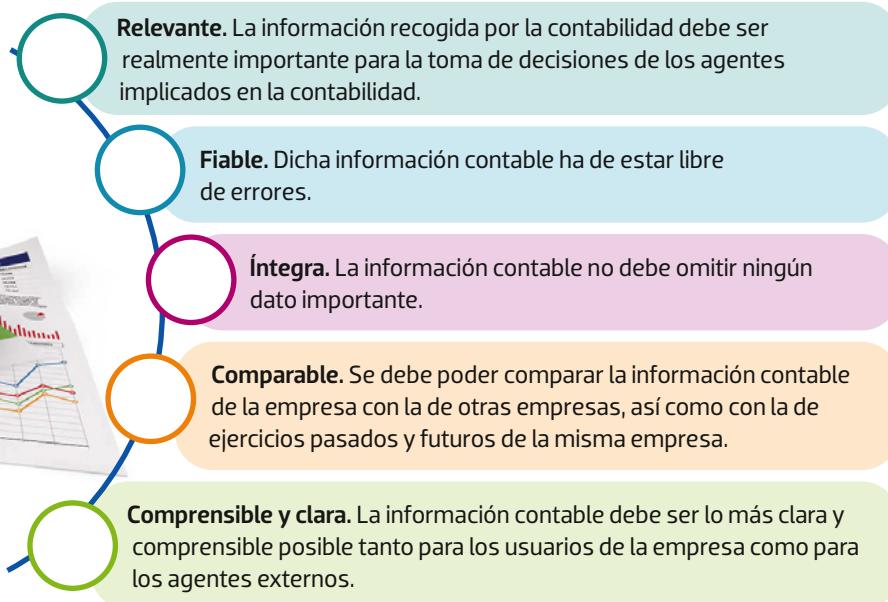
Cuando María venda más de 50 zapatillas, empezará a tener beneficios (los costes superarán a los ingresos).



3. Aspectos básicos de contabilidad

La función de la contabilidad consiste en recoger y presentar fielmente la información económico-financiera relevante de la empresa. Para ello, todas las empresas deben regirse por las mismas normas, es decir, la información contable debe estar normalizada según lo establecido en el Plan General Contable.

Los requisitos que debe reunir la información contable son los siguientes:



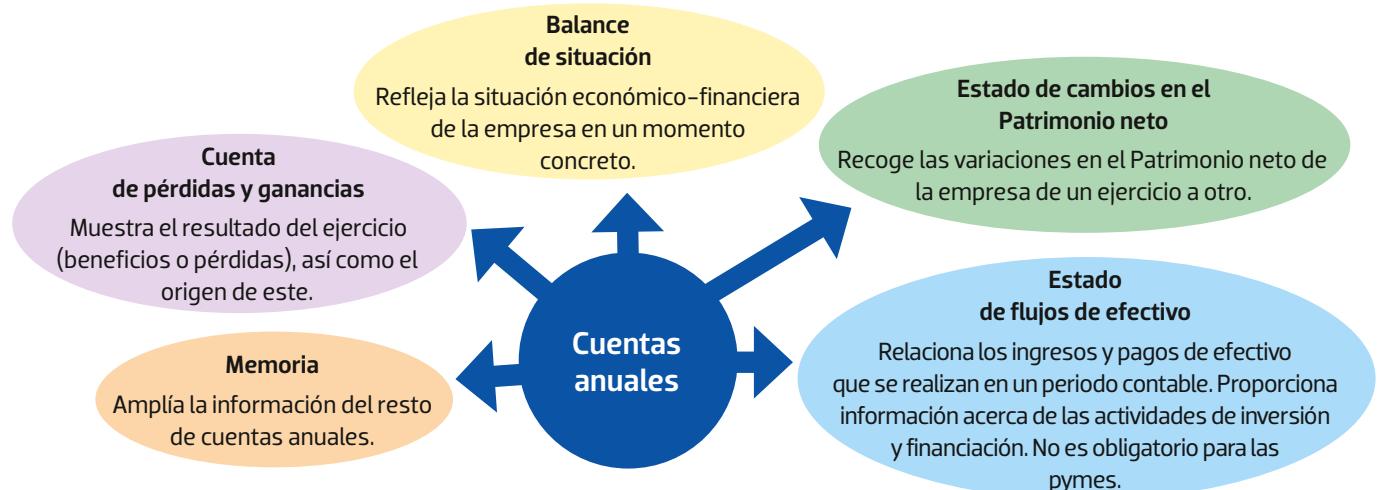
¿A quién le interesa la información contable de las empresas?

La información contable interesa a todos aquellos colectivos cuyas decisiones se pueden ver influidas por ella. En concreto, son los siguientes:

- Accionistas** → El valor de sus acciones y los dividendos de estas dependerán de los beneficios de la empresa.
- Sector público** → Las empresas pagan impuestos sobre sus beneficios, de ahí el interés del Estado en conocer la información contable.
- Trabajadores** → La viabilidad de la empresa es fundamental tanto para conservar sus puestos de trabajo como para negociar subidas salariales.
- Inversores** → Las decisiones de inversión se basan en la rentabilidad del proyecto.
- Proveedores** → La información contable les interesa en la medida en que de ello depende la solvencia de la empresa para pagar.
- Gestores** → Les ayuda a tomar decisiones adecuadas. El éxito de la gerencia depende, en buena medida, de la información disponible, que en gran parte se obtiene gracias a la contabilidad.
- Entidades financieras** → Les permite analizar la solvencia de una empresa antes de concederle un préstamo o realizar otra operación financiera.
- Acreedores** → Para asegurarse el cobro de las cantidades que adeuda la empresa.



La información contable se recoge en las cuentas anuales:



Las cuentas anuales deben depositarse cada ejercicio económico en el Registro Mercantil, para garantizar de esa forma su publicidad.

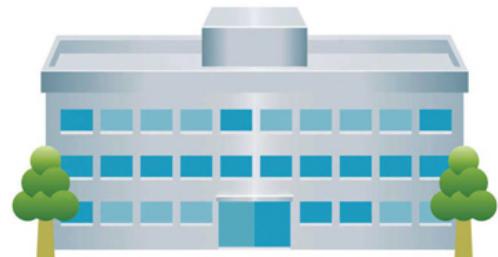
3.1. El patrimonio de la empresa

El patrimonio de la empresa se define como el conjunto de bienes, derechos y obligaciones de una empresa, susceptibles de valoración económica y a través de los cuales puede desarrollar su actividad productiva.

Bienes

Son el conjunto de factores de producción, propiedad de la empresa que destina al uso, transformación o venta.

Ejemplos: elementos de transporte, maquinaria, equipos informáticos, locales, materias primas, productos terminados, etc.



Derechos

Son situaciones jurídicas que confieren a la empresa el beneficio de poder disponer de algo o de cobrar un determinado importe en el futuro.

Ejemplos: derechos de cobro frente a clientes, depósitos en bancos, etc.

Obligaciones

Son situaciones jurídicas por las cuales la empresa ha adquirido una serie de compromisos que la convierten en deudora de otra persona o entidad.

Ejemplos: deudas con proveedores, con entidades de crédito, etc.

Los bienes y derechos representan valores a favor de la empresa. En consecuencia, tienen valor positivo, mientras que las obligaciones tienen una connotación negativa. A partir de esta idea, podemos representar el patrimonio de la empresa mediante la siguiente ecuación:

$$\text{Patrimonio} = \text{bienes} + \text{derechos} - \text{obligaciones}$$

Actividades

- INVESTIGACIÓN.** Entra en la página web del Colegio de Registradores de la Propiedad y Mercantiles de España y localiza el servicio de información mercantil interactiva, que permite consultar información sobre las empresas que están inscritas en los registros mercantiles. Descúbrelo a través del siguiente enlace: <<http://www.registradores.org/>>.



3.2. El balance de situación

El patrimonio se representa a través del balance, un documento contable que muestra la situación de la empresa en un momento dado. Está formado por dos bloques integrados por dos masas patrimoniales distintas:

- Activo.
- Patrimonio neto y Pasivo.

La terminología contable utiliza el término **Activo** para identificar el conjunto de bienes y derechos, y **Pasivo** para referirse al conjunto de obligaciones.

Vocabulario

Masa patrimonial

Es una agrupación de elementos patrimoniales que tienen la misma funcionalidad económica o financiera, es decir, son homogéneos.

$$\text{Patrimonio} = \text{bienes} + \text{derechos} - \text{obligaciones}$$

↓

Activo

↓

Pasivo

Por lo tanto, podemos distinguir tres grandes masas patrimoniales:

Activo

Agrupa aquellos elementos patrimoniales que representan bienes y derechos propiedad de la empresa, de los que se espera obtener rendimientos económicos en el futuro.

Pasivo o Pasivo exigible (recursos ajenos)

Se compone de las deudas u obligaciones pendientes de pago que tiene la empresa.

Patrimonio neto (recursos propios o financiación propia)

Está formado por:

- Las aportaciones (monetarias o no) de los socios a la empresa.
- Los beneficios generados por la empresa que no son distribuidos entre los propietarios, sino que permanecen en la empresa. Se denominan reservas.

Emprendedoras de éxito |

Carlota Pi

Ingeniera, emprendedora y presidenta de HOLALUZ, empresa que comenzó a cotizar en el Mercado Alternativo Bursátil en 2019.

En octubre de 2013 la compañía ganó la primera compra colectiva de electricidad que lanzó la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU). Este hito permitió que la empresa pasara de 2500 clientes a 25 000 en cinco semanas. La compañía contaba en 2019 con 180 000 clientes y facturaba 180 millones de euros. Durante su gestión, la comercializadora suscribió acuerdos con productores de energías limpias de origen hidráulico, solar, biogás o termoeléctrico, y obtuvo certificados de electricidad verde de la Comisión Nacional de la Energía (CNE).



3.2.1. Activo

El Activo se divide en Activo no corriente y Activo corriente.

Para determinar si un elemento patrimonial debe estar adscrito a uno u otro, se tiene en cuenta:

- Un criterio temporal vinculado al ciclo normal de explotación de la empresa. Cuando la duración del ciclo normal de explotación no resulte claramente identificable (lo cual suele ser lo habitual), se asume que es de un año.
- La funcionalidad de los activos (para qué sirven), el uso o destino que se dé al elemento.





× El **Activo no corriente** está compuesto por los elementos que formen parte del patrimonio durante más de un ciclo de explotación (normalmente, durante más de un año).

Inmovilizado intangible	Son bienes inmateriales que pueden ser valorados económicamente.	Patentes, marcas, licencias, aplicaciones informáticas, etc.
Inmovilizado material	Son bienes tangibles que no serán objeto de venta o transformación en la actividad productiva de la empresa. Bienes materiales que se utilizan en el ciclo de producción.	Mobiliario, maquinaria, elementos de transporte, herramientas, ordenadores, locales, etc.
Inversiones inmobiliarias	Inmuebles que posea la empresa para obtener rentas o plusvalías y que no se destinan al proceso de producción de la empresa.	Locales, pisos, edificios o terrenos en los que no opera la empresa, sino que destina al alquiler o a la venta.
Inversiones financieras a largo plazo	Inversiones o dinero que la empresa no destina al proceso de producción, sino a generar rentas o plusvalías, y que requieren una inmovilización superior a un año.	Compra de acciones, participaciones u obligaciones de empresas ajenas.
Amortización acumulada del inmovilizado	La amortización representa la pérdida de valor del inmovilizado, por su uso u obsolescencia. Se representa en el Activo no corriente con signo negativo; es decir, resta valor al inmovilizado.	Por ejemplo, no vale lo mismo una máquina recién comprada, que incorpora la más reciente tecnología, que otra que ya lleva muchos años funcionando.

El **Activo corriente** incluye los activos que se espera consumir o vender en el transcurso del ciclo normal de explotación (normalmente, un año).

Existencias	Son los bienes que la empresa va a destinar a la venta durante el ciclo de explotación, o bien que va a utilizar en el proceso de producción para obtener otros productos o en la prestación de servicios.	Materias primas, mercaderías, productos acabados, etc.
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar (Realizable)	Incluye los derechos de cobro que nacen de las ventas de la empresa, que no cobra al contado y que serán liquidadas en un periodo inferior al ciclo de explotación de la empresa (inferior a un año).	Ventas pendientes de cobro.
Inversiones financieras a corto plazo	Los derechos que surjan como consecuencia de operaciones financieras de duración inferior a un año.	Compra de acciones y préstamos concedidos de vencimiento inferior a un año.
Efectivo y otros activos equivalentes (Disponible)	Incluye el dinero disponible en cuentas bancarias y el que tenga la empresa en efectivo.	Dinero en caja y en cuentas o depósitos a la vista.



3.2.2. Patrimonio neto

El **Patrimonio neto** representa los recursos propios de la empresa (aquellos que la empresa no tiene que devolver por no ser exigibles).

Se compone de:

- **Capital.** Está formado por las aportaciones de los socios a la empresa.
- **Reservas.** Están constituidas por los beneficios empresariales no distribuidos entre los socios. Se trata de la autofinanciación de la empresa.
- **Resultado del ejercicio.** Este figurará en el balance cuando se decida su destino. Lo hará con signo positivo en el caso de que la empresa haya obtenido beneficios y con signo negativo si la empresa ha incurrido en pérdidas.

3.2.3. Pasivo

El **Pasivo**, también llamado *financiación ajena*, es el conjunto de recursos financieros puestos a disposición de la empresa por terceros. Estos dan lugar al nacimiento de unas obligaciones de pago o deudas.

- **Pasivo no corriente o Pasivo a largo plazo.** Incluye las deudas y obligaciones de la empresa con un periodo de vencimiento superior a un año.
- **Pasivo corriente o Pasivo a corto plazo.** Está formado por las deudas y obligaciones contraídas por la empresa con un periodo de vencimiento inferior a un año. Por ejemplo, deudas con proveedores de tres meses de duración, préstamos o créditos a corto plazo, etc.

3.2.4. Cómo se representa un balance

Vocabulario

Liquidez

Cualidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata sin pérdida significativa de su valor.

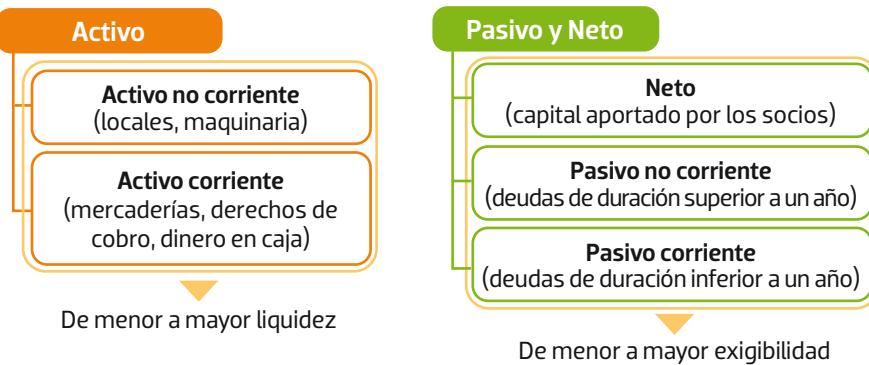
Solvencia

Es la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto y largo plazo, gracias a la garantía de sus inversiones (su Activo).

El balance se representa gráficamente en dos columnas paralelas: una representa el Activo y la otra, la suma del Neto patrimonial y el Pasivo.

Los elementos de cada una de estas masas patrimoniales se ordenan en el balance del siguiente modo:

- El **Activo** se ordena **de menor a mayor liquidez**.
- El **Pasivo y el Neto** se ordenan **de menor a mayor exigibilidad**. La exigibilidad está relacionada con el vencimiento de la deuda, de manera que, cuanto más largo sea el periodo de vencimiento, menor será su exigibilidad.





3.2.5. El balance abreviado

Los modelos de cuentas anuales, cuya presentación es obligatoria, se establecen en el Plan General Contable. El PGC permite formular un balance abreviado (y también una memoria abreviada) a las sociedades que durante dos ejercicios consecutivos reúnan, a la fecha de cierre de cada uno de ellos, al menos dos de las circunstancias siguientes:

- Las partidas del Activo no son superiores a 4 000 000 €.
- El importe neto de la cifra de negocios no es superior a 8 000 000 €.
- El número medio de trabajadores empleados en el ejercicio no es superior a 50.

Balance de previsión

Es conveniente elaborar un balance de previsión antes de iniciar la actividad empresarial, en el que se muestren los valores económicos que se esperan obtener al cierre del primer ejercicio económico, y que permita saber si la empresa tiene una estructura financiera equilibrada.

Ejemplo

Una empresa ha elaborado el siguiente balance de previsión, antes de iniciar su actividad empresarial:

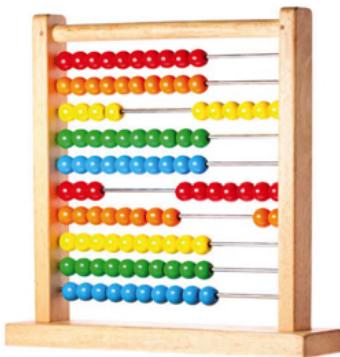
ACTIVO		PATRIMONIO NETO Y PASIVO		
A) ACTIVO NO CORRIENTE		A) PATRIMONIO NETO		240 000
I. Inmovilizado intangible	358 500	Capital social		200 000
Propiedad industrial	27 000	Reserva legal		40 000
II. Inmovilizado material				
Construcciones	320 000	B) PASIVO NO CORRIENTE		122 000
Mobiliario	20 500	Deudas a largo plazo con entidades de crédito		122 000
Amortización acumulada inmovilizado material	(-9000)			
B) ACTIVO CORRIENTE	12 700	C) PASIVO CORRIENTE		9200
I. Existencias		Deuda a corto plazo		7700
Mercaderías	5 000	Proveedores		1500
II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar				
Clientes	4 400			
VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes				
Bancos	2 500			
Caja	800			
TOTAL ACTIVO	371 200	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO		371 200

Actividades

4. Clasifica los elementos patrimoniales y elabora el balance de situación de la empresa, tomando como modelo el ejemplo anterior:

- Debe 1100 € a sus proveedores; la deuda vence en los próximos 90 días.
- La aportación inicial que realizaron los socios fue de 70 000 €.
- La deuda de los clientes con la empresa asciende a 1600 €; se cobrará en 60 días.
- Este año la empresa ha dejado sin distribuir entre sus accionistas 15 000 € de beneficios, que se destinará a reservas.
- Tiene una furgoneta que destina al traslado de sus productos, valorada en 28 000 €.
- El local donde la empresa realiza su actividad productiva es de su propiedad y está valorado en 120 000 €.
- Tiene un préstamo de 100 000 € a 10 años con una entidad crediticia.
- En el almacén tiene mercancías cuyo coste de adquisición fue de 4000 €.
- En la cuenta corriente de la empresa hay 2500 € y en caja guardan 1000 €.
- Tiene una deuda con una entidad financiera por valor de 5000 € y su plazo de devolución es de 10 meses.
- Posee maquinaria valorada en 44 000 €.
- Se estima que la pérdida de valor del inmovilizado material es de 10 000 €.

3.3. La cuenta de pérdidas y ganancias



La cuenta de pérdidas y ganancias (PyG), también denominada **cuenta de resultados**, es un documento contable cuyo objetivo es conocer el resultado económico del ejercicio (beneficios o pérdidas), que se obtendrá hallando la diferencia entre los ingresos y los gastos del periodo.

Los **elementos** que se registran en la cuenta de pérdidas y ganancias son:

- **Ingresos.** Son los **incrementos del Patrimonio neto** de la empresa durante el ejercicio económico. Estos incrementos pueden deberse a dos motivos:
 - Un aumento del valor de los elementos del Activo o la adquisición de nuevos elementos de Activo.
 - Una disminución del valor de los elementos del Pasivo, siempre que no tengan su origen en aportaciones (monetarias o no) de los socios o propietarios.
- **Gastos.** Son los **decrementos en el Patrimonio neto** de la empresa durante el ejercicio económico. Pueden ser de dos tipos:
 - Una disminución del valor de los elementos del Activo o elementos del Activo que dejan de pertenecer a la empresa.
 - Un aumento del valor de los pasivos, siempre que no tengan su origen en distribuciones (monetarias o no) a los socios o propietarios en su condición de tales.



Los **resultados** que puede ofrecer la cuenta de PyG son:

- **Beneficio:** representa el incremento de valor neto que ha experimentado la empresa como consecuencia de las operaciones desarrolladas durante el ejercicio. Estas operaciones han permitido a la empresa compensar los gastos producidos y, además, han generado un excedente que aumenta el valor de la inversión realizada al inicio de la actividad.
- **Pérdida:** representa una disminución del valor de la empresa. En las operaciones de la empresa no se ha podido recuperar el gasto producido a lo largo del ejercicio y, por tanto, al finalizar este, el valor de la empresa es menor que la inversión realizada al iniciar el ejercicio.

El resultado de la cuenta de PyG modifica el valor patrimonial de la empresa, que aumentará en caso de beneficio y disminuirá si hay pérdidas.

Ubicación en el balance de la cuenta de PyG

El resultado de la cuenta de PyG se ubica dentro del Patrimonio neto del balance con signo positivo si hay beneficios, y con signo negativo o entre paréntesis si hay pérdidas.

La cuenta de pérdidas y ganancias no solo proporciona información sobre el resultado de la empresa, sino también sobre las causas de este resultado.

Es importante señalar que el **resultado de la cuenta de PyG es relativo** y representa una magnitud temporal (referida a un ejercicio económico). El cálculo del resultado de cada ejercicio se halla sin tener en cuenta los resultados anteriores. Por eso es bueno comparar los importes de ejercicios consecutivos.



El PGC presenta un modelo de cuenta de PyG abreviada que puede ser utilizado por las pymes y por aquellas sociedades en las que, a la fecha de cierre del ejercicio, concurren, al menos, dos de las circunstancias siguientes:

- Que el total de las partidas del Activo no supere los 11400 000 €.
- Que el importe neto de su cifra anual de negocios no supere los 22800 000 €.
- Que el número medio de trabajadores empleados durante el ejercicio no sea superior a 250.

Este modelo comprende los siguientes apartados:

- **Resultado de explotación.** Se obtiene al comparar los ingresos y los gastos generados por la actividad habitual de la empresa (incluye la contabilización de los beneficios y pérdidas extraordinarias).
- **Resultado financiero.** Es la diferencia entre los ingresos y los gastos de tipo financiero. Muestra la influencia de las actividades financieras de la empresa sobre sus resultados.
- **Resultado del ejercicio.** Se obtiene deduciendo el impuesto sobre sociedades de los beneficios, es decir, aplicando el tipo correspondiente sobre la base imponible, que es el resultado antes de impuestos (BAI).

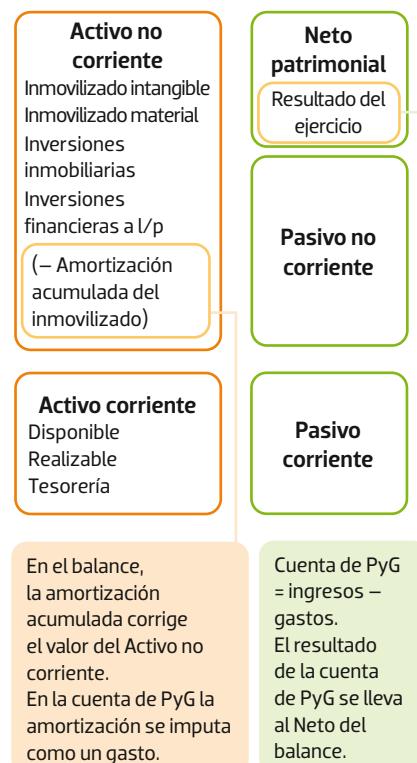
Cuenta de pérdidas y ganancias abreviada		
	Año 20XX	Año 20XX-1
1. Importe neto de la cifra de negocios 2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación 3. Trabajos realizados por la empresa para su Activo 4. Aprovisionamientos 5. Otros ingresos de explotación 6. Gastos de 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		
A) Resultado de explotación o beneficios antes de intereses e impuestos (BAII): $1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11$		
12. Ingresos financieros 13. Gastos financieros 14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros 15. Diferencias de cambio 16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros		
B) Resultado financiero: $12 + 13 + 14 + 15 + 16$		
C) Resultado antes de impuestos o beneficio antes de impuestos (BAI): $A) + B)$		
17. Impuestos sobre beneficios		
D) Resultado del ejercicio: $C) + 17$		

La mecánica de la cuenta de PyG

A todas las partidas les corresponderá un importe (aunque sea cero).

Su estructura no se podrá modificar de un ejercicio a otro, salvo casos excepcionales que se indicarán en la Memoria.

Se podrán añadir nuevas partidas si su contenido no aparece en los modelos oficiales, y también establecer subdivisiones más detalladas de las mismas o agrupaciones si representan importes poco relevantes.



Ejemplo

Es conveniente elaborar una cuenta de pérdidas y ganancias de previsión antes de iniciar la actividad empresarial para conocer qué elementos componen los ingresos y gastos de la futura empresa y el posible resultado del ejercicio.

Los socios de la empresa ENTRESIERRAS, SA, han elaborado la siguiente cuenta de PyG de previsión:

Sueldos y salarios.....	17 500 €
Compras de mercaderías	14 800 €
Amortización del inmovilizado material	1200 €
Alquiler del local donde se realiza la actividad productiva.....	9 000 €
Ventas de mercaderías	51 200 €
Beneficios procedentes del inmovilizado material.....	1 400 €
Intereses por préstamos a largo plazo	650 €
Beneficios procedentes de inversiones financieras.....	825 €
Ingresos por servicios diversos	200 €

Cuenta de pérdidas y ganancias		Año 20XX
1. Importe neto de la cifra de negocios		51200
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación		0
3. Trabajos realizados por la empresa para su Activo		0
4. Aprovisionamientos		(-14 800)
5. Otros ingresos de explotación		1400 + 200 = 1600
6. Gastos de personal		(-17 500)
7. Otros gastos de explotación		(-9 000)
8. Amortización del inmovilizado		(-1200)
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras		0
10. Excesos de provisiones		0
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado		0
A) Resultado de explotación o beneficios antes de intereses e impuestos (BAII): 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11		10 300
12. Ingresos financieros		825
13. Gastos financieros		(-650)
14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros		0
15. Diferencias de cambio		0
16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros		0
B) Resultado financiero: 12 + 13 + 14 + 15 + 16		175
C) Resultado antes de impuestos o beneficio antes de impuestos (BAI): A) + B)		10 475
17. Impuestos sobre beneficios		15 %* de 10 475 = (- 1571,25)
D) Resultado del ejercicio: C) + 17		8903,75

* Las entidades de nueva creación que realicen actividades económicas tributarán, en el primer periodo impositivo en que la base imponible resulte positiva y en el siguiente, al tipo del 15 %, excepto si, de acuerdo con la ley, deben tributar a un tipo inferior (Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto de Sociedades).

El resultado que esperan obtener es positivo (beneficios), si bien deberían prestar atención a los gastos de explotación, porque parecen bastante elevados en comparación con los ingresos de explotación. Por otro lado, un signo positivo indica que los ingresos financieros superan ligeramente los gastos financieros, a pesar de tratarse de una empresa de nueva creación que ha tenido que recurrir a la financiación ajena.



4. El plan de inversiones

Como decíamos al inicio de esta unidad, el emprendedor ha de estimar cuánto dinero debe invertir para poner en marcha un negocio, antes de iniciarla, y analizar si los futuros ingresos le compensarán. Para ello, elaborará un plan de inversiones y un plan de financiación.

El plan de inversiones incluye todos los elementos que necesita la empresa para realizar su actividad; por lo tanto, refleja en qué va a emplear el dinero que tiene al inicio.

Por lo general, se suele invertir en:

- Local, almacenes o naves.
- Mobiliario.
- Maquinaria y herramientas.
- Vehículos (automóviles, furgonetas o camiones).
- Equipos informáticos y software (programas informáticos, antivirus, etc.).
- Página web.
- Materias primas.
- Envases y embalajes.
- Una patente: es el derecho a explotar en exclusiva un invento susceptible de aplicación industrial o un procedimiento de fabricación, aun cuando utilice o esté compuesto de materia biológica.

Patente

La patente se solicita ante el Registro de Patentes y su duración es de 20 años improporrogables.

El registro de una patente confiere a su titular el derecho exclusivo de utilización y, en el caso de que otra persona la usara, podrá pedir una indemnización por daños y perjuicios.



Actividades

5. Elabora el plan de inversiones y relacionalo con el Activo del balance. Coloca cada uno de los elementos siguientes en el apartado correspondiente del balance:

- | | | |
|------------------------------|-----------------------------|--|
| ■ El local de la empresa. | ■ Página web de la empresa. | ■ Una patente. |
| ■ Mobiliario diverso. | ■ Materias primas. | ■ 3000 € en un depósito bancario a la vista. |
| ■ Maquinaria y herramientas. | ■ Envases y embalajes. | ■ Equipos informáticos y software (programas informáticos, antivirus, etc.). |
| ■ Una furgoneta. | ■ 2000 € en caja. | |

Plan de inversiones	
Cuantía (€)	
Activo no corriente	
Inmovilizado intangible	
Inmovilizado material	
Activo corriente	
Existencias	
Inversiones financieras a corto plazo	
Efectivo	



5. El plan de financiación

Emprendedoras de éxito

Pilar Manchón Portillo

Cofundadora de la compañía INDISYS (Intelligent Dialogue Systems) y doctora en Lingüística Computacional. Pilar obtuvo 5 millones de euros en capital y subvenciones que le permitieron desarrollar y expandir su negocio internacionalmente en Chile, Reino Unido, Italia, Argentina y Nueva Zelanda.

Fue la encargada de dirigir y aplicar la estrategia con la cual INDISYS se convirtió en líder de mercado.

Antes de empezar una aventura empresarial, es conveniente elaborar un plan de financiación.

El plan de financiación analiza y determina las fuentes de financiación de la empresa, es decir, de dónde van a obtener los socios el dinero para realizar sus inversiones.

Las distintas vías para adquirir ese dinero se conocen por el nombre de **fuentes de financiación**, que se reflejan en el Pasivo y el Neto patrimonial del balance.

Las fuentes de financiación indican de dónde van a obtener los socios el dinero para realizar sus inversiones.

Según su permanencia en la empresa

A corto plazo: recursos cuyo plazo de devolución es inferior a un año.

A largo plazo: recursos cuyo plazo de devolución es superior a un año.

Corto plazo: los proveedores permiten posponer el pago, normalmente durante 30, 60 o 90 días.

Largo plazo: los bancos pueden conceder créditos por períodos largos (a 2, 5 o 10 años vista).

Por su titularidad

Recursos propios: los que la empresa no tiene que devolver.

Recursos ajenos: los que la empresa tiene que devolver.

Ejemplo: la empresa no devuelve a los socios el capital inicial aportado (lo compensa repartiendo entre ellos su beneficio anual); en cambio, debe devolver puntualmente el dinero que le presta el banco.

Según su procedencia

Recursos externos: los que no se generan en el proceso productivo.

Recursos internos: los generados por la propia empresa, a través de su proceso productivo (y que son reinvertidos en ella).

Ejemplo: cuando una máquina se ha comprado con el beneficio obtenido de la venta de los productos de la empresa, decimos que su financiación ha sido **interna**; por el contrario, si se ha pagado con el dinero obtenido de la emisión de nuevas acciones, su financiación ha sido **externa**.

Actividades

6. Clasifica las siguientes fuentes de financiación conforme a los tres criterios descritos. Trabaja en tu cuaderno.

Fuentes de financiación	Permanencia	Titularidad	Procedencia
Crédito a 90 días de los proveedores.			
Crédito a 5 años concedido por un banco.			
Las aportaciones de los socios al capital social de la empresa.			
Parte del beneficio obtenido por la empresa en el ejercicio económico se retiene para comprar nueva maquinaria.			



5.1. Fuentes de financiación propias

Las fuentes de financiación propias son aquellas que la empresa no tiene que devolver.

Principales fuentes de financiación

Las aportaciones de los socios al capital de la empresa, ya sea en el momento de constituirse la sociedad o a lo largo de la vida de la entidad. Las aportaciones pueden tener valor monetario o en especie.

Valor en especie

Son bienes o derechos que aportan los socios y que tienen un valor económico distinto al monetario.

Por ejemplo, un socio que posee una furgoneta en propiedad y la aporta al capital de la empresa.



Con el beneficio obtenido, la empresa tiene dos opciones:

- Repartirlo entre los socios (recibe el nombre de dividendos).
- Utilizar ese dinero para financiar la actividad empresarial (se denomina autofinanciación).

La **autofinanciación** consiste en retener los fondos monetarios que genera la actividad productiva de la empresa para reinvertirlos en esta (compra de material, nueva maquinaria, etc.).

La capitalización por desempleo

Los socios pueden solicitar la **capitalización de la prestación por desempleo**, que consiste en pedir el importe íntegro de la prestación por desempleo contributiva de una sola vez y de forma adelantada.

Para poder solicitarla toda de una vez se exigen unos requisitos:

- Destinar el dinero a una empresa recién creada o constituida en los 12 meses anteriores.
- Tener, al menos, 3 meses de prestación pendiente de percibir.

El importe se podrá destinar a pagar gastos de constitución y puesta en funcionamiento de la entidad, tasas, servicios de asesoramiento o cursos de formación relacionados con la actividad que se va a emprender.

5.2. Fuentes de financiación ajena

Las fuentes de financiación ajena son aquellas que la empresa debe devolver, normalmente, pagando un precio por su disfrute.

5.2.1. Préstamos y créditos

Mediante un **préstamo**, una entidad financiera concede al cliente una cantidad determinada de dinero, que le entrega de forma simultánea a la firma del contrato. Durante un periodo de tiempo prefijado, la empresa irá devolviendo, en pagos periódicos, la cuantía del préstamo más los intereses correspondientes a la totalidad del importe.

Otra posibilidad es la que se ofrece a través de una **línea de crédito**, mediante la cual una entidad financiera concede la posibilidad de disponer de dinero, hasta una cantidad límite y durante un plazo prefijado. La empresa devolverá el dinero retirado y pagará intereses, periódicamente, solo por el capital dispuesto, no por la totalidad del importe del crédito concedido.

Sociedades de capital riesgo (SCR)

Son empresas que se dedican a financiar temporalmente a pymes innovadoras y con probabilidades de éxito aportando dinero, apoyo en la gestión y sus contactos. La forma de operar es la siguiente: la sociedad de capital riesgo compra parte de las acciones o participaciones de la pyme (y se convierte así en socio), normalmente sin cobrarle ninguna cantidad por colaborar en la dirección y la gestión. Obtiene su beneficio de la plusvalía que se genera al vender las acciones de la empresa financiada, cuando ha finalizado su proyecto de colaboración. De este modo, la SCR solo obtendrá beneficios si consigue revalorizar la pyme.

Business angels

Son personas físicas que quieren invertir su dinero en proyectos empresariales de otras personas y en los que se vislumbra un alto potencial de éxito.

Los business angels se integran como socios, ya que aportan capital y, en ocasiones, sus conocimientos y experiencia en la gestión de empresas, aunque no suelen llegar a involucrarse en el día a día.



Ejemplo

Un banco concede un préstamo a María por valor de 50 000 €. que terminará de devolver en un plazo de 5 años. Todos los meses, María devolverá una cantidad, compuesta por el capital que tiene que devolver más los intereses.

El interés de los préstamos y créditos depende de diversas variables, entre las cuales se encuentran:

a) **La duración del préstamo:** cuanto mayor sea su duración, mayor será el tipo de interés que habrá que pagar.

b) **El riesgo de impago del cliente:** si la fiabilidad del cliente es baja, la entidad financiera podría aplicar un tipo de interés más alto.

c) **El pago de comisiones** de apertura, de cancelación, de gestión, de estudio...

Sociedades de garantía recíproca

El problema con el que se encuentran la mayoría de los emprendedores al solicitar un préstamo o un crédito es que los bancos suelen pedir un aval.

En estos casos se puede recurrir a las sociedades de garantía recíproca (SGR), que se dedican a avalar a las pequeñas y medianas empresas (pymes), para facilitar que el banco les conceda un préstamo.

Antes de avalar a una pyme, la SGR estudia la viabilidad del proyecto empresarial. Si pasa el análisis con éxito, la empresa podrá integrarse como socia de la SGR y, de este modo, será avalada por ella. Además, esta sociedad le proporcionará asesoramiento y le ayudará a negociar con los bancos mejores condiciones crediticias que las que conseguiría la pyme por sí misma.

5.2.2. Créditos de los proveedores

Los proveedores suelen conceder a las empresas aplazamientos de pago de 30, 60, 90 o 120 días. Esto supone, de hecho, una financiación gratuita, puesto que durante ese plazo la empresa dispone de un dinero que puede invertir para obtener una rentabilidad adicional. Esto se denomina *crédito de los proveedores*.

Ejemplo

Los grandes supermercados compran a sus proveedores un volumen inmenso de los productos que venden (muy superior al del pequeño comercio), por lo que pueden negociar importantes descuentos y mayores aplazamientos en el pago. Estos supermercados pueden permitirse aplicar grandes descuentos a sus productos, y reducir así su margen de beneficios (o incluso perder dinero, en ocasiones), porque:

- Lo compensan invirtiendo el dinero que aún no han pagado a los proveedores (lo que les permite obtener una rentabilidad adicional).
- Consiguen vender la mercancía antes de haber abonado su importe a los proveedores, de modo que pagan su precio con los ingresos que obtienen de la venta.





5.2.3. El crowdfunding

Crowdfunding es la denominación utilizada para referirse a la financiación colectiva, normalmente *online*. Permite conseguir los recursos económicos necesarios para sacar un proyecto adelante y, además, involucrar a los consumidores desde el origen hasta el resultado final del producto o la causa que se defienda.

En el crowdfunding existen tres sujetos o partes diferenciadas:

- Las personas que buscan la financiación para su proyecto (emprendedores y creativos).
- Las personas que aportan fondos (financiadores).
- La plataforma tecnológica que facilita el contacto entre los dos anteriores. En la mayoría de los casos, las tareas de selección de los proyectos se llevan a cabo a través de esta plataforma, que también puede ofrecer un servicio de asesoramiento, por lo que puede cobrar una comisión.

Financiación de plataformas de crowdfunding

Algunas plataformas de crowdfunding establecen un objetivo de financiación; por ejemplo, conseguir 60 000 €. Si se cumple, el emprendedor puede retirar el dinero obtenido, dejando para la plataforma un porcentaje en concepto de comisión de remuneración. Si no se cumple el objetivo, el dinero se devuelve a los participes y el emprendedor no percibe nada.

En otras plataformas todas las contribuciones, salvo la comisión correspondiente, se entregan al emprendedor aunque no se haya logrado el objetivo.

Ejemplo

Music FINGERS es una empresa tecnológica con sede en Madrid, que ha desarrollado un dispositivo que, al conectarse a una aplicación móvil, permite crear y tocar tus canciones favoritas simplemente con los dedos. Es inalámbrico y muy ligero.

El equipo lo integran cuatro personas que, en conjunto, han desembolsado 100 000 €. Antes de lanzar el producto al mercado, testaron la idea comercialmente. Sin embargo, la validación la están consiguiendo a través de una campaña de crowdfunding de recompensa, puesta en marcha en la plataforma Kickstarter con la que esperan alcanzar la suma de 25 000 € antes de acometer los procesos de fabricación, logística y distribución del producto.

Ya con el producto en el mercado, la vía para monetizar será, por un lado, la venta directa de los dispositivos y, por otro, la oferta de contenidos de pago a través de la app, para que los usuarios puedan tocar y hacer su propia versión de sus temas favoritos.

5.2.4. Contratos y servicios financieros

Estos contratos ayudan a las empresas a cubrir sus necesidades financieras:

- El **leasing**: es un contrato por el que una empresa alquila a otra un bien mueble o inmueble, con la opción de comprarlo al finalizar el periodo pactado; la empresa arrendataria podrá adquirirlo mediante el pago de un valor residual establecido en el contrato.
- El **renting**: consiste en alquilar un equipo, por un periodo de tiempo determinado, a cambio de una renta periódica. El pago de la renta incluye el derecho al uso del bien, el mantenimiento de este y un seguro que cubre posibles siniestros. Al vencimiento de la operación, no suele ofrecerse la opción de compra, sino la renovación del contrato o firmar otro contrato de *renting* sobre un bien más moderno.

Factoring

Es un contrato por el cual una empresa cede o vende las deudas que su clientela ha contraído con ella a una entidad financiera, denominada sociedad factor. Esta sociedad factor adelanta a la empresa el valor de dicha deuda a cambio del pago de unos intereses y comisiones.

De este modo, la empresa obtiene liquidez inmediata sin necesidad de esperar al vencimiento de los préstamos que ha concedido a sus clientes. A partir de ese momento, la sociedad factor se encarga de gestionar y cobrar dichos préstamos. En ocasiones, también asume el riesgo de impago (modalidad *factoring sin recurso*).

Ejemplo

En la actualidad, la mayoría de las empresas adquieren los automóviles que ponen a disposición de sus directivos mediante un contrato de *renting*, en lugar de comprarlos. La razón es que los coches se deprecian rápidamente y en pocos años quedan obsoletos, tanto en diseño como en prestaciones.





5.2.5. Ayudas y subvenciones

Ayudas y subvenciones

- Ayudas directas a la contratación de personal.
- Bonificación de las cuotas empresariales a la Seguridad Social.
- Incentivos fiscales.
- Ayudas financieras.
- Asesoría empresarial.
- Ayudas para poder incorporar nuevas tecnologías.
- Ayudas para formación.
- Ayudas a la innovación, a la investigación y al desarrollo, etc.

Las ayudas y subvenciones forman parte de las políticas de apoyo al tejido empresarial y de fomento de las iniciativas innovadoras. La mayor parte de los fondos provienen de las Administraciones públicas (de la Unión Europea, de la Administración central, de las comunidades autónomas o de entidades locales, como ayuntamientos o diputaciones provinciales).

Los requisitos y el plazo para solicitarlas se publican en el boletín oficial correspondiente, que puede ser el Boletín Oficial del Estado (BOE), el boletín oficial de una comunidad autónoma o un boletín provincial. Es preciso leer detenidamente cada convocatoria para informarse bien acerca de las condiciones.

Podemos distinguir entre:

- Ayudas: se conceden créditos a las empresas a un tipo de interés más barato.
- Subvenciones: no hay necesidad de devolver el importe prestado (son más bien fuentes propias).

Algunas entidades financieras o sus fundaciones también conceden ayudas y subvenciones a las empresas.

Hay que documentarse e informarse bien para encontrar las ayudas y subvenciones que mejor encajan en nuestro proyecto de empresa. Si se encuentran varias, se debe analizar si son compatibles o seleccionar la más beneficiosa. Una vez localizadas las subvenciones que nos interesan, hay que cumplir todos los trámites formales que exigen y tener en cuenta que tardan tiempo en hacerse efectivas. Posteriormente, la entidad que la ha concedido suele realizar un seguimiento de la empresa y del uso de la ayuda durante unos años.

Actividades

7. ¿Qué diferencia hay entre un préstamo y una línea crediticia?
8. **UTILIZA LAS TIC.** Busca en internet alguna ayuda o subvención, preferiblemente relacionada con la actividad empresarial y que esté vigente en la actualidad. Puedes encontrar información en las siguientes páginas web:
 - Ventanilla única empresarial: <http://bit.ly/vent_unica>.
 - Instituto de Crédito Oficial: <www.ico.es>.
 - Instituto de las Mujeres: <www.inmujeres.gob.es/>.
 - <www.expansion.com>, en el buscador, escribir «subvenciones».
 - Asociación de Jóvenes Empresarios de la Comunidad de Madrid: <<http://ajemadrid.es/>>.
9. Copia en tu cuaderno la siguiente tabla y clasifica las fuentes de financiación en propias y ajenas:

Fuentes de financiación	Propias	Ajenas
Crédito a 8 meses concedido por un banco.		
Parte del beneficio obtenido por la empresa en el ejercicio económico se retiene para comprar nueva maquinaria.		
Una subvención estatal.		
Un socio aporta el importe de la prestación por desempleo.		



6. Análisis de la viabilidad económico-financiera

Ahora que ya sabes cómo obtener dinero para financiar tu proyecto, debes aprender a utilizar las fuentes de financiación de forma que tu empresa se mantenga en una situación de equilibrio financiero. Para ello, hay que realizar un análisis del balance de situación. Recuerda que el Activo y el Pasivo, junto con el Neto patrimonial, son clasificaciones diferentes de una misma cantidad:

- El Activo indica el valor de los bienes y los derechos, propiedad de la empresa.
- El Pasivo y el Neto patrimonial reflejan cómo se han financiado esos bienes y derechos, es decir, de dónde proceden los fondos con los que se han pagado los bienes y derechos, que conforman el Activo.

$$\text{Activo total} = \text{Pasivo} + \text{Patrimonio neto}$$

Por lo tanto, la inversión se corresponde con el Activo del balance y la financiación, con el Neto patrimonial y el Pasivo.

Activo	Patrimonio neto y Pasivo
No corriente	Patrimonio neto
Corriente	Pasivo no corriente Pasivo corriente

Inversiones
Bienes y derechos
propiedad de la empresa

Fuentes de financiación
Indican la procedencia de los fondos
utilizados para adquirir los bienes y
derechos de la empresa



Quiebra ≠ Suspensión de pagos

La quiebra implica que la empresa no puede hacer frente a sus deudas a corto y a largo plazo, ni siquiera vendiendo todos los elementos que integran el Activo:

$$\text{Activo} < \text{Pasivo}$$

La situación es irreversible.

En líneas generales, podría decirse que es conveniente que:

El Pasivo no corriente y el Neto → financien las inversiones permanentes (es decir, el Activo no corriente, como maquinaria, vehículos, mobiliario, etc.) y parte del Activo corriente.
El Pasivo corriente → solo se destine a financiar una parte del Activo corriente (como deudas a corto plazo, existencias y compras a proveedores).

ACTIVO	PASIVO Y NETO
Activo no corriente (150 000 €)	Neto (60 000 €)
Activo corriente (50 000 €)	Pasivo no corriente (100 000 €)
	Pasivo corriente (40 000 €)

Es conveniente que parte del Activo corriente esté también financiado por Pasivo no corriente, ya que, en caso contrario, la empresa podría tener dificultades para afrontar sus pagos inmediatos si hubiera un imprevisto.

Por eso, se dice que una empresa está en situación de equilibrio financiero cuando su Activo corriente es superior a su Pasivo corriente. Esta ecuación recibe el nombre de **fondo de maniobra**:

$$\text{Fondo de maniobra} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

**Si AC > PC
FM > 0**

La empresa se halla en situación de **equilibrio financiero**. No tendrá problemas a la hora de pagar sus deudas a corto plazo, ya que en el mismo periodo de tiempo puede obtener recursos financieros suficientes con cargo al Activo corriente (con la venta de su producto, dinero en caja o en cuentas a la vista...).

**Si AC < PC
FM < 0**

Si el Activo corriente es inferior al Pasivo corriente, la empresa debe más dinero a corto plazo del que puede conseguir a partir del Activo corriente. Esta situación se conoce con el nombre de **suspensión de pagos**: la empresa no puede hacer frente a sus deudas a corto plazo en ese momento. Puede ser solo un problema temporal y llegar a recuperarse.

**Si AC = PC
FM = 0**

La empresa no se halla en situación de equilibrio financiero; habrá que estudiar otras variables para saber si se encuentra en suspensión de pagos o podría llegar a estarlo.

Ejemplo

El balance de una empresa es el siguiente:

Activo no corriente (120 000 €)	Neto (65 000 €)
	Pasivo no corriente (70 000 €)
Activo corriente (40 000 €)	Pasivo corriente (25 000 €)

$$FM = AC - PC = 40\,000 - 25\,000 = 15\,000 \text{ €}$$

Con 40 000 € de AC, la empresa puede hacer frente a 25 000 € de deudas a corto plazo.

Este mes, la empresa se encuentra con un imprevisto: uno de sus clientes falla y no puede pagar 10 000 € que le debía; aplazan el pago 90 días. Gracias al fondo de maniobra de 15 000 € con el que contaba la empresa, a pesar de este impago temporal, puede hacer frente a todas las deudas que vencían este mes.

Otra empresa tiene este balance:

Activo no corriente (200 000 €)	Neto (80 000 €)
	Pasivo no corriente (100 000 €)
Activo corriente (60 000 €)	Pasivo corriente (80 000 €)

$$FM = AC - PC = 60\,000 - 80\,000 = -20\,000 \text{ €}$$

Con 60 000 € de AC, la empresa no puede hacer frente a 80 000 € de deudas a corto plazo. Sin embargo, si vendiera algún elemento de su Activo no corriente, por ejemplo, algún vehículo del que pudiera prescindir, podría pagar la deuda pendiente.

Una tercera empresa presenta un balance en el que el **Activo < Pasivo**:

Activo no corriente (80 000 €)	Neto (5000 €)
Activo corriente (15 000 €)	Pasivo no corriente (100 000 €)
	Pasivo corriente (20 000 €)

La empresa está en situación de quiebra: ni siquiera vendiendo todo su Activo (valorado en 95 000 €) podría hacer frente a sus obligaciones financieras (a corto y largo plazo), cuyo valor asciende a 120 000 €.

Actividades

10. Calcula el fondo de maniobra de la empresa cuyo balance has elaborado en la actividad 4.

¿Se encuentra la empresa en situación de equilibrio financiero? Justifica la respuesta y dibuja de forma proporcionada las masas patrimoniales de esta empresa.



Por otro lado, la cuenta de pérdidas y ganancias nos permite analizar cómo se ha generado el resultado del ejercicio, ya que no hay que fijarse solo en el resultado final, sino también en cada uno de sus apartados.

Ejemplo

Tres socios van a crear una empresa dedicada al suministro de material de oficina a otras empresas. Estiman el siguiente plan de tesorería:

Cuenta de pérdidas y ganancias	Empresa A	Empresa B
1. Importe neto de la cifra de negocios	30 000	23 000
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	0	0
3. Trabajos realizados por la empresa para su Activo	0	0
4. Aprovisionamientos	(-15 000)	(-12 000)
5. Otros ingresos de explotación	800	0
6. Gastos de personal	(-3000)	(-5000)
7. Otros gastos de explotación	0	(-200)
8. Amortización del inmovilizado	(-2000)	(-3000)
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	0	0
10. Excesos de provisiones	0	0
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado (venta furgoneta)	0	7500
A) Resultado de explotación o BAII: 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11	10 800	10 300
12. Ingresos financieros	300	900
13. Gastos financieros	(-100)	(-200)
14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	0	0
15. Diferencias de cambio	0	0
16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	0	0
B) Resultado financiero: 12 + 13 + 14 + 15 + 16	200	700
C) Resultado antes de impuestos o BAI: A) + B)	11 000	11 000
17. Impuestos sobre beneficios (15 %)	1650	1650
D) Resultado del ejercicio: C) + 17	9350	9350

El resultado de explotación de la **empresa A** se corresponde con unos ingresos por ventas y unos gastos de explotación equilibrados: esta empresa gasta 20 000 € e ingresa 30 000 € por su actividad económica, lo que supone un margen de beneficios de 10 000 €.

Por el contrario, la **empresa B** ingresa 23 000 € por ventas y sus gastos de explotación son de 20 200 €, por lo que el margen de beneficios por su actividad económica es solo de 2800 €. Sin embargo, consigue un resultado de explotación cercano al de la empresa A, gracias a unos elevados ingresos excepcionales, que no tienen por qué repetirse en años sucesivos ya que, como su nombre indica, son extraordinarios y se deben a la venta de una furgoneta que ya no utilizaba la empresa.

La empresa B apoya su resultado positivo no solo en unos ingresos excepcionales (7500 €), sino también en unos ingresos financieros elevados (900 €). Ambos conceptos suman 8400 €, un resultado superior al margen de beneficios obtenido por su actividad económica (2800 €).

Podemos concluir que la empresa B no se mantiene por su actividad económica, que apenas está generando ingresos; a la vista de este somero análisis, su proyecto parece poco viable. Por el contrario, el beneficio de la empresa A se apoya en una actividad económica que reporta interesantes beneficios.

6.1. Instrumentos de análisis

El análisis con ratios

Las ratios propuestas no son las únicas existentes ni hay acuerdo unánime sobre los valores adecuados para cada ratio, porque es difícil definir un índice óptimo aplicable a todas las empresas. Además, el análisis financiero se debe realizar con el conjunto de datos disponibles y nunca valorando de forma aislada cada ratio.

El estudio de cada una de las masas patrimoniales del balance y su proporción o peso frente a las demás permite analizar la situación económico-financiera de la empresa. Por ejemplo, podemos estudiar si hay un equilibrio adecuado entre los recursos ajenos y los propios. Los instrumentos para realizar este análisis son las ratios.

Las ratios son fórmulas matemáticas que relacionan, a través de un cociente, dos magnitudes y muestran la proporción entre ellas.

Ratios de análisis económico-financieras		
Ratio	Fórmula	Interpretación y valor adecuado aproximado
Rentabilidad económica	$\frac{\text{Resultado de explotación (BAI)}}{\text{Activo}} \times 100$	Cuanto más alto sea el porcentaje, mayor será la rentabilidad económica. La rentabilidad económica indica el rendimiento que obtiene la empresa por cada unidad monetaria introducida en el proceso de producción.
Rentabilidad financiera	$\frac{\text{Beneficio antes de impuestos (BAI)}}{\text{Fondos propios}} \times 100$ $\frac{\text{Beneficio después de impuestos}}{\text{Fondos propios}} \times 100$	Cuanto más alto sea el porcentaje, mayor será la rentabilidad financiera. La rentabilidad financiera indica a los socios el beneficio obtenido por cada unidad monetaria que ellos han invertido.
Tesorería	$\frac{\text{Realizable} + \text{Disponible}}{\text{Pasivo corriente}}$	$0,7 < \text{Ratio de liquidez} < 1$ Analiza la capacidad de la empresa para generar efectivo que le permita pagar las deudas a corto plazo sin hacer uso de las existencias. Si el resultado es inferior a 0,7, la liquidez de la empresa es baja (podría tener problemas para pagar alguna deuda a corto plazo); y, si es superior a 1, es excesiva (está desperdiciando recursos monetarios que podrían estar invertidos y generando rentabilidad).
Tesorería inmediata o liquidez inmediata	$\frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivo corriente}}$	$0,1 < \text{Ratio de tesorería} < 0,3$ Analiza la capacidad de la empresa para generar liquidez o tesorería con la que hacer frente a sus compromisos de pago inmediatos. Si el resultado es inferior a 0,1, la liquidez de la empresa es baja (podría tener problemas para pagar alguna deuda a corto plazo); y, si es superior a 0,3, tiene demasiada liquidez (dinero inactivo). Existe diversidad de criterios en cuanto a los límites de esta ratio; algunos autores estiman que basta con que sea inferior a 0,75.
Garantía o solvencia a largo plazo	$\frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo no corriente} + \text{Pasivo corriente}}$	$1,5 < \text{Ratio de garantía} < 2,5$ Mide la capacidad del Activo para hacer frente a todas las deudas de la empresa, es decir, la distancia a la que se encuentra la empresa respecto a la situación de quiebra. Cuanto mayor sea el Activo, mayor será la distancia. Si la ratio de garantía es = 1, la empresa está en quiebra. Significa que el Activo vale lo mismo que la totalidad de las deudas de la empresa.
Autonomía financiera	$\frac{\text{Fondos propios (o Patrimonio neto)}}{\text{Pasivo no corriente} + \text{Pasivo corriente}}$	Mide la capacidad de la empresa para autofinanciarse y su independencia con respecto a la financiación externa. Se recomienda que el valor de esta ratio se sitúe en torno a 1, para que el equilibrio entre los recursos propios y los ajenos sea el adecuado, si bien la autonomía óptima es particular para cada empresa.
Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo no corriente} + \text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo} + \text{Patrimonio neto}}$	Indica la proporción de la financiación externa frente al total de las fuentes de financiación de la empresa. Si la ratio de endeudamiento es < 0,5, podemos decir que el grado de endeudamiento de la empresa no es peligroso.
	$\frac{\text{Pasivo no corriente} + \text{Pasivo corriente}}{\text{Patrimonio neto}}$	Mide la relación entre el importe de los fondos propios y los fondos ajenos de la empresa. Cuanto mayor sea el valor de esta ratio, mayor es el riesgo financiero de la empresa y viceversa. La norma general sitúa esta ratio entre 1,5 y 2, si bien la relación entre recursos ajenos y propios dependerá fundamentalmente de los costes financieros de los capitales ajenos. La empresa aumentará la proporción de recursos ajenos cuando el coste financiero sea inferior a su rentabilidad.
Calidad de la deuda	$\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo no corriente} + \text{Pasivo corriente}}$	Indica la relación de las deudas a corto plazo con respecto a la deuda total de la empresa. Cuanto más cercano se encuentre a 1, la deuda será «de peor calidad». Al aproximarse a 1, crece el peso de la deuda a corto plazo frente a la deuda a largo plazo.



Estas ratios pueden calcularse de forma automática, introduciendo las fórmulas en una hoja de cálculo. Recuerda que lo más importante es saber analizar los resultados que se obtengan y extraer un análisis de la situación financiera de la empresa.

Ejemplo

Una empresa ha realizado un análisis financiero de su situación y ha obtenido los siguientes resultados:

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana Ayuda			
Libro1			
	A	B	C
1	Ratios de análisis económico-financieras		
2	Ratio	Fórmula	Interpretación/Valoración
3	Rentabilidad económica	$\frac{85\,000}{300\,000} \times 100 = 28,33\%$	La empresa obtiene una rentabilidad del 28,33 % por cada unidad monetaria introducida en el proceso de producción.
4	Rentabilidad financiera	$\frac{80\,000}{100\,000} \times 100 = 80\%$ $\frac{60\,000}{100\,000} \times 100 = 60\%$	Según la primera forma de calcular la rentabilidad financiera, los socios han obtenido una rentabilidad del 80 % por cada unidad monetaria que han invertido. El porcentaje de rentabilidad financiera es alto. Si calculamos la rentabilidad financiera una vez deducidos los impuestos, los socios han obtenido una rentabilidad del 60 % por cada unidad monetaria que han invertido en la empresa.
5	Tesorería	$\frac{40\,000 + 5\,000}{60\,000} = 0,75$	La liquidez de la empresa se encuentra dentro de los parámetros considerados adecuados (entre 0,7 y 1), aunque se aproxima al límite inferior, por lo que habría que estar pendiente de su evolución y procurar que no disminuyera por debajo de 0,7.
6	Tesorería inmediata o liquidez inmediata	$\frac{5\,000}{60\,000} = 0,083$	0,1 < Ratio de tesorería < 0,3 Esta ratio completa la información proporcionada por la anterior, al indicar que la liquidez de la empresa en cuentas a la vista o en caja es una cifra baja. La empresa podría tener problemas para hacer frente a sus pagos inmediatos (deudas a corto plazo).
7	Garantía o solvencia a largo plazo	$\frac{300\,000}{200\,000} = 1,5$	1,5 < Ratio de garantía < 2,5 La empresa es solvente, si bien se encuentra en el límite para llegar a considerar que la distancia a la quiebra es óptima.
8	Autonomía financiera	$\frac{100\,000}{300\,000} = 0,33$	El valor de esta ratio es muy bajo, se aleja bastante de 1, lo que indica que no hay un equilibrio entre los recursos propios y los ajenos; la empresa depende excesivamente de los recursos ajenos.
9	Endeudamiento	$\frac{200\,000}{300\,000} = 0,67$	Supera ligeramente la cifra de 0,5. Esta ratio, junto con la anterior, nos indica el nivel de dependencia de la empresa con respecto a la financiación ajena.
		$\frac{200\,000}{100\,000} = 2$	El resultado se encuentra en el límite superior recomendado por la norma general. La empresa debería profundizar en el análisis de su grado de endeudamiento.
10	Calidad de la deuda	$\frac{60\,000}{200\,000} = 0,3$	La ratio se aleja de 1, por lo tanto, podemos decir que la deuda no es de «mala calidad». Es decir, la deuda a corto plazo representa una pequeña parte de la totalidad del Pasivo de la empresa.

Actividades

11. Calcula las ratios de la empresa de la actividad 4 partiendo del balance que has elaborado, y analiza la situación financiera de la empresa.

7. El plan de tesorería

El **plan de tesorería** es un documento en el que se recogen los cobros y los pagos previstos en la empresa, en función de las operaciones que estima realizar durante un horizonte temporal determinado:

- **Cobro:** entrada de flujo de dinero en la empresa.
- **Pago:** salida de flujo de dinero de la empresa.

Es una herramienta que permite anticipar si, a final de mes, la empresa necesitará más dinero en efectivo (si hay déficit) o si habrá un excedente de liquidez (superávit):

- En caso de **déficit**, hace falta más dinero del que proporciona la actividad diaria de la empresa. Gracias al plan de tesorería, se podrá analizar la necesidad de solicitar un crédito, por cuánto tiempo y en qué cuantía.
- Si hay un **superávit** de tesorería, se podrá invertir el sobrante para rentabilizar ese dinero no utilizado.

Si el emprendedor elabora un plan de tesorería de previsión, es decir, un anticipo de lo que podría ser la situación futura de la tesorería de su empresa, estará informado de la situación de liquidez del proyecto y de las necesidades de financiación a corto plazo, ya que al confeccionarlo se detectará de forma anticipada si con los cobros previstos se podrá hacer frente a los pagos estimados. Siempre hay que procurar que la empresa disponga de suficiente dinero para hacer frente a todas sus obligaciones de pago y así evitar situaciones desagradables, que la pueden desacreditar.

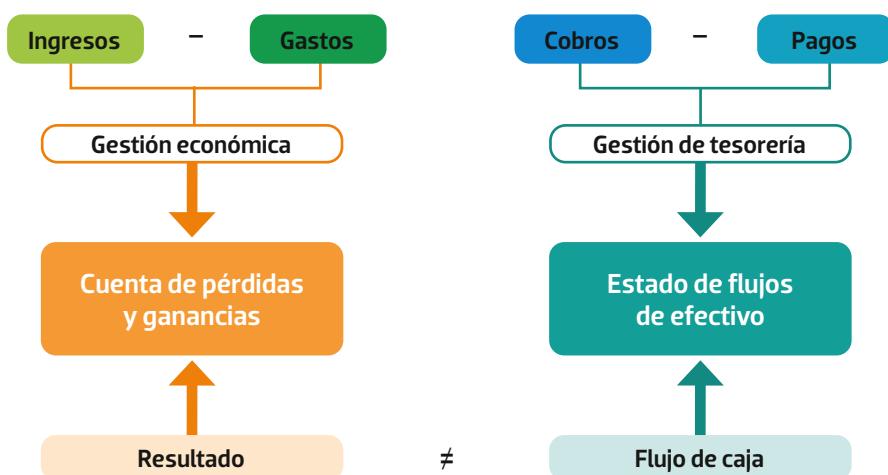
Mediante la confección del plan de tesorería se pueden conocer con antelación las necesidades de dinero que podría tener la empresa en momentos puntuales. De este modo, se podrá pensar con tranquilidad cómo obtener la financiación necesaria y más adecuada a corto plazo. Por ejemplo, aplicando un descuento por pronto pago a los clientes para incentivarles a pagar al contado, solicitando al banco un crédito o pidiendo a los socios que aporten más dinero al proyecto empresarial.

Recuerda

No es lo mismo **cobros y pagos**, que **ingresos y gastos**.

Los **ingresos** son operaciones que incrementan el valor patrimonial de la empresa (ventas, subvenciones, etc.).

Los **gastos** son operaciones que disminuyen el valor patrimonial de la empresa (compra de materias primas, salarios, etc.).





7.1. Cómo elaborar un plan de tesorería

En una tabla se recogen, de forma separada:

- todas las entradas de dinero en efectivo, que se prevén, por mes (cobros) y
- todas las salidas de dinero en efectivo, que se prevén, por mes (pagos).

En la última fila de cada mes, se calcula la diferencia entre los cobros y los pagos. Así se ve rápidamente si habrá déficit o superávit:

- Si los cobros superan a los pagos, habrá **superávit**.
- Si los pagos superan a los cobros, habrá **déficit**.

Los planes de tesorería se pueden realizar por períodos mensuales, semestrales o anuales, según el plazo que le interese estudiar al empresario en cada momento.

A través de un ejemplo, te mostramos un modelo de plan de tesorería.



Ejemplo

Tres socios van a crear una empresa dedicada al suministro de material de oficina. Estiman el siguiente plan de tesorería:

Conceptos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Total
Ventas del producto de la empresa	20 000	40 100	40 200	40 300	40 400	40 500	221 500
Aportaciones de los socios al capital social	60 000						60 000
Dinero procedente de préstamos	60 000						60 000
Dinero obtenido de préstamos a clientes			6 000			6 300	12 300
Suma de COBROS	140 000	40 100	46 200	40 300	40 400	46 800	353 800
Inversiones en inmovilizado (mobiliario, equipo informático, etc.)	60 000						60 000
Devolución de préstamos bancarios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	6 000
Compras a proveedores	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	150 000
Servicios: agua, electricidad, teléfono...	300	400	400	450	500	500	2 550
Alquiler del local	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	36 000
Pagos de publicidad (campaña inicial con pagos trimestrales)			4 500			4 500	9 000
Salarios y cuotas a la Seguridad Social	2800	2800	2800	2800	2800	2800	16 800
Renting de la furgoneta de la empresa	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	12 000
Limpieza	800	800	800	800	800	800	4 800
Seguros (pago anual)	1 000						1 000
Pago honorarios notario y abogado	10 000						10 000
Pago de impuestos	6 000			3 800			9 800
Otros gastos de constitución	2 000						2 000
Suma de PAGOS	116 900	38 000	42 500	41 850	38 100	42 600	319 950
Diferencia COBROS-PAGOS	23 100	2 100	3 700	-1 550	2 300	4 200	33 850
Diferencia acumulada	23 100	25 200	28 900	27 350	29 650	33 850	

En este caso, la diferencia entre cobros y pagos es siempre positiva. El excedente de liquidez no se considera excesivo.

EVALÚO MIS CONOCIMIENTOS

RESUELVE EN TU CUADERNO O BLOC DE NOTAS

1. Los costes que se pueden asignar con certeza a una unidad de producto y en una cuantía concreta y objetiva son:

- a) Los costes fijos.
- b) Los costes variables.
- c) **Los costes directos.**
- d) Los costes indirectos.

2. Los costes que permanecen constantes ante variaciones en el volumen de producción, dentro de un periodo de tiempo determinado, son:

- a) **Los costes fijos.**
- b) Los costes variables.
- c) Los costes directos.
- d) Los costes indirectos.

3. En relación con el punto muerto o umbral de rentabilidad:

- a) **Este mide el nivel de ventas en el que los ingresos de la empresa cubren todos los costes (fijos y variables), pero sin dar aún beneficios.**
- b) Si en una empresa el volumen de ventas se sitúa por encima de dicho punto, esta tendrá pérdidas.
- c) Si en una empresa el volumen de ventas se sitúa por debajo de dicho punto, tendrá beneficios.
- d) Este mide el nivel de ventas a partir del cual los ingresos de la empresa superan todos los costes (fijos y variables), pero sin dar aún beneficios.

4. ¿Qué masa patrimonial está constituida principalmente por los fondos aportados por los socios, así como los beneficios no distribuidos?

- a) Pasivo no corriente.
- b) Pasivo corriente.
- c) Activo no corriente.
- d) **Patrimonio neto.**

5. ¿Cuál de las siguientes no es una cuenta anual obligatoria para las pymes?

- a) Balance.
- b) Estado de cambios en el Patrimonio neto.
- c) **Estado de flujos de efectivo.**
- d) Cuenta de resultados.

6. ¿Cuál de las masas patrimoniales del balance se ordena de menor a mayor liquidez?

- a) **Activo.**
- b) Pasivo.
- c) Amortización.
- d) Neto patrimonial.

7. Indica cuál de las siguientes afirmaciones es correcta:

- a) El Pasivo y el Neto reflejan cómo se han financiado los bienes y derechos del Activo.
- b) Una empresa en suspensión de pagos no puede hacer frente a sus deudas a corto plazo.
- c) La solvencia es la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a largo plazo.
- d) **Todas** son correctas.

8. Señala la respuesta correcta:

- a) Una empresa con un fondo de maniobra igual o superior a cero está en situación de equilibrio financiero.
- b) La ratio de endeudamiento analiza la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos más inmediatos.
- c) **La ratio** de garantía o solvencia mide la distancia a la que se encuentra la empresa de la situación de quiebra.
- d) La ratio de calidad de la deuda analiza la capacidad de la empresa para generar efectivo que le permita pagar las deudas a corto plazo.

9. ¿Cuál de los siguientes casos se corresponde con el leasing?

- a) Alquilar un coche a cambio de una cuota que incluye mantenimiento, reparación y seguro a todo riesgo.
- b) **Alquilar** una máquina productiva, con la posibilidad de comprarla por su valor residual.
- c) Una empresa cede a otra el cobro de sus deudas a cambio de un pago inmediato.
- d) Financiación colectiva.

10. ¿Cuál de los siguientes agentes se dedican a avalar a las pymes para facilitar que el banco conceda a estas pymes un préstamo?

- a) Las sociedades factor.
- b) **Las sociedades de garantía recíproca.**
- c) Las sociedades de capital riesgo.
- d) Los business angels.

11. Señala la respuesta correcta:

- a) La información contable debe ser relevante, fiable, íntegra, comparable, comprensible y clara.
- b) Las aportaciones de los socios al capital social de la empresa pueden tener valor monetario o en especie.
- c) La capitalización de la prestación por desempleo consiste en pedir el importe íntegro de dicha prestación de una sola vez y de forma adelantada para montar una empresa.
- d) **Todas** son correctas.

EVALÚO MI APRENDIZAJE

- 1. Clasifica los siguientes costes de una carpintería en directos o indirectos:
- Materias primas (tornillos, madera, clavos, cola, laca, barniz, aceites).
 - Seguro del local.
 - Material de oficina (papel, bolígrafos, grapadoras, etc.).
 - Alquiler del local.
 - Coste de la electricidad de la maquinaria.
 - Compra de una sierra eléctrica.
 - Gasoil para la calefacción del local.
- 2. Claudia está pensando abrir una empresa dedicada al suministro e instalación de persianas, pero antes quiere saber cuántas persianas tendrá que instalar el próximo año para obtener beneficios. Ha calculado que sus costes fijos anuales serán de 50 000 € y los variables de 180 €/unidad. El precio que cobrará por instalar una persiana será de 260 €/ud. Calcula el umbral de rentabilidad de la futura empresa de Claudia y representa gráficamente los resultados que has obtenido.
- 3. Con la siguiente información sobre el patrimonio de una empresa, elabora su balance:
- Maquinaria por valor de 100 000 €.
 - Capital social: 127 000 €.
 - Amortización del inmovilizado material: 10 000 €.
 - Un camión: 50 000 €.
 - Mercaderías por valor de 30 000 €.
 - Debe a proveedores 1500 €, que deberá pagar el mes siguiente.
 - Debe a diversos acreedores 8000 €, a pagar en 11 meses.
 - Debe al banco 5000 € a 3 años vista.
 - La empresa tiene derechos de cobro sobre deudores por valor de 15 000 €.
 - Pidió un préstamo de 30 000 € a una entidad de crédito. El plazo de devolución es de 20 meses.
 - En caja tiene 500 €.
 - Sus clientes habituales le deben 20 000 €.
 - Un equipo informático y su software específico, valorados en 16 000 €.
 - Reservas: 50 000 €.
- a) ¿Se encuentra la empresa en situación de equilibrio financiero?
- b) Confecciona su cuenta de pérdidas y ganancias a partir de los siguientes datos:
- | | |
|--|--|
| · Impuesto sobre sociedades (15 %). | · Aprovisionamientos: 15 000 €. |
| · Otros ingresos de explotación: 3000 €. | · Amortización del inmovilizado: 10 000 €. |
| · Gastos de personal: 4000 €. | · Ingresos financieros: 300 €. |
| · Importe neto por ventas: 50 000 €. | · Gastos financieros: 2500 €. |
- c) Calcula las ratios de la empresa e interpreta los datos.

Emprendedores en el cine

Margin call – Inside Job

Ambas películas versan sobre la crisis financiera de 2008. Margin call muestra las turbulentas 24 horas previas al inicio de la crisis financiera y las comprometidas decisiones en cadena, tanto morales como financieras, que se toman en la empresa. Inside Job es un documental cuyo hilo argumental son las investigaciones y entrevistas a financieros, políticos, periodistas y académicos. Está estructurada en cuatro partes: crisis financiera en Islandia (años 2008 y 2009), causas de la crisis financiera posterior, análisis pormenorizado de la situación y medidas adoptadas por los Gobiernos para solventar la crisis.

¿Cómo explicarías el origen de la crisis financiera vivida durante esos años? También puede ayudarte a entenderlo el vídeo de Leopoldo Abadía: <https://bit.ly/teorianinja_LeopoldoAbadía>.



PROYECTO DE EMPRESA 1

Plan de inversiones

Objetivos



[Vuelve a tu Canvas](#)

Vuelve sobre tu lienzo Canvas y, con todo lo analizado en esta unidad, cumplimenta el apartado de la estructura de costes.

- Reflexionar y elaborar el plan de inversión de una empresa.
- Detallar todo lo que necesita la empresa para comenzar a funcionar.
- Conocer el precio de las inversiones y aprender a localizar precios y realizar comparaciones.

Desarrollo

1. Elabora el plan de inversiones de tu empresa.

En primer lugar, deberás elaborar una relación de todo aquello que necesitas para iniciar tu actividad empresarial. Después, tendrás que averiguar el precio de todos los componentes de la lista; puedes encontrarlos en internet, preguntando en alguna tienda, a tus padres, profesoras y profesores, etc.

Puedes utilizar la siguiente guía como ayuda. Observa que la tabla coincide con el Activo del balance:

PLAN DE INVERSIONES	CUANTÍA		
	Año de inicio	Año 1	Año 2
INMOVILIZADO INTANGIBLE <ul style="list-style-type: none"> ■ Patentes, licencias, marcas y similares ■ Aplicaciones informáticas ■ Desarrollo de una página web y su mantenimiento ■ Otro inmovilizado intangible INMOVILIZADO MATERIAL <ul style="list-style-type: none"> ■ Construcciones: propiedad o alquiler (y fianza) de edificios, pisos, locales, naves y las obras necesarias para su acondicionamiento ■ Maquinaria ■ Útiles y herramientas ■ Mobiliario y equipamiento ■ Equipos informáticos y otros (ordenador, fax, fotocopiadora, etc.) ■ Elementos de transporte (furgonetas, camiones, motocicletas, etc.) ■ Otros INVERSIONES INMOBILIARIAS INVERSIONES FINANCIERAS A LARGO PLAZO			
TOTAL INVERSIONES			
Activo corriente	Año de inicio	Año 1	Año 2
EXISTENCIAS <ul style="list-style-type: none"> ■ Stock inicial: materias primas y otros aprovisionamientos ■ En años sucesivos: productos en curso, productos terminados ■ Anticipos a proveedores INVERSIONES FINANCIERAS A CORTO PLAZO EFFECTIVO <ul style="list-style-type: none"> ■ Dinero en bancos o caja 			
TOTAL INVERSIONES			

Además, debes tener en cuenta gastos como:

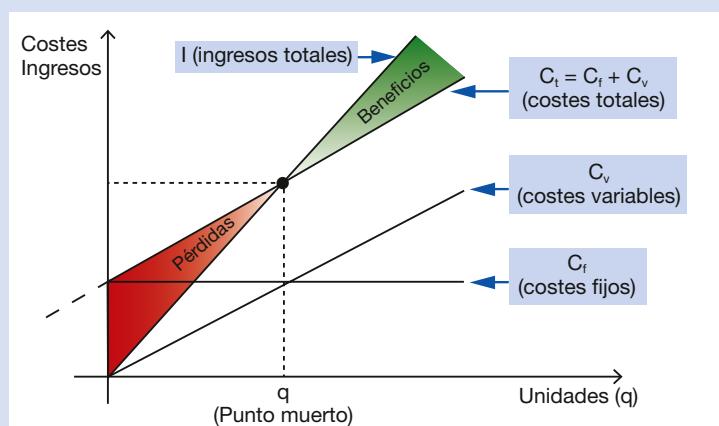
- Los sueldos y las cotizaciones a la Seguridad Social de los trabajadores y trabajadoras.
 - Los seguros de responsabilidad profesional o aquellos relacionados con la actividad que vas a realizar, el seguro del local, etc.
 - La inversión inicial en marketing y publicidad.
 - Los gastos de mantenimiento y gestión (electricidad, gas, agua, telecomunicaciones, gasolina, vehículo, etc.).
 - Las certificaciones (gastos relacionados con la implantación de determinadas normas y certificaciones) y los gastos de constitución (escrituras notariales, inscripciones registrales, etc.).
2. Distingue entre los costes fijos y los costes variables que estimas que tendrás al iniciar tu actividad empresarial y elabora una lista como la siguiente, incluyendo el valor estimado de cada uno.

Estimación de costes	
Costes fijos	Costes variables
Personal (sueldos y cuotas de la Seguridad Social).	Suministros o combustible que depende del nivel de producción (electricidad, agua, gas, etc.).
Precio de alquiler o compra del local en el que se va a realizar la actividad empresarial.	Materias primas.
Maquinaria.	Envases y embalajes.
Equipos informáticos.	
Suministros generales (electricidad, agua, gas, teléfono, internet, etc.).	
Gastos de marketing: publicidad, estudios de mercado, etc.	
Vehículos (coste de compra, renting, gasolina, seguro, impuestos).	
Seguros (profesional, del local, etc.).	

Puedes añadir nuevas filas a esta tabla para incluir otros costes fijos y variables. Esto es tan solo una muestra.

3. Calcula el umbral de rentabilidad o punto muerto de tu producto.

$$q = \frac{C_f \text{ total}}{(p - C_v \text{ unitario})}$$



PROYECTO DE EMPRESA 2

Plan de financiación

Objetivos



Vuelve a tu Canvas

Vuelve sobre tu lienzo Canvas y, con todo lo analizado en esta unidad, cumplimenta el apartado del flujo de ingresos.

- Reflexionar y elaborar el plan de financiación de una empresa.
- Valorar de forma realista la aportación inicial de los socios y las posibilidades de recibir un crédito.
- Conocer las ayudas y subvenciones para la creación de pymes.
- Incluir en el plan de financiación las posibles fuentes de financiación de tu empresa.

Desarrollo

El plan de inversiones que has elaborado indica cuánto capital necesitas para iniciar tu negocio. Ahora es el momento de analizar cómo obtener ese dinero. Para ello, reflexiona sobre estas cuestiones:

1. **El capital social:** ¿qué capital social tendrá tu empresa? ¿Cuánto aportará cada socio? Tendrás que revisar estas respuestas después de estudiar la unidad siguiente, porque puede depender de la forma jurídica que elijas para tu empresa.
2. Realiza un análisis de las posibles fuentes de financiación para tu empresa e indica cuáles consideras más convenientes y factibles.

Pueden servirte de ayuda las siguientes páginas web:

Ayudas y subvenciones

- Ventanilla única empresarial: <http://bit.ly/vent_unica>.
- Instituto de Crédito Oficial: <www.ico.es>.
- Instituto de las Mujeres: <www.inmujeres.gob.es/>.
- Boletín Oficial del Estado: <www.boe.es>. Se publican las ayudas y subvenciones.
- <www.expansion.com>. En el buscador, escribir «subvenciones».
- <www.madrid.org>. Buscar «subvenciones».
- <www.oficinaempleo.com>. Busca en el sector profesional de tu empresa.
- <www.ajemadrid.es>. Asociación de Jóvenes Empresarios de la Comunidad de Madrid.
- <www.emprendedorxxi.es>.
- <www.emprendedores.es>.

Sociedades de capital riesgo

- Spaincap: este enlace permite localizar SCR; entra en alguna de ellas y verás sus condiciones: <<https://spaincap.org/>>.
- Compañía Española de Financiación del Desarrollo: <www.cofides.es>.

Business angels

- <www.aeban.es/>.
- <www.angelesinversionistas.es>.

Sociedades de garantía recíproca

- Confederación Española de Sociedades de Garantía Recíproca: <www.cesgar.es>.
- Aval Madrid: <www.avalmadrid.es>.

Leasing y renting

- <<https://ael.es>> (Asociación española de leasing y renting), <www.lico.com/home>.
- Páginas web de entidades financieras: CaixaRenting, por ejemplo.

Factoring y confirming

- <www.factoringsociacion.com>.
- <www.santanderfactoring.com>.

Préstamo participativo

- <www.enisa.es>.

Crowdfunding

- Kickstarter: <www.kickstarter.com>.
- Verkami: <www.verkami.com>.
- Asociación Española de Crowdfunding: <www.spaincrowdfunding.org>.

Entra en las páginas web de varios bancos y del Instituto de Crédito Oficial (ICO) (<www.ico.es>) y localiza los préstamos que se conceden a los emprendedores y bajo qué condiciones (tipo de interés, plazo de devolución, etc.).

Es conveniente que recojas la información que te interesa de forma organizada y sistemática. De ese modo podrás descubrir las fuentes que mejor se adaptan a tu empresa y comparar unas entidades con otras.

Para el estudio sistemático y comparativo de las fuentes de financiación, te proponemos la siguiente tabla, que debes copiar y completar en tu cuaderno.

Una vez terminada, elige las fuentes de financiación que consideres más ventajosas y adecuadas para tu empresa.

	Entidad convocante: (nombre)	Entidad convocante: (nombre)	Entidad convocante: (nombre)
Actividad subvencionada			
Beneficiarios			
Cuantía			
Tipo de interés (si lo hay)			
Plazo de solicitud			
Requisitos			

PROYECTO DE EMPRESA 2

continuación

3. Finalmente, reflexiona y ordena toda la información recopilada en una tabla como la que se muestra a continuación; verás que coincide con el Neto patrimonial y el Pasivo del balance:

FUENTES DE FINANCIACIÓN	Año 0	Año 1	Año 2
RECURSOS PROPIOS			
<ul style="list-style-type: none"> ■ Capital social (aportaciones de los socios) ■ Otras aportaciones (business angels, SCR, etc.) ■ Beneficios no distribuidos (reservas) ■ Ayudas y donaciones 			
PASIVO NO CORRIENTE (recursos ajenos)			
DEUDAS A LARGO PLAZO			
<ul style="list-style-type: none"> ■ Préstamos y créditos de entidades financieras a l/p ■ Proveedores inmovilizado ■ Acreedores leasing o renting a l/p ■ Otras deudas a largo plazo 			
PASIVO CORRIENTE (recursos ajenos)			
DEUDAS A CORTO PLAZO			
<ul style="list-style-type: none"> ■ Préstamos y créditos de entidades financieras a c/p ■ Proveedores ■ Acreedores leasing o renting a c/p ■ Administraciones públicas (subvenciones, impuestos...) ■ Otras deudas a corto plazo 			
TOTAL FINANCIACIÓN			



PROYECTO DE EMPRESA 3

Análisis de la viabilidad del proyecto

Objetivos

- Analizar la viabilidad económico-financiera de la empresa.
- Calcular las ratios y descubrir la información que aportan sobre la situación financiera de la empresa.

Desarrollo

1. Elabora el **balance de previsión** de tu empresa. Te servirán de ayuda la tabla del plan de inversiones (para cumplimentar el Activo) y la tabla sobre fuentes de financiación (para cumplimentar el Neto patrimonial y el Pasivo), que has confeccionado en los apartados anteriores. Después, calcula el fondo de maniobra de tu empresa y explica si se encuentra en situación de equilibrio financiero.
2. Elabora la **cuenta de pérdidas y ganancias** de previsión de tu empresa a partir del siguiente modelo:

Cuenta de pérdidas y ganancias	Ejercicio 1
Ingresos de explotación <ul style="list-style-type: none"> ■ Ventas: entregas de bienes o servicios objeto de la actividad de la empresa. ■ Otros ingresos de explotación: procedentes de la gestión de recursos de la empresa. Por ejemplo, ingresos por arrendamientos o ingresos por servicios al personal. ■ Subvenciones a la explotación: concedidas con el fin de garantizar rentabilidades mínimas. 	
Gastos de explotación <ul style="list-style-type: none"> ■ Consumo: coste de los productos vendidos: compras, devoluciones, descuentos por pronto pago y variación de existencias. ■ Gastos de personal: retribuciones, cuotas a la Seguridad Social y otros gastos de carácter social (sueldos y salarios, indemnizaciones, Seguridad Social a cargo de la empresa y otros gastos sociales). ■ Otros gastos de explotación: son de naturaleza diversa: arrendamientos, obras de reparación y conservación, transportes, primas de seguros, certificaciones, marketing y publicidad, suministros, etc. ■ Amortizaciones: depreciación del Activo no corriente de la empresa. ■ Tributos, excepto el de beneficios. Por ejemplo, el impuesto sobre bienes inmuebles. 	
BAII = ingresos de explotación – gastos de explotación	
Ingresos financieros <ul style="list-style-type: none"> ■ Intereses: intereses generados por depósitos que la empresa tiene en bancos. ■ Dividendos: rentas procedentes de participaciones en capital de otras empresas. ■ Descuentos sobre compras por pronto pago: descuentos de proveedores por pronto pago. 	
Gastos financieros <ul style="list-style-type: none"> ■ Intereses: intereses por financiación ajena (intereses de deudas a corto y largo plazo). ■ Descuento sobre ventas por pronto pago: descuentos concedidos a clientes por pronto pago. 	
BAI = BAII ± (ingresos financieros – gastos financieros)	
Impuestos sobre beneficios	
Resultado del ejercicio (€)	

3. Halla todas las ratios que conozcas. ¿Cuál es la situación financiera? ¿Se debe corregir algún elemento del balance o de la cuenta de pérdidas y ganancias? Si es así, hazlo; y si es necesario, elaboralos de nuevo.
4. Confecciona el **plan de tesorería** de tu empresa sobre la base del ejemplo del apartado 7 de esta unidad. Puedes realizar un plan semestral o anual (añadiendo más columnas a la tabla).

6 Forma jurídica y trámites de constitución. Impuestos y documentación administrativa



Vamos a aprender

1. La forma jurídica de la empresa
2. La figura del autónomo
3. Las sociedades
4. Las sociedades personalistas
5. Las sociedades de capital
6. La sociedad laboral y la cooperativa
7. Trámites de constitución de una sociedad
8. Trámites en Hacienda
9. Trámites laborales
10. Simplificación de los trámites y servicios de ayuda
11. Impuestos periódicos
12. Documentación administrativa de la empresa

PROYECTO DE EMPRESA

Área jurídica

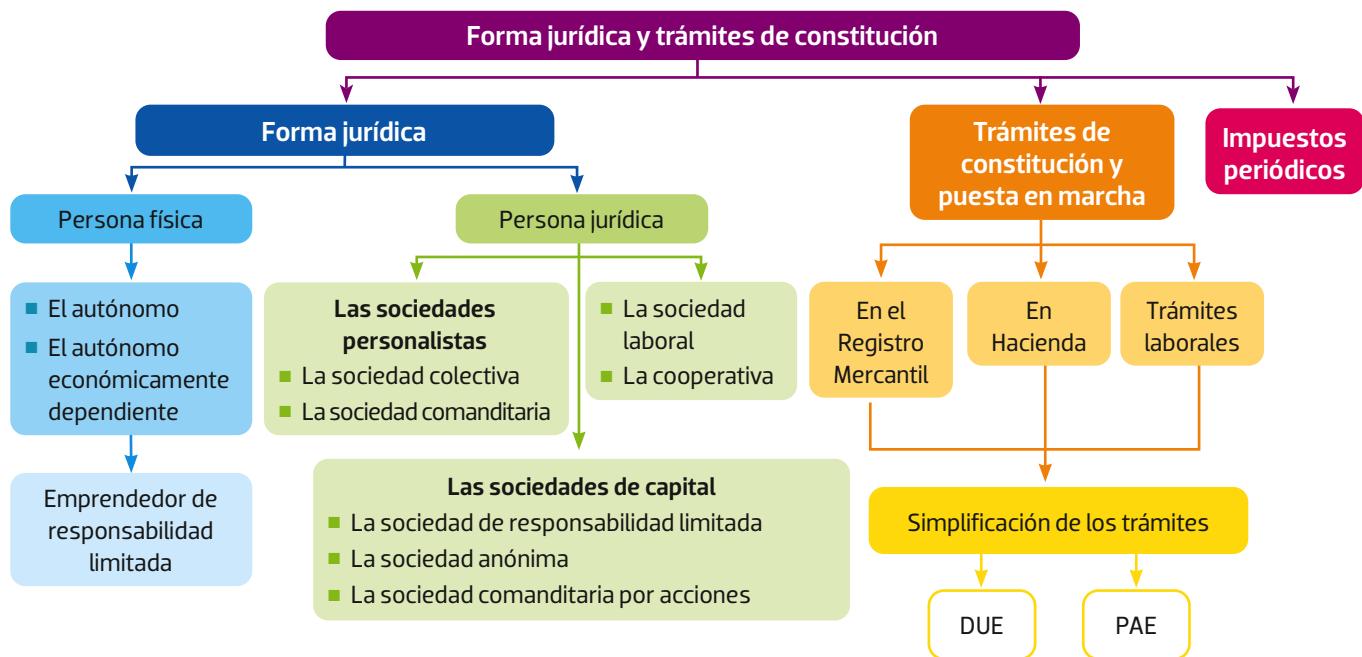
Trámites de constitución y puesta en marcha

Conclusiones y evaluación del proyecto

Resultados de aprendizaje

- Conocerás los criterios que se deben considerar a la hora de escoger la forma jurídica de una empresa y descubrirás las consecuencias de elegir una u otra.
- Analizarás las formas jurídicas más importantes.
- Realizarás los principales trámites y formularios que hay que cumplimentar en el Registro Mercantil, en Hacienda y en las entidades laborales.
- Descubrirás cómo agilizar y simplificar los trámites para crear una empresa a través de los puntos de atención al emprendedor (PAE).
- Cumplimentarás facturas teniendo en cuenta las exigencias legales correspondientes.

Organizo mis ideas



Reto profesional inicial

Mónica, Mireya y Carlos son antiguos compañeros de un CF de Animación de Actividades Físicas y Deportivas, que han seguido manteniendo el contacto. Dejaron el instituto hace siete años y, desde entonces, han pasado por varias experiencias laborales que les han permitido tener un amplio conocimiento del funcionamiento de los gimnasios y polideportivos.

Mireya es autónoma, trabaja como entrenadora personal para todo aquel que requiera sus servicios, y atiende tanto a deportistas profesionales como a personas que han sufrido una lesión muscular grave y tienen que recuperarse.

Carlos y Mónica trabajan juntos como monitores en un gimnasio de reconocido prestigio.

Los tres han decidido abrir un gimnasio innovador, en el que se ofrezcan actividades deportivas de todo tipo (entrenamiento personal, clases colectivas de tonificación, cardiovasculares, acuáticas, etc.) y terapéuticas (cuidado de la espalda, reeducación postural, respiración y relajación, etc.).

Han hecho cuentas sobre el dinero que pueden aportar: Mónica y Carlos pueden contribuir con 7000 € cada uno y Mireya tan solo con 500 €, ya que tiene

pendiente el pago de tres meses de alquiler del local en el que trabajaba como autónoma; está muy preocupada porque le han dicho que, si no paga pronto, le van a embargar el coche (su único bien en propiedad). Por ello, los tres amigos quieren buscar una forma jurídica que deje a salvo su patrimonio personal.

Por otra parte, Mireya sabe, gracias a una amiga abogada, que ahora se puede crear una empresa por internet en un tiempo récord. Solo es necesario realizar un par de trámites presenciales.

1. ¿Qué formas jurídicas conoces? Cita ejemplos de empresas reales y su forma jurídica.
2. ¿Sabías que algunas formas jurídicas exigen un capital mínimo para su constitución? ¿Qué tipo de sociedad pueden constituir estos amigos con el capital que tienen?
3. Según dicen, Mireya debe hacer frente a las deudas de la empresa no solo con el dinero obtenido de sus negocios, sino también con su patrimonio personal. ¿Es cierto? ¿Cómo se llama este tipo de responsabilidad?
4. ¿Crees que es posible crear una empresa por internet?

1. La forma jurídica de la empresa

Comité de empresa europeo

La Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización, recoge en su artículo 3 una definición de los emprendedores:

«Aquellas personas, independientemente de su condición de persona física o jurídica, que desarrollen una actividad económica empresarial o profesional, en los términos establecidos en esta ley».

Cuando una persona decide trabajar por cuenta propia, existen dos posibilidades:

- Constituir una sociedad con personalidad jurídica propia (sociedad anónima, limitada, cooperativa, etc.).

Una persona jurídica es una asociación de personas físicas a quienes la ley concede una personalidad propia, distinta e independiente de la personalidad de cada persona que la conforma. La persona jurídica está sujeta a derechos y obligaciones, y puede tener propiedades.

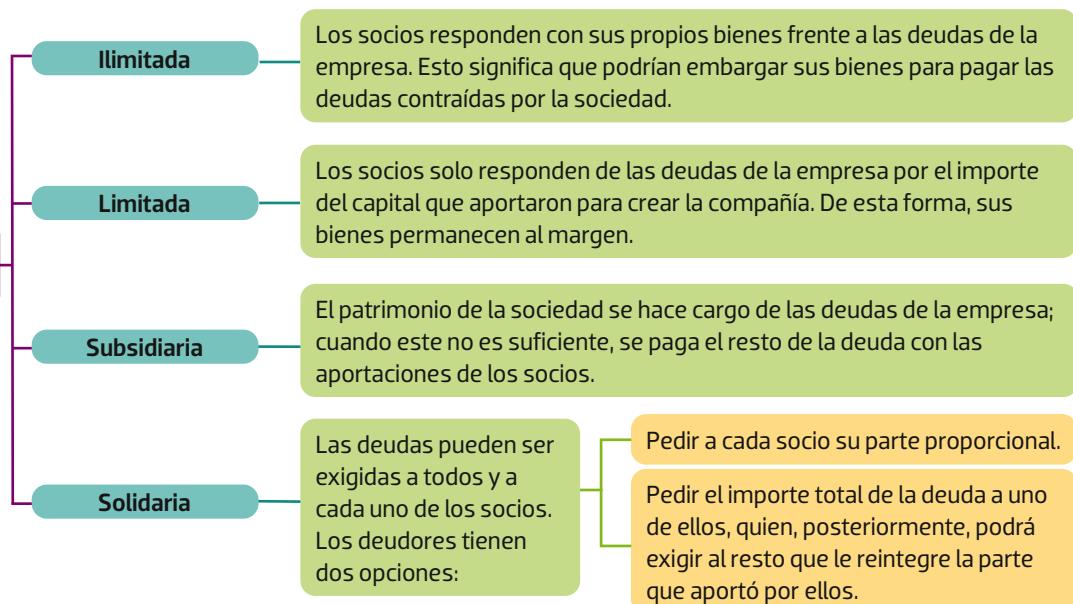
- Como trabajador autónomo (persona física); en este caso hay dos figuras diferenciadas: el autónomo y el autónomo económicamente dependiente.

Una persona física es alguien que tiene derechos y obligaciones (todos nosotros somos personas físicas).

Lo primero que debes considerar al escoger una forma jurídica para tu empresa es cómo se regulan los siguientes aspectos:

1

Responsabilidad de los socios



2 El número mínimo y máximo de socios que debe componer la empresa.

3 El capital mínimo necesario para constituir la empresa.

4 El pago de impuestos:

- Los autónomos pagan el impuesto sobre la renta de las personas físicas (IRPF), cuyo porcentaje varía en función de los ingresos obtenidos.
- Las sociedades pagan el impuesto sobre sociedades (IS), que grava los beneficios de la empresa con un tipo general del 25%, o del 23% si el importe de la cifra de negocios del periodo impositivo anterior es inferior a un millón de euros. Hay que destacar que se conceden reducciones e incentivos fiscales a las entidades de nueva creación (que tributarán al 15%) y a las cooperativas fiscalmente protegidas (20%).





2. La figura del autónomo

Existen dos figuras diferenciadas de trabajador autónomo:

- **El autónomo** es una persona física que realiza una actividad económica o profesional a título lucrativo, de forma habitual y directa, y por cuenta propia. Su actuación se realiza fuera del ámbito de dirección y organización de otra persona, es decir, es su propio jefe. Si lo desea, puede contratar personal a su cargo.
- **El autónomo económico dependiente** es aquel que trabaja de forma habitual, personal, directa y predominante para un cliente, del que depende económicamente por percibir de él al menos el 75 % de sus ingresos. La contraprestación económica o remuneración se percibe en función de los resultados de su trabajo y, siempre, según lo pactado con el cliente.

El autónomo económico dependiente organiza su actividad (sin perjuicio de las indicaciones técnicas que le den sus clientes) y ha de contar con infraestructura y material propios para realizar su trabajo. No puede tener a su cargo trabajadores por cuenta ajena ni contratar o subcontratar total ni parcialmente la actividad con terceros. Como todo empresario, asume el riesgo y la ventura de la operación.

La acción protectora de la Seguridad Social en el régimen especial de autónomos

Los autónomos disfrutan de:

- Permisos remunerados para la conciliación de la vida familiar y laboral (maternidad, paternidad, adopción o acogimiento, riesgo durante el embarazo o lactancia).
- Incapacidad temporal (con sus particularidades).
- Jubilación (con sus particularidades).
- Muerte y supervivencia.
- Prestaciones por hijo a cargo.
- Prestación por cese de actividad o desempleo.

Aspectos comunes sobre los autónomos

Quién puede ser autónomo	<ul style="list-style-type: none"> ■ Los mayores de 18 años. ■ Los menores emancipados y los menores con libre disposición de bienes.
Responsabilidad	Ilimitada y subsidiaria (salvo el emprendedor de responsabilidad limitada).
Capital social	No se exige un capital mínimo para empezar.
Denominación	El nombre comercial es libre (no es obligatoria la inscripción en el Registro Mercantil).
Impuestos	<ul style="list-style-type: none"> ■ IRPF: se realiza una liquidación por trimestre (mod. 130 para estimación directa y mod. 131 para estimación objetiva) y una liquidación anual (mod. 190), que se hace en enero del año siguiente. ■ IVA: se realizan pagos trimestrales y se presenta un resumen anual. ■ IAE (impuesto sobre actividades económicas): los empresarios individuales están exentos de su pago; no obstante, es obligatorio darse de alta en el impuesto.
Seguridad Social	Los autónomos deben darse de alta en el régimen especial de trabajadores autónomos (RETA) y pagar mensualmente las cuotas correspondientes a la Seguridad Social. Pueden disfrutar de bonificaciones en las cuotas que pagan a la Seguridad Social en determinados casos. Podrán utilizar el sistema RED de tramitación electrónica para realizar altas, bajas, elegir tramos de cotización y cuota.
Trámites de constitución	Son sencillos: solo hay que darse de alta en el régimen especial de trabajadores autónomos de la Seguridad Social (RETA) y en Hacienda.
No pueden ejercer como autónomos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Las personas declaradas en concurso de acreedores. ■ Los magistrados, jueces, fiscales y empleados en la recaudación y administración de fondos del Estado, en aquellos lugares donde desempeñen sus funciones. ■ Personas con cargo público sometidas a un régimen de incompatibilidades que no les permita desarrollar ciertas actividades económicas.

2.1. El emprendedor de responsabilidad limitada

Emprendedoras de éxito |

Anousheh Ansari

Anousheh Ansari es una ingeniera iraní-estadounidense cofundadora y presidenta de PRODEA SYSTEMS INC. Es la cuarta turista espacial autofinanciada y la primera mujer en volar autofinanciada a la Estación Espacial Internacional. Voló en las misiones Soyuz TMA-9 y Soyuz TMA-8, pasando un tiempo en el espacio de 10 días, 21 horas y 4 minutos.



Coste registral

Los trámites para la inscripción registral se podrán realizar telemáticamente, y se fijan los aranceles registrales para las inscripciones en 40 € el Registro Mercantil y 24 € el Registro de la Propiedad.



La Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización, creó la figura del «emprendedor de responsabilidad limitada», que permite al autónomo limitar su responsabilidad al capital aportado.

El emprendedor, persona física, cualquiera que sea su actividad, podrá limitar su responsabilidad por las deudas contraídas en el ejercicio de su actividad empresarial o profesional mediante la asunción de la condición de «emprendedor de responsabilidad limitada».

2.1.1. Características de la responsabilidad limitada

La responsabilidad limitada del emprendedor, persona física, tiene unos límites o características especiales:

- Esta limitación solo afectará:
 - a) A la vivienda habitual del deudor siempre que su valor no supere los 300 000 € (en el caso de viviendas situadas en una población de más de un millón de habitantes se aplicará un coeficiente del 1,5, es decir, $300\,000 \times 1,5$).
 - b) A los bienes de equipo productivo afectos a la explotación y aquellos que los reemplacen, siempre que estén debidamente identificados en el Registro de Bienes Muebles y con el límite del volumen de facturación agregado de los dos últimos ejercicios.
- Para que la vivienda habitual del emprendedor quede exenta de responsabilidad es obligatoria su **inscripción y publicidad a través del Registro Mercantil y el Registro de la Propiedad**. En la inscripción de su domicilio en el Registro Mercantil que realice el emprendedor indicará el bien inmueble, propio o común, que quedará exento de responsabilidad.
- No podrá beneficiarse de la limitación de responsabilidad el deudor que hubiera actuado con **fraude o negligencia grave**, si ello consta acreditado mediante sentencia firme o ha sido declarado culpable en concurso.

2.1.2. Publicidad

El emprendedor de responsabilidad limitada debe dar publicidad a esta situación, para que sea conocida por todas las personas que trabajan con él:

- El emprendedor inscrito deberá **hacer constar** en toda su documentación **su condición** de «emprendedor de responsabilidad limitada» o bien añadirá las siglas ERL a su nombre, apellidos y datos de identificación fiscal.
- Salvo que los acreedores presten su consentimiento de manera expresa, subsistirá la responsabilidad del deudor por las **deudas contraídas antes de registrarse como emprendedor individual de responsabilidad limitada en el Registro Mercantil**.
- El Colegio de Registradores, bajo la supervisión del Ministerio de Justicia, mantendrá un **portal público de libre acceso** en el que se divulgarán sin coste para el usuario los datos relativos a los emprendedores de responsabilidad limitada registrados.



3. Las sociedades

Las sociedades se constituyen como personas jurídicas y pueden adoptar distintas formas. Cada forma jurídica presenta unas características que deberás valorar a la hora de escoger una u otra para crear tu empresa.

A continuación, te presentamos un cuadro con los primeros elementos que has de valorar. En los siguientes apartados, estudiarás en mayor profundidad cada forma jurídica para que termines de tomar una decisión:

Forma jurídica	Responsabilidad	Capital social (constituido por las aportaciones de los socios)	N.º de socios
Sociedad limitada	Limitada, solidaria y subsidiaria	Mínimo: 1	Mínimo: 1
Sociedad anónima	Limitada, solidaria y subsidiaria	Mínimo: 60 000 € Se permite desembolsar solo un 25% (15 000 €) hasta un plazo máximo de 5 años.	Mínimo: 1
Sociedad laboral Sociedad limitada laboral	Limitada, solidaria y subsidiaria	Mínimo: 3000 €	En el momento de la constitución y durante 3 años, podrán ser 2 socios trabajadores, con un reparto del capital al 50%. Despues ninguno será titular de más de un tercio del capital social.
Sociedad anónima laboral	Limitada, solidaria y subsidiaria	Mínimo: 60 000 € Se puede aportar solo un 25% (15 000 €) hasta un plazo máximo de 5 años.	
Entre todos, los socios trabajadores deben poseer más del 50% del capital social.			
Ningún socio debe poseer más de un tercio del capital social.			
Sociedad colectiva	Socios colectivos: ilimitada. Socios industriales: no tienen responsabilidad.	No se exige un capital mínimo para iniciar la actividad empresarial.	2 socios.
Sociedad comanditaria	Socios colectivos: ilimitada, solidaria y subsidiaria. Socios comanditarios: limitada, solidaria y subsidiaria.	No se exige capital mínimo, salvo en la comanditaria por acciones, donde se pide, al menos, 60 000 € (el desembolso inicial puede ser del 25%).	2 socios. 3 socios en la comanditaria por acciones.
Cooperativa	Limitada, solidaria y subsidiaria	Cada socio no debe poseer más de un tercio del capital social.	3 (las de primer grado). 2 (las de segundo grado).

Los estatutos sociales

Al constituir una sociedad es obligatorio redactar sus estatutos, en los que se incluye el nombre de la sociedad, el objeto social (la actividad a la que se dedica), el domicilio, el capital social, cómo está repartido este entre los socios, las normas que regirán la vida de la empresa en general y el modo de adoptarlas.

La redacción de los estatutos varía en función de la forma jurídica de la empresa.

La conocida como Ley de Startups establece estatutos tipo adaptados a las necesidades de las empresas emergentes. En la página web de Notarios y Registradores puedes encontrar modelos de estatutos de sociedades.

Vocabulario

Capital social

Está constituido por las aportaciones con valor económico (monetario o en especie) que realicen los socios a la empresa, sin derecho a devolución.



Se trata de una cifra estable, cuya aportación es necesaria para la constitución de la sociedad.

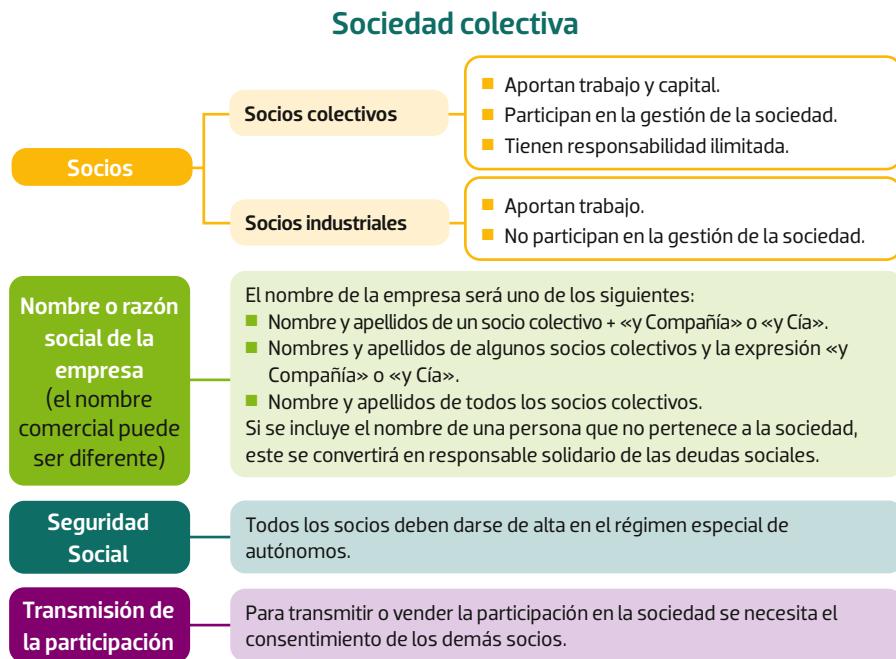
4. Las sociedades personalistas

Sociedad colectiva

La sociedad colectiva es una de las formas societarias más antiguas. Nace en la Edad Media, fruto de la evolución de las comunidades hereditarias familiares.

Esta surge como una comunidad de trabajo entre personas ligadas por vínculos de sangre; aunque, posteriormente, pase a admitir a personas ajenas al círculo familiar, con las que se mantiene una relación especial de confianza.

Las sociedades personalistas (colectiva y comanditaria) se caracterizan por la importancia de la persona de los socios y su relación de confianza:



Reparto de beneficios

Los socios participan de los beneficios de la sociedad en función de lo acordado en los estatutos, normalmente según la aportación de cada uno.



Sociedad comanditaria





5. Las sociedades de capital

Las sociedades personalistas presentan un notable inconveniente: los socios responden de forma ilimitada ante las deudas de la empresa, poniendo en peligro su propio patrimonio.

Las sociedades que estudiarás a continuación evitan este problema, dado que en ellas la responsabilidad de los socios es limitada: solo responden por el importe del capital que aportan al inicio para crear la compañía.

Son sociedades de capital la sociedad de responsabilidad limitada, en sus distintas formas, la sociedad anónima y la sociedad comanditaria por acciones (que ya hemos estudiado).

Las aportaciones de los socios a la empresa constituyen el **capital social**. Estas aportaciones pueden ser monetarias o en especie, siempre que tengan un valor económico.

Hemos de distinguir lo siguiente:

- En la **sociedad de responsabilidad limitada**, el capital social se divide en participaciones.
- En la **sociedad anónima** y en la **comanditaria por acciones**, el capital social se divide en acciones.

Una acción (propia de las sociedades anónimas) y una **participación** (propia de las sociedades de responsabilidad limitada) es una parte alícuota (igual y proporcional), indivisible y acumulable del capital social.

A cada socio se le entrega un número concreto de acciones o de participaciones en función del capital aportado. Por lo tanto, poseer acciones de una sociedad anónima o tener participaciones de una sociedad limitada significa participar de su **propiedad** en una parte proporcional. Esta es la razón por la cual otorgan:

- Derecho a **participar en el reparto de beneficios** de la empresa en proporción al número de acciones o participaciones que se tengan. Es el denominado *reparto de dividendos*.
- Derecho a **asistir y votar** en las juntas generales y a impugnar los acuerdos sociales. De este modo, se puede participar en la dirección de la sociedad; normalmente una acción o una participación supone un voto y, por tanto, cuantas más acciones se posean mayor control de la sociedad se detenta.
- Derecho de **adquisición preferente** cuando se emitan nuevas acciones o participaciones.
- Derecho a participar en el **reparto del patrimonio** de la empresa en caso de disolución de la sociedad.
- Derecho de **información**.

El valor de cada acción o participación se denomina **valor nominal** e indica la parte de capital social que representa cada una. No se debe confundir con el valor de mercado, que es el precio de compra y venta de la acción.

Sociedad unipersonal

Es aquella sociedad limitada o anónima:

- a) Constituida por un único socio, ya sea persona natural o jurídica.
- b) Constituida por dos o más socios cuando todas las participaciones o las acciones hayan pasado a ser propiedad de un único socio.

La condición de unipersonal se hará constar en escritura pública (se indicará necesariamente la identidad del socio) y se inscribirá en el Registro Mercantil. La condición de unipersonal también aparecerá en toda la documentación de la empresa, facturas, etc.

Ejemplo: TELEFÓNICA MÓVILES ESPAÑA, SAU.

Participaciones sociales y acciones

Las participaciones sociales y las acciones pueden otorgar derechos diferentes. Por ejemplo, puede haber acciones o participaciones que no conceden derecho de voto.



Escritura estandarizada y estatutos tipo

Los fundadores de una SL, una de las modalidades que estudiaremos a continuación, pueden optar por la constitución de la sociedad mediante escritura pública con formato estandarizado y estatutos tipo.

5.1. La sociedad limitada

Sociedad de responsabilidad limitada

Socios	<ul style="list-style-type: none"> ■ Es obligatorio inscribir en el libro de registro de socios el nombre y los apellidos de cada socio y su número de participaciones. ■ Número mínimo de socios que se exige para poder constituir una sociedad limitada: 1.
Capital social	<p>El capital social se divide en participaciones sociales, que nunca podrán convertirse en acciones.</p> <p>El capital social no podrá ser inferior a 1 euro. Mientras dicho capital social no alcance la cifra de 3 000 euros, se aplicarán las siguientes reglas:</p> <ol style="list-style-type: none"> Deberá destinarse a la reserva legal una cifra al menos igual al 20 % del beneficio hasta que dicha reserva junto con el capital social alcance el importe de 3 000 euros. 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 3 000 euros y la cifra del capital suscrito.
Denominación	<p>El nombre de la futura empresa es libre, pero es obligatorio añadir al final la denominación de «Sociedad Limitada» (o las siglas «SL») o «Sociedad de Responsabilidad Limitada» (o las siglas «SRL»).</p>
Transmisión de las participaciones	<p>Salvo que los estatutos de la sociedad dispongan otra cosa, la venta solo es libre entre los socios, entre un socio y su cónyuge, ascendientes o descendientes o en favor de sociedades del mismo grupo empresarial.</p> <p>Para la venta a tercera personas, ajenas a la empresa, es necesario comunicarlo al resto de los socios y seguir el procedimiento que establezcan los estatutos de la sociedad.</p>
Seguridad Social (arts. 136 y 305.2.b LGSS)	<p>Socios que trabajan en la empresa: si poseen el control directo o indirecto de la sociedad se darán de alta como autónomos. En caso contrario, pueden darse de alta en el régimen general de la Seguridad Social.</p> <p>El administrador: debe darse de alta como autónomo si es un socio que posee el control directo o indirecto de la sociedad. Si no lo tiene, será asimilado a trabajador por cuenta ajena, es decir, con exclusión de la protección por desempleo y del FOGASA. Se tiene el control directo o indirecto de la sociedad (art. 305.2.b) cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ El socio-administrador posee la mitad del capital social. ■ Al menos la mitad del capital social está distribuido entre socios, con los que convive el socio-administrador y a quienes se encuentra unido por vínculo conyugal o de parentesco por consanguinidad, afinidad o adopción, hasta el segundo grado. ■ El socio-administrador posee un tercio o más del capital social. ■ La participación del socio-administrador en el capital social es igual o superior a la cuarta parte del mismo y tiene atribuidas funciones de dirección y gerencia en la sociedad.
Órganos de gobierno de la sociedad	<ul style="list-style-type: none"> ■ Junta general: está compuesta por el conjunto de socios. Rige la vida de la sociedad. ■ El órgano de administración: gestiona y representa a la sociedad en todos los actos que así determinen los estatutos.

Actividades

1. Dos antiguos alumnos de un CF de Cocina y Gastronomía quieren abrir un bar de tapas. ¿Qué forma jurídica les aconsejas si sabes que cada uno puede aportar 6000 € y que no quieren arriesgar nada de su patrimonio personal?
2. Tres estudiantes de un CF de Estética quieren abrir un salón de belleza. Cada uno aportará 4100 €. No quieren poner en peligro sus bienes personales y no les interesa que se incorporen nuevos socios sin discutirlo antes entre ellos. ¿Qué formas jurídicas les aconsejas? Razona la respuesta.



5.2. La sociedad anónima

La sociedad limitada había superado el problema de la responsabilidad ilimitada de los socios, pero las restricciones a la hora de transmitir las participaciones y la necesidad de registrar a los socios hacían difícil reunir un gran número de socios y, por consiguiente, acumular grandes sumas de dinero.

La sociedad anónima resolvió este problema al permitir la libre transmisión de las acciones de la sociedad y al eliminar la necesidad de un libro de registro de socios. Esto posibilitó emprender proyectos que necesitaban acumular grandes sumas de dinero.

Sociedad anónima

Socios	Los socios pueden guardar su anonimato si así lo desean. No es necesario llevar un libro de registro de socios. Número mínimo de socios que se exige para poder constituir una sociedad anónima: 1.
Capital social	El capital social se divide obligatoriamente en acciones. El capital social mínimo es de 60 000 €. En el momento de la constitución de la SA puede estar desembolsado solo un 25 % (15 000 €). El accionista deberá aportar a la sociedad la porción de capital que hubiera quedado pendiente de desembolso en la forma y dentro del plazo previsto por los estatutos sociales. El plazo de desembolso de las aportaciones no dinerarias no podrá exceder de 5 años desde la constitución de la sociedad.
Denominación	Nombre libre, con la expresión al final de «Sociedad Anónima» (o las siglas «SA»).
Transmisión de las participaciones	Las acciones se pueden vender libremente. Es más, si la sociedad reúne unos requisitos determinados puede cotizar en bolsa, lo que significa que sus acciones se podrán negociar y vender públicamente en el mercado secundario oficial de valores (la Bolsa). Sin embargo, las participaciones de una sociedad limitada jamás podrán cotizar en Bolsa.
Seguridad Social	Igual que en el caso de la sociedad limitada.
Órganos de gobierno de la sociedad	<ul style="list-style-type: none"> ■ Junta general: está compuesta por el conjunto de socios. Es el máximo órgano de gobierno, en el que los socios deciden por mayoría los acuerdos que son de su competencia. ■ Órgano de administración: gestiona y representa a la sociedad en todos los actos que así determinen los estatutos.

Actividades

3. María Hernández posee varias participaciones en una sociedad limitada que decide vender para comprarse un coche. Explica si existe alguna limitación para esta venta.
4. Siete compañeros informáticos deciden montar una empresa de venta y reparación de productos informáticos y elaboración de páginas web. Aportarán al capital social 18 000 € cada uno y quieren correr los menores riesgos posibles en relación con su patrimonio. ¿Qué formas jurídicas les aconsejas? Razona la respuesta.

Anécdotas emprendedoras

Aló, Majestad

TELEFÓNICA nació como COMPAÑÍA TELEFÓNICA NACIONAL DE ESPAÑA y se constituyó como sociedad anónima el 19 de abril de 1924.

En ese momento reinaba Alfonso XIII y España llevaba un año bajo la dictadura de Primo de Rivera. El rey fue precisamente quien tuvo el honor de hacer la primera llamada.

Sociedades con dimensión europea

Existe una regulación específica para las sociedades anónimas europeas y para los trabajadores de las SA y cooperativas europeas.



6. La sociedad laboral y la cooperativa

Bonificaciones fiscales

Para contribuir a la promoción y desarrollo de este tipo de sociedades se conceden unas bonificaciones fiscales.

Publicidad de sociedad laboral

La denominación de sociedad laboral debe constar en toda la documentación, facturas, correspondencia y cartas de pedido de la empresa.

Tipos de acciones y participaciones

Las acciones y participaciones de las sociedades laborales se dividen en dos clases: las que son propiedad de los trabajadores indefinidos (de clase laboral) y las restantes (de clase general).

La sociedad laboral y la cooperativa se caracterizan por la participación de los trabajadores en la propiedad de la empresa, es decir, la mayoría de los socios trabajan en la compañía (aportan capital y trabajo).

6.1. La sociedad laboral

Las sociedades anónimas o limitadas en las que la mayoría del capital social sea propiedad de los trabajadores con una relación laboral indefinida podrán solicitar la calificación de sociedad laboral al Ministerio de Trabajo o a los organismos competentes de las comunidades autónomas. Podemos encontrar:

- **Socios trabajadores** (aportan capital y trabajo): su relación laboral es indefinida y poseen la mayoría del capital social, pero ningún socio, individualmente, puede tener acciones o participaciones que representen más de la tercera parte del capital social (salvo las Administraciones públicas, y en este caso puede superarse sin alcanzar el 50%; o en el supuesto de constitución inicial por dos socios trabajadores con contrato indefinido, que aportarán el 50%).
- **Socios no trabajadores**: solo aportan capital.
- **Trabajadores indefinidos (no socios)**: no podrá ser superior al 49 % del cómputo global de horas trabajadas al año en la sociedad laboral por el conjunto de los socios trabajadores (no computa para este cálculo el trabajo de empleados con discapacidad de cualquier clase en grado igual o superior al 33 %).

Sociedad laboral

Socios	Mínimo: inicialmente 2 socios trabajadores con contrato indefinido.
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ■ Socios trabajadores y no trabajadores: limitada al capital aportado, subsidiaria y solidaria. ■ Asalariados: ninguna responsabilidad.
Capital social	SAL: igual que la SA. SLL: igual que la SL.
Denominación	Nombre libre + la denominación «SAL» o «SRL» o «SLL». (Denominación completa o en siglas)
Transmisión de las participaciones	Si un socio trabajador transmite a un socio no trabajador sus acciones o participaciones tiene que comunicarlo a la sociedad, para que estas se ofrezcan también a los trabajadores no socios (con contrato indefinido), con derecho de adquisición preferente. Si nadie ejerce este derecho, se ofrecerán a los socios trabajadores y, si ninguno las adquiere, se ofrecerán a los trabajadores no indefinidos y a los socios no trabajadores.
Seguridad Social	<ul style="list-style-type: none"> ■ Socios trabajadores y asalariados: régimen general de la Seguridad Social. ■ Socios que no trabajan: no tienen por qué darse de alta en la Seguridad Social. ■ El administrador: régimen especial de autónomos.
Órganos de gobierno	SAL: los mismos que los de una SA. SRL/SLL: los mismos que los de una SL.



6.2. La cooperativa

Los socios de una cooperativa pueden ser:

- **Socios cooperativistas:** aportan capital y trabajo. Ninguno de los socios debe poseer más de un tercio del capital social (en la Comunidad Autónoma de Madrid no deben poseer más del 45%).
- **Socios adheridos o colaboradores:**
 - Aportan dinero. Sus aportaciones serán del 45% de las aportaciones totales de los socios cooperativistas como máximo.
 - El conjunto de votos que corresponde a los socios adheridos no podrá superar el 30% de los votos (35% en la Comunidad de Madrid).
 - Pueden ser personas físicas o jurídicas.
- **Asalariados (no son socios):**
 - No pueden superar el 10% del total de los socios cooperativistas.
 - No pueden trabajar más del 30 % de las horas que trabajan los socios trabajadores al año.

Clases de cooperativas de primer grado

- De trabajo asociado.
- De consumidores y usuarios.
- De viviendas.
- Agroalimentarias.
- De explotación comunitaria de la tierra.
- De servicios.
- Del mar.
- De transportistas.
- De seguros.
- Sanitarias.
- De enseñanza.
- De crédito.

Cooperativa

Tipos de cooperativas y n.º mínimo de socios	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cooperativas de primer grado: integradas por personas físicas. Mínimo: 3 socios. ■ Cooperativas de segundo grado: integradas por personas jurídicas; en realidad, son una asociación de cooperativas. Mínimo: 2 socios (cooperativas).
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ■ Socios cooperativistas y socios adheridos: tienen responsabilidad limitada, subsidiaria y solidaria. Responden por las deudas sociales durante 5 años desde la pérdida de su condición de socio por las obligaciones contraídas por la cooperativa antes de su baja. ■ Asalariados: no tienen ninguna responsabilidad.
Capital social	Los estatutos de cada cooperativa fijarán el capital social mínimo.
Denominación	Libre + la denominación «Sociedad Cooperativa» o la abreviatura «S. Coop.».
Seguridad Social	Los socios cooperativistas pueden elegir entre el régimen general y el régimen de autónomos.
Órganos de gobierno de la sociedad	<ul style="list-style-type: none"> ■ Asamblea general: está compuesta por el conjunto de socios. Es el órgano supremo de expresión de la voluntad de los socios, quienes deciden por mayoría los acuerdos que son de su competencia. ■ Consejo rector: órgano colegiado que gobierna y representa a la cooperativa. ■ Interventor: órgano de fiscalización de la cooperativa. <p>Pueden existir otros órganos de carácter consultivo.</p>
Transmisión de las acciones	<p>El socio tiene derecho a darse de baja voluntariamente en cualquier momento. Solo tiene que dar el preaviso al consejo rector en el plazo correspondiente (que como máximo puede ser de un año).</p> <p>La admisión de nuevos socios se tiene que solicitar por escrito al consejo rector.</p>

Ejemplo

MONDRAGÓN, una cooperativa de segundo grado, es el primer grupo empresarial del País Vasco. Puedes consultar más información en su página web: <www.mondragon-corporation.com>.

JAENCOOP (<www.jaencoop.com>) es una asociación de cooperativas de Jaén que produce y vende aceite de oliva.



7. Trámites de constitución de una sociedad

Registros mercantiles

Son organismos públicos que dependen del Ministerio de Justicia:

- Registro Mercantil Central, con sede en Madrid.
- Registros mercantiles provinciales, localizados en todas las capitales de provincia.

Certificación favorable
(certificación negativa de nombre)

Para poner en marcha una empresa deben realizarse diversos trámites jurídicos y administrativos.

En primer lugar, será necesario constituir la sociedad y dotarla de personalidad jurídica propia. Para ello hay que seguir los pasos que se detallan a continuación y en el siguiente orden:

1. Presentar la certificación negativa de nombre:

Finalidad: obtener un nombre para la sociedad que no coincida con el de otra, ni dé lugar a confusión.

Dónde se tramita:

- Las **sociedades mercantiles**, en el Registro Mercantil Central, por correo, por mensajería o por vía telemática (en este caso, previa solicitud de un certificado digital en <www.rmc.es>).
- Las **cooperativas** que se rigen por la normativa estatal, en el Ministerio de Trabajo.

Documentación: se cumplimenta un impreso oficial en el que hay que indicar cinco posibles nombres para la sociedad, por orden de preferencia.

Plazos: la certificación se emite en un plazo de 24 horas hábiles. Una vez expedida, empiezan a correr los siguientes plazos:

- 6 meses (desde la fecha de expedición) para inscribir el nombre en el registro mercantil de la provincia donde la empresa tenga su sede social. Si no se hace en este periodo, la reserva de nombre caduca y habrá que solicitarla de nuevo.
- 3 meses para realizar la escritura pública de constitución.

Coste: 13,52 € + IVA.

2. Redactar y elevar a pública la escritura de constitución de la sociedad:

La escritura de constitución es un documento en el que los socios declaran su voluntad de constituir una sociedad.

Contenido mínimo:

- La identidad de los socios y administradores.
- Las aportaciones de capital de cada socio.
- La voluntad de constituir una sociedad de capital, indicando de qué tipo.
- Los **estatutos de la sociedad**, que son el conjunto de normas que regirán la vida de la sociedad. Han de ser aprobados previamente por todos los socios.

Como mínimo, en los estatutos se especificarán, entre otros puntos, la denominación de la sociedad, el objeto social, especificando las actividades que realizará la empresa, el domicilio social, el capital social, las participaciones o las acciones en que se divide, su valor nominal y su numeración correlativa. el modo de organizar la administración de la sociedad (número de administradores o, al menos, el número máximo y el mínimo, duración del cargo y el sistema de retribución, si la tuvieren) y el modo de deliberar y adoptar acuerdos.

En el caso de crear una sociedad laboral es necesario presentar los estatutos en el Registro de Sociedades Laborales para su **calificación**, trámite mediante el cual se valora si los estatutos se ajustan a la Ley de Sociedades Laborales (este trámite es potestativo para las cooperativas).

La SL se puede constituir con escritura estandarizada y estatutos tipo.



Escríptura pública de constitución de una sociedad



¿Cómo se convierte en pública la escritura de constitución?

Se presenta ante un notario, quien da fe pública de las escrituras (concede fuerza probatoria de las fechas, de los hechos y de las declaraciones que contiene).

La firma ante notario de la escritura por parte de todos los socios tiene efectos inmediatos.

Documentación que se debe presentar el día de la firma ante el notario: cuando se acude a la notaría para firmar la escritura de constitución de la sociedad, además de la escritura y los estatutos de la sociedad, se deben presentar:

- La certificación negativa de nombre.
- El resguardo bancario de haber ingresado, a nombre de la sociedad, el dinero que constituirá el capital social de la empresa (salvo en el caso de las SL, si los fundadores manifiestan en la escritura que responderán solidariamente frente a la sociedad y frente a los acreedores sociales de la realidad de dichas aportaciones al capital social).

3. Inscripción en el Registro Mercantil correspondiente:

Finalidad: que la sociedad adquiera personalidad jurídica propia y plena capacidad jurídica. La inscripción de la sociedad se publicará en el Boletín Oficial del Registro Mercantil, con lo que se dará publicidad legal de la sociedad.

Cualquier persona puede acudir al Registro Mercantil y confirmar que existe dicha sociedad.

Dónde se tramita: en el Registro Mercantil de la provincia donde la sociedad tenga su domicilio, salvo las cooperativas, que lo harán en el Registro de Sociedades Cooperativas.

Documentación y trámites previos:

- Las sociedades mercantiles deben presentar en el Registro la escritura de constitución y la liquidación del ITP/AJD. Además, es necesario que hayan solicitado previamente la declaración censal y el NIF en Hacienda.
- Las sociedades laborales, además, deben presentar el certificado que acredite haber sido calificadas como tales.
- Las cooperativas añadirán la declaración de la actividad que van a desarrollar.

Plazos: en general, la inscripción debe hacerse en un plazo de 2 meses desde el otorgamiento de escritura pública de constitución.

La tramitación de la inscripción se solventa en el acto.

Inscripción en el Registro Mercantil

Una vez adquirida la personalidad jurídica, se realizarán los trámites que van a permitir a la empresa comenzar a funcionar. Son los denominados *trámites de puesta en marcha*. Todas las empresas deben efectuarlos, sea cual sea su forma jurídica; por tanto, son obligatorios también para el empresario individual.

En los siguientes epígrafes analizaremos estos trámites en función del organismo en el que se realizan.

Recuerda

Trámites de constitución

Certificación negativa del nombre

Ingreso en una cuenta bancaria del capital social de la empresa

Escritura pública de constitución

Declaración censal y solicitud del NIF de Hacienda

Inscripción en el Registro Mercantil

Recuerda

Los trámites del autónomo

El trabajador autónomo se mantiene como persona física, por lo que no tiene que realizar ninguno de los tres pasos vistos en este epígrafe.

Emprendedoras de éxito

María Li Bao

Esta emprendedora es la fundadora del restaurante chino Shanghai Mama como una sociedad limitada.

A los 10 años llegó a España con su familia, procedente de un pueblecito de China. Pronto se convirtió en la intérprete de sus padres, quienes consiguieron ahorrar y montar un restaurante propio.

Con 17 años, sus padres tuvieron que ir al hospital y ella se quedó al frente del negocio por primera vez. En la actualidad ha abierto varios restaurantes chinos de éxito. No deja de innovar y profundizar en las raíces gastronómicas de su país y de la China imperial.

8. Trámites en Hacienda

Otros libros que se han de legalizar

Se deben legalizar en el Registro Mercantil del domicilio de la sociedad: los libros contables obligatorios, el libro de actas de las juntas y de los órganos colegiados de la sociedad, el libro de registro de socios, el de acciones nominativas, etc.

Estos trámites pueden realizarse de forma presencial o telemática.

Ayudas al emprendimiento

Tan importante como la ayuda económica es ayudar a los emprendedores a formarse para afrontar el reto de iniciar y dirigir una compañía ante cualquier circunstancia. Lanzadera <<http://bit.ly/LANZADERA>> es una iniciativa de Juan Roig (MERCADONA) que tiene la misión de formar, asesorar y financiar a los emprendedores presentes y futuros, y que constituye una apuesta por la creación de riqueza, empleo y fomento de la cultura del emprendimiento.



La constitución de sociedades ha quedado exenta del pago del impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados (ITP/AJD).

Antes de iniciar la actividad, tanto las sociedades como los trabajadores autónomos deben realizar los siguientes trámites:

Trámites en las delegaciones estatales de Hacienda antes del inicio de la actividad

Declaración censal Solicitud del NIF (tramitación conjunta)	<p>La declaración censal sirve para comunicar el inicio, la modificación o el cese de la actividad.</p> <p>El número de identificación fiscal identifica a la sociedad a efectos de sus relaciones con Hacienda. Está compuesto por 9 caracteres: una letra que indica la forma jurídica y, si la sociedad es española o extranjera, 7 números y un carácter de control. Los empresarios individuales no tienen que solicitar el NIF.</p> <p>Plazo: debe tramitarse en 30 días hábiles desde el otorgamiento de escritura pública de constitución.</p>	Modelos 036 y 037
Alta en el impuesto sobre actividades económicas (IAE)	<p>El IAE grava el ejercicio de actividades empresariales.</p> <p>Deben darse de alta, aunque se encuentran exentos del pago del IAE, entre otras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Las sociedades cuyo importe neto de la cifra de negocios sea inferior a 1000 000 €. ■ Las personas físicas (el autónomo). ■ Los sujetos pasivos que inicien el ejercicio de su actividad en territorio español, durante los dos primeros períodos impositivos de este impuesto. <p>Plazo: 10 días antes del inicio de la actividad.</p>	Modelos 840 y 848. Si se está exento del pago, modelo 036

8.1. Trámites del autónomo en Hacienda

- Declaración censal (modelos 036 y 037).
- Alta en el IAE (al estar exento de pago, basta con el modelo 036).
- Para futuros pagos de IRPF hay que escoger entre el régimen de estimación objetiva y el de estimación directa normal o simplificada. La elección dependerá, principalmente, del tipo de actividad que se realice y del volumen de negocio.

En función del régimen seleccionado variará la futura tramitación del IRPF y su simplificación. Quienes hayan optado por el régimen de estimación directa simplificada deberán presentar y legalizar en Hacienda los libros que reflejan las distintas operaciones empresariales (IVA).

No es necesaria su presentación física; basta con cumplimentar un modelo facilitado por la Agencia Tributaria.



9. Trámites laborales

La empresa debe realizar los siguientes trámites si contrata personal:

Trámites ante la Tesorería General de la Seguridad Social

Obligaciones de la empresa antes del inicio de la actividad

Inscripción de la empresa en la Seguridad Social: toda empresa que comienza a funcionar y va a contratar trabajadores debe inscribirse en la Seguridad Social.

TA.6

Cobertura de riesgos profesionales: la empresa debe optar por asegurar los riesgos derivados del trabajo con la Seguridad Social o con una mutua de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

TA.16

Afiliación del trabajador en la Seguridad Social: acto administrativo por el cual se incorpora al trabajador a la Seguridad Social por primera vez en su vida laboral. Se le concede un número de afiliación que mantendrá durante toda su vida profesional. Es obligación de la empresa afiliar a sus trabajadores, si no lo están ya.

TA.1

Alta del trabajador en la Seguridad Social: acto administrativo por el cual se incluye al trabajador en un régimen concreto de la Seguridad Social. Indica que esa persona está trabajando. Cuando deje de trabajar se le dará de baja y cuando retome otro trabajo se le volverá a dar de alta (pero no a afiliar; este acto se realiza una sola vez en su vida laboral).

TA.2

Obligaciones periódicas de la empresa tras el inicio de la actividad empresarial

Cotizaciones: aportaciones económicas que realizan los empresarios y los trabajadores para sostener financieramente el sistema de la Seguridad Social. Es obligatorio cotizar por cada trabajador en alta.

La empresa debe ingresar mensualmente sus cuotas y las del trabajador (estas últimas se deducen de su nómina mensual). Hoy en día, todas las empresas pueden realizar los trámites de afiliación y cotización a la Seguridad Social a través del **sistema electrónico RED**. Es obligatorio para todas las empresas encuadradas en el régimen general y para las empresas incluidas en el resto de regímenes con más de 10 trabajadores en alta.

Recuerda

Trámites del autónomo ante la TGSS

- Alta en el RETA: la obligación de afiliarse, darse de alta y cotizar recae también sobre la persona que trabaja para sí misma, el autónomo (modelo TA.0521).
- Si contrata personal, tendrá que proceder a su afiliación (cuando sea necesario) y alta en la Seguridad Social (TA.1 y TA.2), además de cotizar mensualmente por cada trabajador.



Trámites de contratación laboral

Trabajador y empresario firmarán el contrato de trabajo antes del inicio de la actividad laboral. El empresario debe comunicar y entregar una copia de este y la copia básica firmada por los representantes de los trabajadores en la oficina de empleo, en el plazo de 10 días hábiles desde la celebración del contrato.

Los siguientes trámites se realizan ante la Administración laboral (tanto las sociedades como los trabajadores autónomos):

Trámites ante la Administración laboral

Todas las empresas que abren un centro de trabajo deben tramitar la **comunicación de apertura de centro de trabajo**, de forma presencial o telemática, ante el órgano territorial autonómico correspondiente (en el caso de Ceuta y Melilla, ante el Área de Trabajo e Inmigración). El **plazo** es de 30 días, contados a partir de la fecha de apertura del centro.

Desde 2015, la Inspección de Trabajo y Seguridad Social no habilita libros de visitas, ya que esta obligación legal ha desaparecido.

10. Simplificación de los trámites y servicios de ayuda

Otros trámites necesarios

El emprendedor debe averiguar, en su comunidad autónoma o en su municipio, cómo se califica la actividad que realiza su empresa y si requiere algún tipo de autorización administrativa.

Es habitual que en los ayuntamientos sea necesario solicitar la licencia municipal de obra o el cambio de titularidad de un negocio.

Además, algunas actividades empresariales requieren unos trámites específicos adicionales como las realizadas por personas físicas que se dediquen a la manipulación de alimentos, las agencias de viaje, los centros de acción social, los bares, cafeterías y restaurantes, etc.



Ley «Crea y Crece»

La Ley 18/2022, de 28 de septiembre, de creación y crecimiento de empresas establece la obligación, para notarios y asesores, de informar a los fundadores de sociedades sobre las ventajas del uso de los PAE y el CIRCE. Todos los notarios estarán disponibles en la Agencia Electrónica Notarial y la reserva de cita realizada a través de esta plataforma tendrá carácter vinculante para el notario.

Para agilizar la creación de empresas se ha permitido su constitución a través de internet, rellenando el documento único electrónico (DUE):

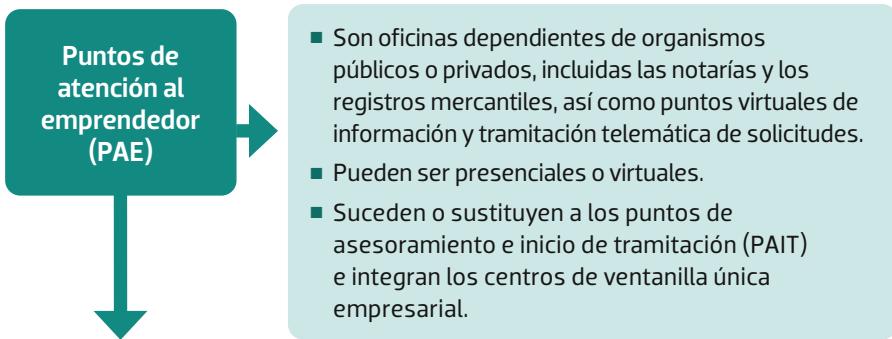
El documento único electrónico (DUE)

Es un documento que permite tramitar por internet:

- La constitución de sociedades mediante escritura pública y con estatutos. Las SL podrán constituirse con o sin estatutos tipo, siendo la tramitación diferente (Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización).
- El alta como autónomo (empresario individual).
- La inscripción en el Registro Mercantil de los emprendedores de responsabilidad limitada.
- El cumplimiento de las obligaciones en materia tributaria y de Seguridad Social vinculadas al inicio de la actividad de empresarios individuales y sociedades mercantiles.
- La realización de cualquier otro trámite ante autoridades estatales, autonómicas y locales vinculadas al inicio o ejercicio de la actividad, y los trámites vinculados al cese de la actividad de la empresa.

Quedan excluidas las obligaciones fiscales y de la Seguridad Social durante el ejercicio de la actividad, así como los trámites vinculados a los procedimientos de contratación pública y de solicitud de subvenciones y ayudas.

Además, para agilizar la creación de empresas, se han creado los puntos de atención al emprendedor (PAE):



Funciones de los PAE:

- Informar y asesorar a los emprendedores.
- Ofrecer la gestión telemática de todos los trámites para el inicio, ejercicio y cese de la actividad empresarial. Para ello, utilizarán el sistema del Centro de Información y Red de Creación de Empresas (CIRCE): <<https://bit.ly/2tohw6a>>.
- En ellos se inicia la tramitación del **documento único electrónico (DUE)**.



11. Impuestos periódicos

Ya hemos analizado los trámites y los impuestos a pagar:

Para constituir las sociedades	Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados (ITP/AJD).
Para los autónomos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Alta en el impuesto sobre actividades económicas (IAE). ■ Impuesto sobre la renta de las personas físicas (IRPF). ■ Impuesto sobre el valor añadido (IVA).
Para las sociedades	<ul style="list-style-type: none"> ■ Alta en el impuesto sobre actividades económicas (IAE). ■ Impuesto sobre sociedades (IS). ■ Impuesto sobre el valor añadido (IVA).

A continuación, veremos los principales impuestos que tienen que pagar las sociedades, una vez constituidas y de forma periódica.

11.1. El impuesto sobre sociedades (IS)

El **impuesto sobre sociedades** es un tributo de carácter directo y naturaleza personal, que grava la renta de las sociedades y entidades jurídicas sujetas a él.

Se considera «renta» todos los rendimientos netos e incrementos o disminuciones patrimoniales de las sociedades. Dicha renta coincide con el BAI de la cuenta de pérdidas y ganancias, que informa de los beneficios o pérdidas obtenidos durante el ejercicio económico (que no podrá exceder de 12 meses). La cuota tributaria se obtiene aplicando a la base liquidable el tipo correspondiente:

Tipo de gravamen del impuesto sobre sociedades (anual)	
Tipo general	25 % excepto si el importe neto de la cifra de negocios del período impositivo anterior es inferior a 1 millón de euros, que será el 23 %
Tipos especiales	<p>Cooperativas fiscalmente protegidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Resultados cooperativos: 20 %. ■ Resultados extracooperativos: 25 %. <p>Las entidades de nueva creación que realicen actividades económicas tributarán en el primer período impositivo en que la base imponible resulte positiva y en el siguiente, al tipo del 15 %, excepto si deben tributar a un tipo inferior (art. 29.1 de la Ley del Impuesto sobre Sociedades); para las empresas emergentes, el tipo impositivo será el 15% en los 4 primeros ejercicios desde que la base imponible sea positiva (siempre que mantengan su condición de empresa emergente).</p>

La declaración anual del IS se presenta a través del modelo 200, entre los días 1 y 25 de julio de cada año, para empresas cuyo ejercicio económico coincide con el año natural, las empresas con resultado positivo (beneficios) deben practicar unas retenciones periódicas de ingreso trimestral y realizar pagos fraccionados del impuesto durante los 20 primeros días de abril, octubre y diciembre (modelo 202). Estos pagos suponen un anticipo o pago a cuenta del importe a pagar en la próxima declaración del modelo 200.

Vocabulario

Hecho imponible

Es la situación que origina una obligación tributaria.

Sujeto pasivo o contribuyente

Es la persona física o jurídica obligada a pagar un impuesto.

Base imponible

Es la cantidad o el concepto que se toma al calcular el importe de un tributo.

Base liquidable

Es el resultado que se obtiene al aplicar a la base imponible las reducciones que la ley permita.

Tipo de gravamen

Es el porcentaje aplicado a la base liquidable para calcular la cuota de un impuesto.

Clasificación de los impuestos

Los impuestos se pueden clasificar en:

- **Impuestos directos:** gravan la capacidad económica del contribuyente (a mayor cantidad de ingresos, más se paga). Por ejemplo, el IRPF y el impuesto sobre sociedades.
- **Impuestos indirectos:** no tienen en cuenta la capacidad económica del contribuyente, sino que gravan un hecho concreto. Por ejemplo, el IVA.

Pago fraccionado

La base para calcular el pago fraccionado será la cuota íntegra del último período impositivo cuyo plazo de declaración estuviese vencido el primer día de los veinte naturales anteriormente mencionados.

Empresa de base tecnológica

Aquella cuya actividad requiera la generación o un uso intensivo de conocimiento científico-técnico y tecnologías para la generación de nuevos productos, procesos o servicios y para la canalización de las iniciativas de investigación, desarrollo e innovación y la transferencia de sus resultados.



Empresa emergente

Nueva creación o reciente (5 o 7 años)

No provenir de empresas no emergentes

No distribuir dividendos

No cotizar en mercado regulado

Radicar en España

60 % plantilla en España

Proyecto innovador estable

11.1.1. Empresas emergentes

La Ley 28/2022, de 21 de diciembre, de fomento del ecosistema de las empresas emergentes, más conocida como *Ley de Startups*, entiende por **empresa emergente** toda persona jurídica (incluidas las empresas de base tecnológica), que reúne simultáneamente los siguientes **requisitos**:

- Ser de **nueva creación** o, no siendo de nueva creación, cuando no hayan transcurrido más de **cinco años** desde la fecha de inscripción en el Registro Mercantil, o Registro de Cooperativas competente, de la escritura pública de constitución, con carácter general, o de **siete** en el caso de empresas de biotecnología, energía, industriales y otros sectores estratégicos o que hayan desarrollado tecnología propia, diseñada íntegramente en España.
- No haber surgido de una operación de fusión, escisión o transformación de empresas que no tengan consideración de empresas emergentes.
- No distribuir ni haber distribuido dividendos.
- No cotizar en un mercado regulado.
- Tener su sede social, domicilio social o establecimiento permanente en España.
- Tener al 60 % de la plantilla con un contrato laboral en España. En las cooperativas, se computarán dentro de la plantilla, los socios trabajadores y los socios de trabajo cuya relación sea de naturaleza societaria.
- Desarrollar un **proyecto de emprendimiento innovador que cuente con un modelo de negocio escalable**.

La acreditación de empresa emergente se llevará a cabo por ENISA, EMPRESA NACIONAL DE INNOVACIÓN SME, SA, y se inscribirá en el Registro Mercantil o en el Registro de Cooperativas, según corresponda.

La acreditación o condición de empresa emergente es indispensable para acogerse a los **beneficios sociales y fiscales** establecidos.

Además de lo indicado respecto al tipo impositivo del impuesto sobre sociedades, las empresas emergentes tienen una serie de ventajas fiscales:

Ventajas fiscales

Pueden aplazar la deuda del dicho IS en los dos primeros ejercicios desde que la base imponible sea positiva, sin garantías ni intereses de demora, por un periodo de doce meses.

No tienen la obligación de efectuar pagos fraccionados del IS en los dos años posteriores a aquel en el que la base imponible sea positiva (siempre que mantengan la condición de emergente).

Para disfrutar de esas ventajas fiscales, se requiere...

Estar al corriente en el cumplimiento de las obligaciones tributarias en la fecha de la solicitud.

Que la autoliquidación se presente dentro del plazo establecido.

No podrá aplazarse el ingreso de las autoliquidaciones complementarias (es incompatible).

IRPF: se mejora la fiscalidad de la entrega de acciones a los trabajadores

La entrega de acciones o participaciones concedidas a los trabajadores de una empresa emergente está exenta del IRPF en la parte que no exceda de 50 000 euros anuales. La oferta se debe efectuar dentro de la política retributiva general de la empresa y contribuir a la participación de los trabajadores en esta última.



11.2. El impuesto sobre el valor añadido (IVA)

El **impuesto sobre el valor añadido (IVA)** es de carácter indirecto, pues grava el consumo de bienes y servicios.

Los sujetos pasivos del IVA son las empresas que entregan un bien o prestan un servicio y que están acogidas al régimen general del impuesto.

Liquidaciones del IVA

Deben presentar las liquidaciones periódicas, ya sean trimestrales (modelo 300) o, en el caso de exportadores y grandes empresas, mensuales (modelos 320/330) y el resumen anual (modelos 390/392).

Regímenes del impuesto sobre el valor añadido												
	Sujetos pasivos	Forma de tributar										
Régimen general	Sociedades y personas físicas, empresarios y profesionales, no acogidos a un régimen especial.	IVA repercutido a los clientes. Tipos de IVA (*) General 21% Reducido 10% Superreducido 4%	—	IVA soportado en las compras a proveedores.								
Régimen simplificado	Personas físicas o entidades expresamente incluidas en estimación objetiva en el IRPF y que no rebasen los límites legales.	Cuotas fijas prefijadas por Hacienda según unos módulos en cada actividad.	—	Cuotas soportadas por adquirir bienes o servicios para la actividad más el 1% de la cuota devengada.								
Recargo de equivalencia	Régimen obligatorio para personas físicas que sean minoristas y que comercialicen artículos o productos al por menor.	El proveedor (mayorista) del minorista beneficiario aplica un recargo extra (recargo de equivalencia) al IVA, que repercute en la factura de venta. Posteriormente, el minorista aplica a sus ventas el IVA correspondiente. A cambio del recargo de equivalencia que pagó a su proveedor, el minorista queda eximido de expedir factura, registrar la venta y liquidar el impuesto.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipo de IVA</th><th>Recargo</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>21%</td><td>5,2%</td></tr> <tr> <td>10 %</td><td>1,4 %</td></tr> <tr> <td>4 %</td><td>0,5 %</td></tr> </tbody> </table>		Tipo de IVA	Recargo	21%	5,2%	10 %	1,4 %	4 %	0,5 %
Tipo de IVA	Recargo											
21%	5,2%											
10 %	1,4 %											
4 %	0,5 %											
Criterio de caja doble	Sujetos pasivos con operaciones que no superen los dos millones de euros en el año natural anterior. Se excluyen aquellos cuyos cobros en efectivo a un mismo destinatario superen los 100 000 €.	Permite el devengo y la declaración e ingreso del IVA repercutido al cobrar a los clientes, aunque se retarde. La deducción del IVA soportado se hará al pagar a los proveedores. La fecha límite es el 31 de diciembre del año inmediatamente posterior a cuando se efectuaran las operaciones.										

(*) En ocasiones, las autoridades adoptan medidas para reducir los tipos de IVA de determinados productos.

Ejemplo

Beatriz López es una comerciante minorista dedicada a la venta de ropa y artículos de deporte. Recibe un pedido de 300 maillots de ciclismo de la empresa ilícitana PALMERASPORT, SA, con un precio unitario de 9 € y 200 € en concepto de gastos de transporte. ¿Qué cuota tributaria por IVA abonará Beatriz al mayorista PALMERASPORT?

Base imponible	(Precio unitario × n.º de artículos) + gastos de transporte	$(9 \times 300) + 200$	2900 €
Tipo impositivo del IVA	21%	$2900 \times 0,21$	609 €
Recargo de equivalencia	5,2 %	$2900 \times 0,052$	150,8 €
Cuota tributaria	Cuota general + recargo de equivalencia	$609 + 150,8$	759,8 €

Por tanto, la cuota tributaria del IVA para Beatriz supondrá 759,8 € y el importe total de la operación resultaría 3659,8 €.

12. Documentación administrativa de la empresa

La factura electrónica

Es un documento electrónico que cumple con los requisitos que se exigen en relación con las facturas tradicionales y que garantiza, entre otras cosas, la autenticidad de su origen y la integridad de su contenido.

Se trata de la versión electrónica de la factura en papel tradicional. La Ley «Crea y Crece» establece la adopción generalizada de la factura electrónica en las relaciones comerciales de empresarios y profesionales con otros empresarios y profesionales.



La factura simplificada

También se podrá expedir factura simplificada cuando su importe no exceda de 3000 euros (IVA incluido) en las operaciones reguladas en el artículo 4 del Real Decreto 1619/2012, de 30 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento por el que se regulan las obligaciones de facturación.

IVA de prensa y libros digitales

Entre las medidas retributivas aprobadas por el Gobierno para hacer frente a la COVID-19, recogidas en el RD 15/2020, se encuentra la reducción del IVA de los libros electrónicos, así como las descargas y suscripciones digitales de periódicos y revistas, que pasan del 21 al 4 %. Así se equipara el gravamen de estas versiones digitales con las ediciones en papel.

Una vez que hayas creado tu empresa, necesitarás gestionar toda su documentación administrativa de forma organizada. Uno de los documentos más importantes es la factura.

La factura es un documento legal que expide el vendedor para acreditar jurídicamente la compraventa de bienes o la prestación de servicios.

Los empresarios o profesionales están obligados a expedir una factura y su copia por las entregas de bienes y prestaciones de servicios que realicen en el desarrollo de su actividad, incluidas las actividades no sujetas a IVA y aquellas que estén sujetas a IVA pero exentas.

Con carácter general, se conservarán al menos durante cuatro años.

Aunque el modelo de factura es libre, su contenido está regulado por ley y siempre ha de contener la siguiente información:

- Número y, en su caso, serie.
- Identificación del emisor (NIF, nombre y apellidos o razón social, domicilio).
- Identificación del destinatario (NIF, nombre y apellidos o razón social, domicilio).
- Descripción de los bienes o servicios objeto de la factura.
- Cuantía de la operación y datos para el cálculo de la base imponible.
- Tipo de IVA y cuota.
- Fecha de expedición.

La obligación de expedir factura podrá ser cumplida mediante la expedición de factura simplificada y copia de esta cuando su importe no exceda de 400 euros (IVA incluido).

El cálculo del IVA en la factura

Para calcular el importe total de la factura debemos considerar los siguientes elementos:

- Importe bruto: resultado de multiplicar la cantidad de cada artículo solicitado por el precio.
- Descuentos en factura: bonificaciones o rebajas que los proveedores aplican sobre el valor de los productos.
- Gastos en factura: portes, seguros, etc.
- Impuestos: una vez aplicados al importe bruto los descuentos en factura y los gastos, se asociará el tipo de IVA correspondiente, con lo que obtendremos la cuota de IVA.

Esta cuota se sumará a la base imponible y se obtendrá el importe total de la factura.



Ejemplo

Elabora la factura que emitirá CANTALOJAS, SL. Sabes que el tipo de IVA que se debe aplicar es el tipo general.

Tipos impositivos de IVA	%
IVA general	21 %
IVA reducido	10 %
IVA superreducido	4 %

La factura que emitirá CANTALOJAS, SL, se podrá ajustar al siguiente modelo:

EMITIDA POR:		DATOS DEL CLIENTE			
CANTALOJAS, SL NIF: B-45637987 Avda. del Ejército, 41 28020 Madrid Tel.: 914 672 828		1	ALCALÁ MOTOR, SL NIF: A-21547845 C/ Pío Baroja, 12 28425 Alcalá de Henares Tel.: 918 847 634 Fax: 918 843 232		2
Factura N.º [orden correlativo por fecha]: 13-674		3			
Fecha: Madrid, 23 de mayo de 20XX					
Forma de pago: al contado					
Descuento: 2 %					
Referencia	Descripción	Cantidad	Precio (€)	Importe (€)	
X-321	Rodamiento de bolas	4	30	5	150
X-320	Rodamiento de cilindros		40	7	280
Y-325	Electroválvula		5	60	300
DESCUENTO 2 %					5
BASE IMPONIBLE					6
TOTAL IVA 21 %					7
TOTAL FACTURA					8

Registro Mercantil de Madrid, Libro 14, Tomo 1, Sección 4, Hoja 12

1 Identificación de la empresa vendedora.

2 Identificación de la empresa compradora.

3 Datos de la factura: número, albarán y pedido correlativos, fecha, método de pago.

4 Descripción y referencia de los artículos vendidos.

5 Descuento aplicado.

6 Base imponible.

7 Tipo impositivo de IVA que se ha de aplicar.

8 Total de la factura, resultante de sumar la base imponible y el IVA.

EVALÚO MIS CONOCIMIENTOS

RESUELVE EN TU CUADERNO O BLOC DE NOTAS

1. El autónomo:

- a) Debe pagar el impuesto sobre sociedades.
- b) Es una persona física con derechos y obligaciones.
- c) Tiene una responsabilidad limitada al capital aportado.
- d) Todas son correctas.

2. Señala la respuesta correcta:

- a) Se requiere un número mínimo de un socio para crear una sociedad anónima.
- b) Los socios colectivos e industriales deben darse de alta en el régimen de autónomos.
- c) «Responsabilidad ilimitada» significa que los socios han de responder con sus bienes presentes y futuros.
- d) Todas son correctas.

3. No necesitan un capital mínimo para su constitución:

- a) El autónomo, la sociedad colectiva y la comanditaria.
- b) El autónomo, la sociedad anónima y la colectiva.
- c) La sociedad anónima, la colectiva y la comanditaria.
- d) La cooperativa y el autónomo.

4. La sociedad anónima necesita para su constitución:

- a) Un mínimo de 60 000 € desde el primer año de su puesta en funcionamiento.
- b) Al menos dos socios.
- c) Un mínimo de 15 000 € totalmente desembolsados hasta un plazo máximo de 5 años.
- d) Un mínimo de 25 000 € totalmente desembolsados hasta un plazo máximo de 5 años.

5. La sociedad limitada necesita para su constitución:

- a) Un mínimo de 3000 €.
- b) Un mínimo de 1 €.
- c) Al menos dos socios.
- d) Un mínimo de 6000 €.

6. Tienen responsabilidad ilimitada:

- a) Los socios colectivos, los comanditarios y los industriales.
- b) Los socios de una cooperativa.
- c) Los socios de una sociedad laboral.
- d) Los socios colectivos y el autónomo.

7. Señala la respuesta correcta:

- a) En la sociedad limitada, el capital social se divide en acciones.
- b) En la sociedad anónima, el capital social se divide en participaciones.

- c) El autónomo económicamente dependiente recibe de un cliente, al menos, el 90 % de sus ingresos.
- d) Ninguna es correcta.

8. Señala la respuesta correcta:

- a) La declaración censal sirve para comunicar el inicio de la actividad de la empresa.
- b) La inscripción de la sociedad en el Registro Mercantil da publicidad a la sociedad.
- c) Los PAE informan y asesoran a los emprendedores, tramitan documentación e imparten formación.
- d) Todas son correctas.

9. Señala la respuesta correcta:

- a) Para crear una sociedad laboral hay que presentar los estatutos en el Registro de Sociedades Laborales para su calificación.
- b) La escritura de constitución es el documento en el que los socios declaran su voluntad de constituir una sociedad, y se debe presentar en el Registro Civil.
- c) En Hacienda, el autónomo tiene que realizar la declaración censal, darse de alta en el IAE y pagarla.
- d) El IRPF grava el ejercicio de actividades empresariales.

10. En relación con los trámites en la Tesorería General de la Seguridad Social:

- a) Se debe dar de alta a los trabajadores antes del inicio de la actividad laboral.
- b) Mediante el TA.6, la empresa elige quién realizará la cobertura de riesgos profesionales: una mutua o la Seguridad Social.
- c) Hoy en día, todas las empresas pueden realizar los trámites de afiliación y cotización a la Seguridad Social a través del sistema electrónico RED.
- d) Todas son correctas.

11. Indica el apartado de la factura cuyo contenido no forma parte de aquello que se exige por ley:

- a) Número y serie, fecha de expedición, descripción de los bienes o servicios objeto de la factura.
- b) NIF, nombre y apellidos o razón social y domicilio del emisor y del destinatario.
- c) Lugar de expedición, medio y plazo de pago.
- d) Cuantía de la operación, datos para el cálculo de la base imponible, tipo de IVA y cuota.

EVALÚO MI APRENDIZAJE

- 1. Carmen y Rafa cuentan con 16 000 € para iniciar una empresa. Quieren abrir un restaurante en una zona de la costa, pero no desean correr el riesgo de perder más que su aportación al negocio. ¿Qué tipo de sociedad les aconsejas constituir? ¿Por qué?
- 2. Siete compañeros de clase de un ciclo formativo de peluquería deciden constituir una sociedad anónima laboral. Daniel acepta ser socio trabajador, con la condición de ser él quien posea el 50 % del capital. ¿Es posible? ¿Por qué?
- 3. María Luisa es socia de una cooperativa a la que aportó 16 000 €. Su patrimonio personal supera cinco veces su aportación. ¿Con qué cantidad responde de las deudas de la cooperativa? ¿Durante cuánto tiempo? ¿De qué depende su responsabilidad?
- 4. Se quiere constituir una sociedad limitada laboral con un capital de 140 000 €, de los cuales 80 000 € serían aportados por un socio que no trabajará en ella. El resto del capital lo aportarán tres socios trabajadores a partes iguales. También proyectan contratar otros cuatro trabajadores que no tengan la condición de socios. Explica la viabilidad de este proyecto.
- 5. Javier realiza diseños gráficos para una empresa de nueva implantación y es tal el volumen de trabajo que le encargan que, prácticamente, solo diseña para ellos de forma habitual, ya que este cliente supone un 90 % de sus ingresos. Aunque la compra del material necesario para trabajar le costó cara, Javier está muy contento con su profesión, ya que él mismo organiza su actividad y percibe una remuneración en función de los resultados de su trabajo, lo que le motiva a superarse. ¿Bajo qué forma jurídica actúa Javier, si se tiene en cuenta que no le exigieron una aportación mínima inicial? Últimamente tiene mucho trabajo, ¿podría contratar a un trabajador para que le ayude manteniendo la citada modalidad jurídica?
- 6. Varios amigos quieren constituir una sociedad y piensan repartirse las tareas de la siguiente manera: tres socios se encargarán de la actividad productiva de la empresa al aportar su trabajo, pero no realizarán ninguna aportación dineraria; los otros dos socios aportarán capital, uno de ellos el 25 % y el otro el 75 %. Asesora a estos amigos sobre la sociedad que les conviene formar y razona tu respuesta.
- 7. Julián Marín está pensando en abrir una imprenta, de la que será el único propietario. No cuenta con ahorros personales, apenas podría aportar unos pocos euros para su constitución, no desea arriesgar su patrimonio personal en la actividad empresarial y quiere crear la empresa lo más rápidamente posible. ¿Qué forma jurídica le aconsejas?
- 8. Elena se dio de alta como autónoma para trabajar como electricista por cuenta propia. Tiene pendiente de pago una elevada deuda con unos proveedores. ¿Podrán llegar a embargar su vivienda para saldar dicha deuda? ¿Y los bienes de su marido, con quien está casada en régimen de gananciales?
- 9. Isabel está considerando la posibilidad de crear su propia empresa. Empezaría trabajando ella sola, pero con el tiempo contrataría a alguna persona más. Piensa que, de momento, el volumen de negocio no será muy elevado, por lo que le compensaría pagar el impuesto sobre la renta de las personas físicas y no el impuesto sobre sociedades. ¿Qué le aconsejas? Razona la respuesta.
- 10. La empresa CASFER, SL (con NIF B-32459856, situada en la avenida de Badajoz, 14 – 37004, Salamanca) ha comprado los siguientes materiales a GLOBAL COMPUTER, SL (con NIF A-92348384, situada en la calle Guadalupe, 125 – 05163, Ávila):
 - 5 ordenadores de sobremesa (CPU) con referencia S312 y un precio de 500 €/ud.
 - 5 monitores para los ordenadores de sobremesa con referencia M190 y un precio de 130 €/ud.
 - 4 ordenadores portátiles con referencia PS15 por 300 €/ud.

Como CASFER es un cliente habitual de GLOBAL COMPUTER, siempre le conceden un descuento del 3 % del material que compra y le llevan el material a su domicilio, por un precio de 130 € (seguro gratuito incluido).

La fecha de la factura será el 24 de abril y el pago del importe se realizará al contado.

Elabora la factura, sabiendo que el tipo de IVA que se aplica es el 21 %. No olvides ninguno de los componentes legales que deben aparecer en esta.
- 11. Un grupo de personas quiere constituir una sociedad anónima laboral, con un capital de 200 000 €, de los que 120 000 € estarán en poder de socios no trabajadores. Argumenta si es posible llevar a cabo este proyecto.



8

TRABAJO DECENTE Y CRESCIENTES ECONÓMICAS

ODS



16

PAZ, JUSTICIA

E INTEGRACIÓN CIVILIZATIVA

EVALÚO MI APRENDIZAJE

continuación

- 12. ¿Qué tipo de gravamen del impuesto sobre sociedades se aplicará a una sociedad limitada que realice una actividad económica durante el primer año en el que la empresa obtenga beneficios?
- 13. Señala tres bienes de cada uno de los tipos impositivos del régimen general del IVA.
- 14. La sociedad KUSTURIC, SA, ha obtenido en los últimos ejercicios una cifra de negocio constante en torno a 900 000 €. En el ejercicio en curso espera obtener un volumen aproximado de 1 200 000 €. Señala cómo podría afectar este cambio a su tributación.
- 15. Calcula el importe del impuesto sobre sociedades de una cooperativa que ha obtenido 80 000 € de beneficios en el presente ejercicio económico.
- 16. Calcula la cuota tributaria del impuesto sobre sociedades de una sociedad anónima que en el ejercicio anterior obtuvo una cifra neta de negocio de 4 200 000 € y unos beneficios antes de impuestos de 300 000 €.
- 17. Calcula la cuota tributaria del impuesto sobre sociedades de una sociedad limitada que realiza una actividad económica, sabiendo que los resultados en el apartado beneficios antes de impuestos (BAI) de la cuenta de pérdidas y ganancias fueron:
 - Durante el primer año de actividad: -2000 € (pérdidas).
 - Durante el segundo año de actividad de la empresa: 100 000 €.
 - Durante el tercer año de actividad de la empresa: 200 000 €.
 - Durante el cuarto año de actividad de la empresa: 285 000 €.
- 18. Todos los empresarios que lleven a cabo una actividad sujeta a IVA están obligados a declarar el IVA que soportan (que han pagado a los proveedores al efectuar las compras) y el que repercuten (que han cobrado a través de las facturas al vender a los clientes).

La empresa PAPERLY ha comprado los siguientes productos:

Producto	Precio compra	Cantidad
Cuadernos espiral	0,25 €	750
Carpetas anillas	2 €	500
Mochilas ruedas	18 €	25
Agendas escolares	5 €	250

Valor para calcular el IVA soportado:

Producto	Precio de compra	Cantidad	Base imponible	Tipo de IVA	IVA soportado
Cuadernos espiral	0,25	750	187,5	21%	39,37
Carpetas anillas	2	500	1000	21%	210
Mochilas ruedas	18	25	450	21%	94,5
Agendas escolares	5	250	1250	21%	262,5
TOTAL			2887,5		606,37

- a) Calcula el IVA repercutido si sabemos que la empresa ha vendido todos sus cuadernos, agendas y carpetas al triple de su precio de compra, y las mochilas al doble.
- b) Realiza la liquidación trimestral del IVA.
- c) ¿Crees que es positivo para la empresa el resultado anterior?
- 19. INVESTIGACIÓN. La página web de la Agencia Tributaria recoge gran cantidad de información relativa a la gestión tributaria y permite realizar, de modo telemático, muchos de los trámites administrativos relativos a los impuestos más importantes. Entra en la web y localiza los modelos oficiales de la Agencia Tributaria a los que hemos hecho referencia en esta unidad.

PROYECTO DE EMPRESA

Área jurídica

Objetivos

Identificar la forma jurídica más adecuada para un proyecto de empresa concreto, relacionándolo con las exigencias de capital, el tipo de responsabilidad y los impuestos que se deben pagar.

Desarrollo

1

Forma jurídica de la empresa

- Elige la forma jurídica de tu empresa y justifica tu elección. Indica las ventajas y los inconvenientes de la forma elegida y explica cómo se pueden minimizar las desventajas.
- Detalla el número de socios que componen la empresa e indica sus nombres y apellidos, y la participación de cada uno en el capital social.
- Anota los órganos de gobierno de la sociedad y quién integrará cada uno de ellos.
- Puedes empezar a redactar los estatutos de tu sociedad. Recuerda que reúnen las normas que regirán la vida de tu empresa, por lo que es importante que les prestes atención. Se pueden encontrar algunos modelos estatutarios en: <www.notariosyregisradores.com>. A continuación, te proponemos un modelo muy básico, que puede servirte de guía:

Artículo 1.º Denominación social.

La denominación de la sociedad es (indicar el nombre de la empresa). Se constituye una sociedad (indicar la forma jurídica escogida para la empresa) que se regirá por las normas legales y por los presentes estatutos.

Artículo 2.º Objeto social.

La sociedad tiene por objeto el desarrollo de las actividades correspondientes a:

Actividad principal: (explicar la actividad que realiza la empresa).

[Otras actividades: (explicar si la empresa realiza otras actividades secundarias)]*

Artículo 3.º Duración.

La duración de la sociedad será (indicar la duración: lo normal es que sea indefinida) [y dará comienzo a sus operaciones el día (fecha de inicio de la actividad)].

El ejercicio social termina, cada año, el día (fecha de cierre del ejercicio, habitualmente 31 de diciembre).

Artículo 4.º Domicilio social y web corporativa.

El domicilio social se fija en (indicar el domicilio social) y la página web de la sociedad será (indicar la página web de la sociedad).

Artículo 5.º Capital social.

El capital de la sociedad es de (indicar el capital social) euros, dividido en (número de participaciones o de acciones) participaciones sociales/acciones de (indicar el valor en euros de cada participación o acción) euros de valor nominal cada una, numeradas correlativamente a partir del uno.

Ejemplo

Beatriz y Rocío van a crear una sociedad limitada para la que aportarán cada una 1500 €. El capital social inicial de la empresa será de 3000 €, dividido en 100 acciones, cuyo valor nominal será de 30 € por acción:

100 acciones × 30 € = 3000 €.

Cada socia poseerá 15 acciones: 15 acciones × 100 € = 1500 € (su aportación inicial).

PROYECTO DE EMPRESA

continuación

Artículo 6.º Organización de la administración de la sociedad.

La Junta General podrá optar por cualquiera de los siguientes modos de organizar la administración de la sociedad, sin necesidad de modificación estatutaria: un administrador único, de dos a cinco administradores solidarios o dos administradores mancomunados.

Artículo 7.º Nombramiento, duración y prohibición de competencia.

Solo las personas físicas podrán ser nombradas administradores. El desempeño del cargo de administrador será por tiempo indefinido.

Respecto de los demás requisitos de nombramiento, incompatibilidades y prohibiciones para ser administrador, se aplicará lo dispuesto en la Ley de Sociedades de Capital.

El cargo de administrador será (indicar la retribución del administrador).

Artículo 8.º Modo de deliberar y adoptar acuerdos los órganos colegiados.

La sociedad se regirá por lo dispuesto al efecto para la sociedad de responsabilidad limitada en la Ley de Sociedades de Capital.

La Junta General será dirigida por su presidente, que concederá el uso de la palabra, determinará el tiempo y el final de las intervenciones y someterá a votación los proyectos de acuerdos.

La Junta General será convocada mediante anuncio publicado en la página web de la sociedad si esta hubiera sido creada, inscrita y publicada en los términos previstos en la ley. Mientras la sociedad no cuente con tal página web, la convocatoria se realizará por cualquier procedimiento de comunicación individual y escrita, que asegure la recepción del anuncio por todos los socios en el domicilio designado al efecto o en el que conste en la documentación de la sociedad.

[Artículo 9.º Sociedad de responsabilidad limitada unipersonal.

A la sociedad de responsabilidad limitada unipersonal se le aplicarán las especialidades de régimen previstas en la Ley de Sociedades de Capital, aprobada por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio.] (La SRL unipersonal es aquella que está constituida por un único socio).

Texto extraído de los estatutos-tipo en formato estandarizado para sociedades de responsabilidad limitada con capital social no inferior a 3000 euros

* Lo indicado entre corchetes es opcional.

2

Protección legal

Reflexiona acerca de la necesidad de proteger tu idea empresarial, y si te interesa, para eliminar o reducir el riesgo de que la competencia copie o imite tus productos o diseños.

El registro de una patente confiere a su titular el derecho a explotar en exclusiva un invento susceptible de aplicación industrial o un procedimiento de fabricación, aun cuando utilice o esté compuesto de materia biológica.

La **patente** se solicita ante el Registro de Patentes y su duración es de veinte años improrrogables.

El nombre comercial y la marca se protegen por la Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas. La solicitud de registro de una marca o un nombre comercial se presenta ante el órgano competente de la comunidad autónoma donde el solicitante tenga su domicilio, y se otorga para un periodo de diez años contados desde la fecha de presentación de la solicitud, pudiéndose renovar por períodos sucesivos de diez años.

Puedes ampliar información en la página web de la Oficina Española de Patentes y Marcas: <<http://www.oepm.es/es/index.html>>.



Trámites de constitución y puesta en marcha

Objetivos

- Aprender a gestionar los trámites más sencillos de constitución de una empresa.
- Localizar en páginas web oficiales los documentos necesarios para crear una empresa.

Desarrollo

Antes de iniciar un proyecto es conveniente trazar un plan organizado de trabajo:

- Puedes empezar localizando el PAE más cercano a tu domicilio y analizar qué trámites realizar allí.
- Despues, traza un esquema con los pasos que vas a seguir para realizar las actividades necesarias para la constitución y puesta en marcha de la empresa, y ordénalos cronológicamente.

- Por último, analiza dónde se debe realizar cada trámite, localiza la dirección exacta y haz un estudio de proximidades.

Elabora y completa una tabla como la siguiente, a modo de guía, para organizar tu trabajo. Asimismo, localiza en internet los formularios de los trámites de la tabla y aquellos que son necesarios para iniciar tu empresa, y cumpliméntalos:

Trámites	Órgano en el que se tramita	Dirección postal	Dirección web	Fecha prevista	Persona responsable
Certificación negativa de nombre			< www.rmc.es >		
Declaración censal y solicitud de NIF (mod. 036, 037)			< https://sede.agenciatributaria.gob.es/ >		
Alta en el IAE (mod. 840, 848)			< https://sede.agenciatributaria.gob.es/ >		
Inscripción de la empresa en la Seguridad Social (TA.6)			< www.seg-social.es >		
Cobertura de riesgos profesionales (TA.16)			< www.seg-social.es >		

El siguiente paso consiste en organizar en el tiempo cada una de las acciones que pondrán en marcha la actividad productiva de tu empresa. Las fechas pueden indicarse por meses o por trimestres:

Tarea	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Trámites de constitución												
Compra o alquiler del local												
Alta de electricidad, agua, teléfono, etc.												
Reforma del local												
Visitas a proveedores y formalización de acuerdos												
Compra de materiales y productos												
Contratación de personal												
Inicio del plan de promoción y publicidad												
Fecha de apertura e inicio de actividad												
Revisión del proyecto de empresa, etc.												

PROYECTO DE EMPRESA

continuación

Costes iniciales

Analiza cuánto costará cada uno de los trámites de constitución y puesta en marcha de la empresa y calcula el total.

Seguros

Para reducir riesgos, se puede recurrir a la contratación de un seguro. Las principales modalidades son el seguro de robo, seguro multirriesgo de comercio y oficinas, seguro de accidentes, seguro

de incendios, seguro de cambio de moneda extranjera, etc.

Es conveniente estudiar con detenimiento qué seguros conviene contratar para reducir los riesgos inherentes a la actividad empresarial.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que muchas entidades bancarias exigen un seguro de vida al empresario cuando este quiere contratar un crédito o un préstamo.



Vuelve a tu Canvas

Vuelve sobre tu Canvas y analiza si quieras reformar algo o añadir cosas nuevas, después de haber visto con detalle esta última unidad y al tener ahora una visión conjunta del proyecto.

Conclusiones y evaluación del proyecto

Objetivos

Evaluar el proyecto de empresa que se ha elaborado y mejorar todos aquellos puntos que lo requieran.

1. Análisis DAFO

Puedes realizar un análisis DAFO del conjunto del proyecto y extraer una serie de conclusiones que te ayuden a superar las debilidades y amenazas y a potenciar las oportunidades y fortalezas.

Es una manera de analizar los riesgos que existen en la puesta en marcha de tu proyecto empresarial y de explicar las medidas correctoras que aplicarás para afrontarlos.

Recuerda que los riesgos pueden ser:

- Internos: aquellos que afectan al personal, a la aceptación del producto por parte del mercado, posibles retrasos, problemas en la obtención de recursos financieros, etc.
- Externos: una posible recesión económica, aparición de nuevas tecnologías, una rápida reacción de la competencia, cambios en la demanda, etc.

2. Criterios de evaluación

Establece unos objetivos y parámetros con respecto a los cuales se puedan realizar comparaciones con la realidad conseguida *a posteriori*. Cada empresa ha de fijar los indicadores que mejor se adapten a su estructura y que permitan medir el grado de cumplimiento de sus planes.

Gracias a estas evaluaciones se pueden detectar y analizar las desviaciones, para tomar medidas correctoras en el momento adecuado.

Finalmente, antes de dar por finalizado tu proyecto, repasa lo siguiente:

- ¿Se incluye un resumen ejecutivo con una primera y clara visión del proyecto?
- ¿Está bien redactado? ¿Es convincente? ¿La presentación es correcta?
- ¿El plan de negocio es realista, lógico y convincente?
- ¿Tiene el proyecto coherencia interna?
- Si el proyecto fuera de otra persona, ¿invertirías en él después de leerlo?

Anexo



Guía para el proyecto
de empresa



GUÍA para el proyecto de empresa

En cada una de las unidades del libro se han ido trabajando distintos aspectos del proyecto de empresa. En este anexo se ofrece un guion conjunto con todos los puntos ordenados para realizar el documento definitivo del proyecto empresarial en el módulo de Empresa e Iniciativa Emprendedora.

Portada del proyecto e índice numerado de los contenidos

Los emprendedores decidirán cómo va a ser y le darán coherencia y estructuración. Cada página del proyecto irá numerada y se cuidarán al máximo los márgenes y las sangrías. Se incluirán una portada y un índice numerado.

Los apartados que se incluirán en el proyecto son los siguientes:

- Resumen ejecutivo.
- Descripción de la idea emprendedora y del proyecto.
- Presentación de los promotores.
- Cultura empresarial: misión, visión y valores.
- Estudio de mercado.
- Plan de marketing.
- Plan operativo.
- Plan de recursos humanos y organización.
- Plan de inversiones y plan de financiación. Análisis de la viabilidad del proyecto.
- Forma jurídica de la empresa y protección legal de la idea.
- Trámites de constitución.

1. Resumen ejecutivo

El **resumen ejecutivo** es el apartado más importante del plan de empresa, al ser lo primero que leen los posibles inversores y que determina si continúan leyendo. Escribir una o dos páginas puede parecer sencillo, pero el problema es que estas se preparan después de un largo y agotador proceso, por lo que el deseo de terminar puede quedar reflejado en el texto.

En el resumen ejecutivo se **explican de forma resumida**, en un máximo de 500 palabras, los aspectos que se exponen a continuación, y se indica en qué apartado encontrará el lector la información más detallada.

- | | |
|---|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> ■ La idea de negocio: en qué consiste, cómo ha surgido y por qué es viable. Se han de indicar el nombre comercial y el logotipo. |
| | <ul style="list-style-type: none"> ■ Actividad que se va a desarrollar y sector productivo. Se deben señalar las ventajas competitivas de nuestra futura empresa, la innovación o mejora que aporta, los motivos por los que se cree que tendrá aceptación y el mercado al que se dirige, y se identificarán los segmentos en los que se especializará la empresa. |
| | <ul style="list-style-type: none"> ■ Presentación genérica de los promotores de la iniciativa empresarial. |
| | <ul style="list-style-type: none"> ■ Fecha prevista de inicio de la actividad. |
| | |
| | |
| | |



2. Descripción de la idea emprendedora y del proyecto

En el proyecto de empresa se desarrolla una idea emprendedora que ha surgido de diferentes maneras, entre otras utilizando algunas de las técnicas de creatividad como el *brainstorming* o el mapa de empatía para conocer mejor a los clientes, que se han trabajado en la unidad 1. Se puede añadir una pequeña explicación, si es necesario, de cómo se han aplicado estas técnicas y de cómo se ha llegado a la idea final.

Hay que explicar la idea de negocio por escrito en el plan de empresa de manera clara, sencilla y convincente para que se entienda en qué consiste, y destacar las novedades que aporta.

Mediante técnicas como el *storytelling* o el *elevator pitch*, y con la ayuda de medios digitales y audiovisuales, se ha expuesto la idea frente a la clase, para atraer y convencer de nuestro proyecto tanto a los compañeros y compañeras como a los futuros inversores.

En este apartado se explicará en qué consiste el modelo de negocio, qué aporta de innovador, cuáles son las necesidades a las que se pretende dar respuesta y con qué ventajas competitivas se cuenta. La definición del modelo de negocio se ha realizado en la unidad 2, a partir de herramientas como el Business Model Canvas o el Lean Canvas.



3. Presentación de los promotores

En este apartado hay que presentar de forma breve a los promotores del proyecto para demostrar, especialmente a los bancos o posibles inversores, que el negocio es desarrollado por personas que tienen habilidades, conocimiento del sector, experiencia previa, formación o cualquier otro recurso que se considere beneficioso.

Una buena presentación tiene que incluir información de cada inversor: nombre y apellidos, formación, experiencia profesional, incluidas prácticas, becas o éxitos profesionales, y rasgos de la personalidad que muestren habilidades emprendedoras (las cuales se estudiaron en la unidad 1 del libro). Hay que recoger también las funciones y tareas que desarrollarán en el proyecto, tanto directivas como de producción, el grado y el tipo de implicación y la responsabilidad en el desarrollo del proyecto; es decir, si la dedicación será exclusiva o se compaginará con un trabajo por cuenta ajena; si la aportación será solo dineraria o se contribuirá con dinero y trabajo; y el objetivo profesional.

En la unidad 1, se han trabajado los aspectos que se valoran en los emprendedores y que se deben incluir en la elaboración de este epígrafe.



4. Cultura empresarial: misión, visión y valores

En la unidad 2 se han trabajado los tres elementos que conformarán la cultura empresarial: misión, visión y valores, que van a definir cuál será su política de responsabilidad social corporativa y que la van a presentar frente a terceros. Son la referencia para el comportamiento de los integrantes de la empresa.

5. Estudio de mercado

En la unidad 2 se recoge información para realizar el estudio de mercado que ayudará al emprendedor a conocer las características de este, y a indagar acerca de la viabilidad comercial de la idea.

El estudio de mercado recoge información para tomar decisiones sobre la actividad que se va a desarrollar, la estrategia que se va a seguir, las características de la clientela, empresas proveedoras y competencia, el cliente objeto, etc.

5.1. Características del mercado en el que opera la empresa

Aquí se determinarán la evolución del consumo de nuestro producto y las perspectivas generales del sector en el que se enmarca: si es un sector ya maduro o con previsión de crecimiento. Se debe indicar el sector económico al que pertenece la empresa según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (<www.ine.es>).

El análisis del microentorno y el macroentorno se centra en el estudio de la coyuntura económica, política y social, y las características concretas del sector y tendencias de evolución.

En este apartado hay que determinar también si existen oportunidades de negocio (nicho o hueco de mercado) y relacionarlo con la idea de negocio para poder justificar su elección.

Es preciso indicar las herramientas que se han utilizado, explicar por qué se han elegido, así como tener claro el objetivo de la investigación, su coste y el público potencial.

5.2. Análisis de los consumidores o clientes

Este apartado estudia las características de los consumidores potenciales: necesidades y expectativas, pautas de consumo (frecuencia y lugar de compra, influencia de las marcas, etc.), hábitos de compra, nivel de renta, etc. A veces resulta interesante preguntarnos cuánto está dispuesto a pagar nuestro futuro cliente por el bien o servicio, con independencia de su poder adquisitivo. El mapa de empatía ayuda a ponernos en el lugar del cliente y así conocer mejor sus necesidades, lo que nos permite mejorar y ajustar nuestro producto a la demanda del mercado. Se puede incluir en este apartado el mapa de empatía que se elaboró en la unidad 1, si no se ha aportado anteriormente.

5.3. Análisis de la competencia

En el análisis de la competencia se ha de buscar información sobre las principales empresas competidoras e indicar su tamaño, productos o servicios que comercializan, precios, servicios adicionales y estrategias comerciales y de distribución, así como determinar los puntos fuertes y débiles de cada una y su cuota de mercado en el último año.

5.4. Análisis de los proveedores

Se identificarán quiénes serán los proveedores de la empresa y las condiciones de compra (calidad, financiación, portes, etc.).

5.5. Análisis DAFO y determinación de estrategias

Con los datos recogidos hay que elaborar un informe, un análisis DAFO, que se complementa con las estrategias que se van a seguir y que se recogen en el análisis CAME. Es importante especificar las conclusiones principales, unos objetivos comerciales y concretar una previsión de la cuota de mercado que se prevé alcanzar, con unas ventas a corto y medio plazo.

6. Plan de marketing

El plan de marketing recoge de forma esquemática los objetivos que se pretenden conseguir, las estrategias que se han de implementar y la planificación que se seguirá al desarrollar y comercializar los bienes o servicios, tal y como se explicó en la unidad 3.

6.1. Estrategia de producto

Se incluirá una descripción de la gama de productos o servicios que va a ofrecer la empresa, junto con sus características principales: aspectos técnicos, diseño, envase, calidad, nombre de la marca, etc.

- Servicios relacionados con el producto: posventa, garantía, instalación, entrega a domicilio, financiación, etc.
- Diferenciación respecto de los productos competidores, potencialidad de mejora y análisis de los posibles productos sustitutivos y complementarios.



6.2. Estrategia de precios

Se detallará el precio de los productos o servicios y se explicará cómo se ha fijado y las estrategias que se van a seguir.

Es interesante destacar si hay diferencias en el precio respecto a la competencia, e indicar las razones si este es más elevado (más calidad en el producto, mejor servicio posventa, etc.).



6.3. Estrategia de distribución

En la estrategia de distribución se indicarán los canales de distribución *online* y *offline* que se van a emplear y la política de incentivos a intermediarios, la composición del equipo de ventas y los servicios de posventa y garantía de la empresa.

6.4. Estrategia de promoción

Se explicarán las acciones promocionales que se van a emprender para incentivar las ventas (campañas publicitarias o promocionales, *merchandising* o fidelización, entre otras).

Para cada una de ellas se indicará si se va a contratar a un tercero o si las abordará la propia empresa, su coste y el calendario de implantación (puesta en marcha).

6.5. Estrategia de personas

Se incluirán las estrategias que optimicen la relación y los vínculos emocionales del futuro cliente con la marca considerando aspectos como sus necesidades, deseos y expectativas o sus hábitos de consumo.

Se desarrollarán también acciones que fomenten la participación activa del equipo de colaboradores para alcanzar los objetivos propuestos.



6.6. Estrategia de proceso

Los procesos son el conjunto de metodologías y procedimientos de trabajo desarrollados por la empresa desde la idea hasta la comercialización de un producto o servicio.

6.7. Estrategia de presencia

Se idearán aspectos del local, oficina, instalaciones o de la página web como la calidad, el diseño y la decoración, los colores, la música o los detalles hacia los clientes, que resulten agradables e influyan en una percepción positiva de tu negocio.

6.8. Estrategia de productividad y calidad

La productividad busca las mejores prácticas en la ejecución del servicio, con el afán de emplear coherentemente los recursos, reducir los costes y optimizar el tiempo de los equipos de trabajo, sin que esto afecte a la calidad del servicio, la cual debe ser evaluada desde la perspectiva del cliente.

6.9. Estrategia de marketing digital

Incluye el diseño de la web corporativa, apertura de cuentas en redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter...), blog y uso de otras herramientas digitales. Se ha de explicar también cómo se va a posicionar la empresa en los buscadores de internet (SEO y SEM) y cómo se usarán los indicadores clave de rendimiento.

7. Plan operativo

El plan operativo describe los requisitos físicos de la empresa como oficinas, almacenes o espacio comercial, equipos, inventario y necesidades de suministros, mano de obra, etc.

Este plan será corto y simple en aquellos negocios regentados por una sola persona y que se dedique a servicios. En negocios más complejos, caracterizados por la variedad de servicios o por muchos procesos productivos, el plan operativo debe ser mucho más detallado.

7.1. Proceso productivo y operativo

Con los datos recogidos en el estudio de mercado y en el plan de marketing se debe:

- Describir el proceso productivo u operativo y detallar el flujo de trabajo de producción atendiendo a la secuencia con la que se van a realizar las tareas.
- Planificar la cantidad de unidades que se van a producir.
- Decidir los medios o recursos físicos, tecnológicos y humanos necesarios para desarrollar la actividad.

7.2. Localización

En este apartado se ha de describir la ubicación física del negocio. Se indicará la dirección exacta del local elegido y se incluirá un mapa de ubicación de Google Maps.

Hay que explicar las razones que han llevado a la elección de ese emplazamiento, siempre relacionándolo con la actividad de la empresa; además, se deben destacar los servicios de los que dispone la zona y que puedan beneficiar la viabilidad del negocio (ventajas e inconvenientes).

Hay que indicar el importe de la hipoteca, si ha habido compra, o la cuantía del alquiler mensual.

Se incluirá un plano de las instalaciones que indique los metros cuadrados con los que se cuenta y la distribución, los requisitos de construcción y el diseño del espacio.



8. Plan de recursos humanos y organización

En el plan de recursos humanos se incluirán los datos que se detallan seguidamente.

8.1. Convenio colectivo de la empresa

En este apartado se indica el convenio colectivo que se va a aplicar, y que se tendrá en cuenta para diseñar los puestos de trabajo y determinar el nivel retributivo de cada uno de ellos.

8.2. Puestos de trabajo y perfil profesional

A partir del plan operativo que se ha diseñado anteriormente, se han de describir los puestos de trabajo necesarios para poder desarrollar todas las tareas o procesos establecidos. En cada uno se indicará lo siguiente:



Departamento	Puesto	Perfil profesional	Responsabilidades	Persona

CUADERNO

8.3. Contratación, retribución y costes salariales

Los socios de una sociedad deben señalar el tipo de relación que tendrán con esta: pueden trabajar por cuenta propia o ajena. Se debe explicar asimismo si están incluidos en el régimen general o si van a ser trabajadores por cuenta propia en el régimen especial de autónomos.

En el plan de empresa se reseñarán los siguientes datos:

Puesto	Tipo de contrato	Salario bruto año	Seguridad Social año	Gastos imprevistos año	Coste salarial total año

8.4. Planificación y organización de la prevención

Se debe decidir la modalidad preventiva por la que se va a optar en la futura empresa en función del número de trabajadores, la formación de los emprendedores en materia de prevención de riesgos laborales y de la peligrosidad de las actividades de acuerdo con el Anexo I del Reglamento de los Servicios de Prevención.

Hay que señalar que se van a elaborar el plan de prevención de riesgos laborales, la evaluación de riesgos de cada puesto de trabajo y la planificación de la acción preventiva.

8.5. Estructura organizativa y organigrama

Se explicarán las distintas áreas funcionales que van a conformar la empresa, el número de trabajadores que las integran (incluidos los socios, si van a trabajar en ella) y si se prevé subcontratar algún servicio.

Debe confeccionarse el organigrama de la empresa utilizando el modelo que se adapte mejor a la estructura organizativa de tu empresa.

9. Plan de inversiones y plan de financiación. Análisis de la viabilidad del proyecto

Como todo emprendedor, antes de iniciar un negocio debes estimar cuánto dinero has de invertir para ponerlo en marcha, analizar si los futuros ingresos van a compensar los costes de inversión y si, finalmente, obtendrás un beneficio. Para realizar este análisis tienes que elaborar un plan de inversión y un plan de financiación.

9.1. Plan de inversiones

El plan de inversiones es un listado pormenorizado de todos los elementos que necesita la empresa para realizar su actividad.

Se tendrá que elaborar una relación de todo aquello que se necesita para iniciar la actividad empresarial y averiguar el precio de todos los componentes de la lista; puedes encontrarlos en internet, preguntando en alguna tienda, a tus padres, profesoras y profesores, etc.

Se recomienda utilizar como guía para el plan de inversiones una tabla como la que se presenta a continuación; en ella se puede ver que coincide con el Activo (no corriente y corriente) del balance. Recuerda que el Activo del balance representa aquellos elementos patrimoniales que representan bienes y derechos propiedad de la empresa, de los que se espera obtener rendimientos económicos en el futuro.

PLAN DE INVERSIONES		CUANTÍA		
Activo no corriente		Año de inicio	Año 1	Año 2
INMOVILIZADO INTANGIBLE				
■ Patentes, licencias, marcas y similares				
■ Aplicaciones informáticas				
■ Desarrollo de una página web y su mantenimiento				
■ Otro inmovilizado intangible				
INMOVILIZADO MATERIAL				
■ Construcciones: propiedad o alquiler (y fianza) de edificios, pisos, locales, naves y las obras necesarias para su acondicionamiento				
■ Maquinaria				
■ Útiles y herramientas				
■ Mobiliario y equipamiento				
■ Equipos informáticos y otros (ordenador, fax, fotocopiadora, etc.)				
■ Elementos de transporte (furgonetas, camiones, motocicletas, etc.)				
■ Otros				
INVERSIONES INMOBILIARIAS				
INVERSIONES FINANCIERAS A LARGO PLAZO				
TOTAL INVERSIONES				
Activo corriente		Año de inicio	Año 1	Año 2
EXISTENCIAS				
■ Stock inicial: materias primas y otros aprovisionamientos				
■ En años sucesivos: productos en curso, productos terminados				
■ Anticipos a proveedores				
INVERSIONES FINANCIERAS A CORTO PLAZO				
EFFECTIVO				
■ Dinero en bancos o caja				
TOTAL INVERSIONES				

Además, se deberán tener en cuenta gastos como los sueldos y cotizaciones a la Seguridad Social de los trabajadores y trabajadoras, los seguros de responsabilidad profesional o aquellos relacionados con la actividad que se va a llevar a cabo, el seguro del local, etc. También la inversión inicial en marketing y publicidad, los gastos de mantenimiento y gestión (electricidad, gas, agua, telecomunicaciones, gasolina, vehículo, etc.), las certificaciones (gastos relacionados con la implantación de determinadas normas y certificaciones) y los gastos de constitución (escrituras notariales, inscripciones registrales, etc.).

9.1.1. Costes fijos y costes variables

Es preciso estimar los costes en los que se incurrirá antes de iniciar la actividad empresarial, distinguiendo entre costes fijos y costes variables. Recuerda:

- Costes fijos (CF): son aquellos que permanecen constantes ante variaciones en el volumen de producción, dentro de un periodo de tiempo determinado.
- Costes variables (CV): varían en función del número de unidades producidas o adquiridas.

Para ello, se elaborará una tabla como la siguiente, en la que se incluya el valor previsto de cada coste, en euros:



Estimación de costes	
Costes fijos	Costes variables
Personal (sueldos y cuotas de la Seguridad Social).	Suministros o combustible que depende del nivel de producción (electricidad, agua, gas, etc.).
Precio de alquiler o compra del local en el que se va a realizar la actividad empresarial.	Materias primas.
Maquinaria.	Envases y embalajes.
Equipos informáticos.	
Suministros generales (electricidad, agua, gas, teléfono, internet, etc.).	
Gastos de marketing: publicidad, estudios de mercado, etc.	
Vehículos (coste de compra, renting, gasolina, seguro, impuestos).	
Seguros (profesional, del local, etc.).	

CUADERNO

9.1.2. El umbral de rentabilidad

Se calculará el umbral de rentabilidad o punto muerto del producto a partir de la estimación de costes realizada en el apartado anterior, y se explicará detalladamente cómo se ha hallado.

9.2. Plan de financiación

El plan de inversiones que se ha elaborado indica cuánto capital se necesita para iniciar el negocio. El plan de financiación analiza cómo obtener ese dinero, después de reflexionar sobre:

- El capital social que tendrá la empresa y cuánto aportará cada socio.
- Un análisis de las posibles fuentes de financiación para la empresa, en el que se indiquen cuáles se consideran más convenientes y factibles. Es posible encontrar información en:
 - Las páginas web que se recogen en el esquema de las páginas 132 y 133 del libro.
 - Las páginas web de varios bancos y del Instituto de Crédito Oficial (ICO) (<www.ico.es>), donde se pueden localizar los préstamos que se conceden a los emprendedores y bajo qué condiciones (tipo de interés, plazo de devolución, etc.).

Es conveniente recoger la información que nos interesa de forma organizada y sistemática. De ese modo, podremos descubrir las fuentes que mejor se adaptan a nuestra empresa y comparar unas entidades con otras. Para el estudio sistemático de las fuentes de financiación puede utilizarse una tabla como la siguiente:

	Entidad convocante: (nombre)	Entidad convocante: (nombre)	Entidad convocante: (nombre)
Actividad subvencionada			
Beneficiarios			
Cuantía			
Tipo de interés (si lo hay)			
Plazo de solicitud			
Requisitos			

CUADERNO

Tras terminar, se elegirán las fuentes de financiación más ventajosas y adecuadas para la empresa.

Finalmente, se ordenará toda la información en una tabla denominada *Fuentes de financiación*, como la que se muestra a continuación, en la que se puede comprobar que coincide con el Neto patrimonial y el Pasivo del balance:

FUENTES DE FINANCIACIÓN	Año 0	Año 1	Año 2
RECURSOS PROPIOS <ul style="list-style-type: none"> ■ Capital social (aportaciones de los socios) ■ Otras aportaciones (business angels, SCR, etc.) ■ Beneficios no distribuidos (reservas) ■ Ayudas y donaciones 			
PASIVO NO CORRIENTE (recursos ajenos) DEUDAS A LARGO PLAZO <ul style="list-style-type: none"> ■ Préstamos y créditos de entidades financieras a l/p ■ Proveedores inmovilizado ■ Acreedores leasing o renting a l/p ■ Otras deudas a largo plazo 			
PASIVO CORRIENTE (recursos ajenos) DEUDAS A CORTO PLAZO <ul style="list-style-type: none"> ■ Préstamos y créditos de entidades financieras a c/p ■ Proveedores ■ Acreedores leasing o renting a c/p ■ Administraciones públicas (subvenciones, impuestos...) ■ Otras deudas a corto plazo 			
TOTAL FINANCIACIÓN			

CUADERNO

9.3. Análisis de la viabilidad del proyecto

Finalmente, se elaborará el balance de previsión de la empresa, utilizando la tabla del plan de inversiones y la tabla de fuentes de financiación de los apartados anteriores, y siguiendo el modelo de balance de previsión de la página 135 del libro.

A continuación, se calculará el fondo de maniobra de la empresa y se explicará si se encuentra en situación de equilibrio financiero. Se analizará cuál es su principal fuente de financiación o si depende excesivamente de una sola fuente.

Incluye la cuenta de resultados de previsión para el primer ejercicio económico de tu empresa siguiendo el modelo de la página 127 del libro.

Calcula todas las ratios y comenta los resultados. ¿Se debe corregir algún elemento del balance o de la cuenta de pérdidas y ganancias? Si es así, hazlos de nuevo.

9.4. El plan de tesorería

Elabora el plan de tesorería de tu empresa sobre la base del modelo propuesto en la unidad 5 (apartado 7 y sección Proyecto de empresa). Puedes realizar un plan semestral o anual añadiendo más columnas al modelo.

10. Forma jurídica de la empresa y protección legal de la idea

10.1. Forma jurídica

La forma jurídica se debe elegir y justificar explicando las ventajas e inconvenientes de la elección e indicando cómo se van a minimizar las desventajas.

Hay que detallar el número de socios que componen la empresa y reseñar sus nombres, apellidos y la participación de cada uno de ellos en el capital social. Asimismo, se indicarán los órganos de gobierno de la sociedad y quién integrará cada uno de ellos.

No debe olvidarse que todos estos aspectos aparecen reflejados en los estatutos de la sociedad, que se deberán cumplimentar. En la página web de Notarios y Registradores (<<http://bit.ly/notariosyreg>>) se pueden encontrar algunos modelos útiles.



10.2. Protección legal

Es importante reflexionar acerca de la necesidad de proteger nuestra idea empresarial, para eliminar o reducir el riesgo de que la competencia copie o imite nuestros productos o diseños. El registro de una patente confiere a su titular el derecho a explotar en exclusiva un invento susceptible de aplicación industrial o un procedimiento de fabricación, aun cuando utilice o esté compuesto de materia biológica. Puedes consultar la unidad 6 (página 162) y visitar la web de la Oficina Española de Patentes y Marcas: <http://bit.ly/web_OEPM>.

11. Trámites de constitución

Antes de iniciar un proyecto es conveniente trazar un plan organizado de trabajo:

- Se puede empezar localizando el punto de atención al emprendedor más cercano a nuestro domicilio y analizar qué trámites se pueden realizar allí.
- Despues, se trazará un esquema con los pasos que se van a seguir para la constitución y puesta en marcha de la empresa, y se ordenarán cronológicamente.
- Por último, se analizará dónde se debe realizar cada trámite, se localizará la dirección exacta y se hará un estudio de proximidades.

Lo ideal es elaborar y completar una tabla como la siguiente para organizar el trabajo, y localizar en internet los formularios de los trámites necesarios para iniciar la empresa y cumplimentarlos:

Trámites	Órgano en el que se tramita	Dirección postal	Dirección web	Fecha prevista	Persona responsable
Certificación negativa de nombre			< www.rmc.es >		
Redacción de los estatutos de la sociedad y elevación a pública de la escritura			Modelos estatutarios en: < http://bit.ly/notariosyreg >		
Declaración censal y solicitud de NIF (mod. 036, 037)	CUADERNO		< https://sede.agenciatributaria.gob.es/ >	CUADERNO	
Alta en el IAE (mod. 840, 848)			< https://sede.agenciatributaria.gob.es/ >		
Inscripción de la empresa en la Seguridad Social (TA.6)			< www.seg-social.es >		
Cobertura de riesgos profesionales (TA.16)			< www.seg-social.es >		

El siguiente paso consiste en organizar en el tiempo cada una de las acciones que pondrán en marcha la actividad productiva de la empresa. Las fechas pueden indicarse por meses o por trimestres:

Tarea	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Trámites de constitución												
Compra o alquiler del local												
Alta de electricidad, agua, teléfono, etc.												
Reforma del local												
Visitas a proveedores y formalización de acuerdos												
Compra de materiales y productos												
Contratación de personal												
Inicio del plan de promoción y publicidad												
Fecha de apertura e inicio de actividad												
Revisión del proyecto de empresa, etc.												

También puedes elaborar el calendario fiscal de tu empresa conforme a lo estudiado en la unidad 6.

12. Conclusiones y evaluación del proyecto

Finalmente, se deberán presentar unas conclusiones finales y explicar cómo se evaluará el proyecto. Para ello, se pueden seguir las indicaciones de la página 164 del libro.

Edición: Gloria Rodríguez y Víctor Borreguero
Coordinación editorial: Carmen Calvo
Diseño de colección: Juan Pablo Rada / Paso de Zebra
Fotocomposición, maquetación y realización de gráficos: Amelia Simón
Fotografías: 123RF Limited; 3M Corporate Communications, Alan Amron (Spencer Silver y Art Fry); AlgaEnergy, S.A.; Ayuntamiento de Madrid (vivero de empresa de Moratalaz: <www.madrid.es>); Blog Lenovo (logotipo Grameen Bank: <<https://www.bloglenovo.es>>); Comité Olímpico Internacional, vía Twitter (Isabel Fernández); Getty Images; Gobierno Vasco, Ireakia (Edurne Pasaban); ITU Pictures (Anousheh Ansari); Negobusiness, S.L., Metrópoli abierta (Carlota Pi: <<https://www.metropolabierta.com>>); Wikimedia Commons: Titus269 (Xabier Gabriel, La Bruixa d'Or), Farragutful (Target) y archivo Editex
Ilustración: 123RF Limited, Ángel Ovejero, Getty Images y archivo Editex
Preimpresión: José Ciria
Dirección de producción: Santiago Agudo

Editorial Editex, S. A. ha puesto todos los medios a su alcance para reconocer en citas y referencias los eventuales derechos de terceros y cumplir todos los requisitos establecidos por la Ley de Propiedad Intelectual. Por las posibles omisiones o errores, se excusa anticipadamente y está dispuesta a introducir las correcciones precisas en posteriores ediciones o reimpressiones de esta obra. Los nombres, logotipos e imágenes de marcas registradas que pudieran aparecer en la obra son propiedad exclusiva de sus respectivos titulares. Los nombres, logotipos o imágenes de marcas registradas que pudieran aparecer en la obra, lo hacen en beneficio exclusivo del propietario de la marca, sin intención de infringir los derechos de propiedad que pudieran ostentarse sobre los mismos.

El presente material didáctico ha sido creado por iniciativa y bajo la coordinación de Editorial Editex, S. A., conforme a su propio proyecto editorial.

© María Eugenia Caldas Blanco
María Luisa Hidalgo Ortega

© **Editorial Editex, S. A.**
Vía Dos Castillas, 33. C.E. Ática, edificio 6, planta 3.^a
28224 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
ISBN papel: 978-84-1134-500-2
ISBN eBook: 978-84-1134-556-9
ISBN LED: 978-84-1134-612-2
Depósito Legal: M-17947-2023

Impreso en España – Printed in Spain

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.