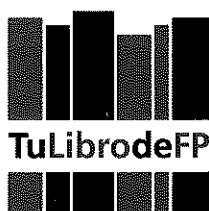
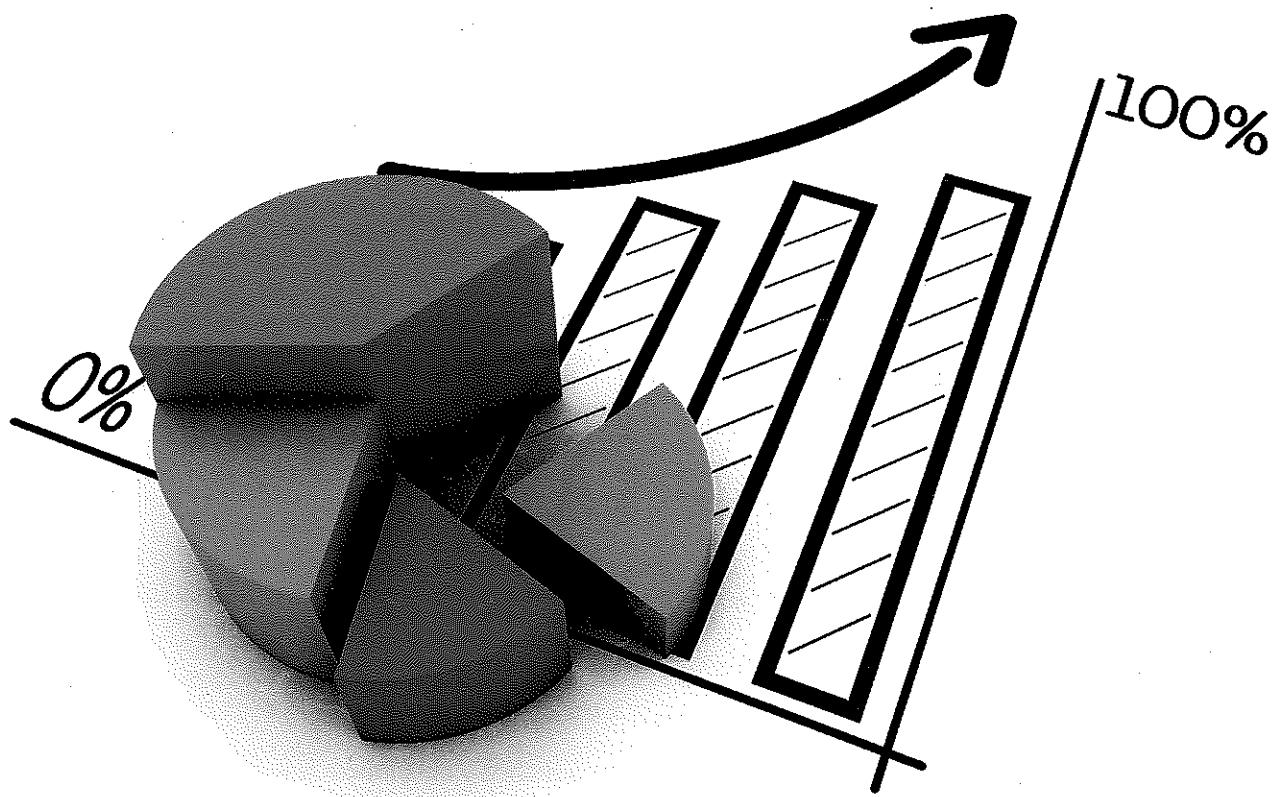


# Empresa e Iniciativa Emprendedora

Bruno Jesús García González

Julia Muñoz Gil



Cada maestrillo tiene su librillo. Nosotros le ponemos ISBN.

## **Empresa e Iniciativa Emprendedora**

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

**Derechos reservados © 2019, respecto a la primera edición en español, por:**

TuLibrodeFP S.L.U.  
C.I.F. B98527930  
Av. Ausiàs March, 38 bajo  
46120 Alboraya (Valencia)

**ISBN:** 978-84-16812-44-8

**Depósito legal:** V-2366-2019

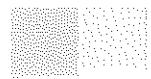
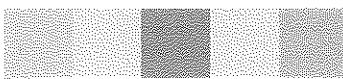
**Edición:** TuLibrodeFP S.L.U.

**Autores:** Bruno Jesús García González y Julia Muñoz Gil

**Diseño de cubierta e interior:** Yolanda Camacho Sánchez

**Maquetación:** Bruno Jesús García González, Yolanda Camacho Sánchez y Luis Iranzo Navarro-Olivares

**Fotografías:** Fotolia.com - Pixel & Création (cubierta), Petr Ciz (portadilla), ra2 studio (ud 1), Kurhan (ud 2), bloomua (ud 3), Brian Jackson (ud 4), Anatoly Maslennikov (ud 5), Igor Mojzes (ud 6), auremar (ud 7), eyewave (ud 8), Scanrail (ud 9), Maxim\_Kazmin (ud 10).



# Presentación

Este libro está dirigido al alumnado que cursa el módulo de Empresa e Iniciativa Emprendedora en los **ciclos formativos de Formación Profesional**. Es un libro orientado a fomentar la **iniciativa emprendedora y el espíritu emprendedor** de los estudiantes para que en un futuro, inmediato o a más largo plazo, puedan tomar la **iniciativa de crear una empresa** y establecerse como trabajadores por cuenta propia.

Buscando esta finalidad del fomento de la creación de empresas, el libro se ha organizado en torno al **Plan de Empresa como eje didáctico** del mismo. El sentido que tiene el módulo de Empresa e Iniciativa Emprendedora no es tanto ofrecer unos contenidos generales sobre el mundo de las empresas como llegar a ser motor e impulsor del espíritu emprendedor de los estudiantes de Formación Profesional, y para ello su aprendizaje debe girar en torno a la elaboración práctica de un **Plan de Empresa** que les permita visualizar en un futuro como sería ese proyecto, y con ello estimular su aprendizaje como un reto.

En esta edición de 2017 hemos incorporado la **filosofía de Lean Startup** a lo largo de las unidades del libro. Con estas actividades de "diseña-valida-aprende", hemos querido que los alumnos salgan a la calle y pregunten por su proyecto, y así puedan validar si van bien o mal encaminados con él. Introducir esta **actitud de validar "prototipos"** antes de crear una empresa real nos ha parecido importante. Así mismo, se ha incluido el lienzo de **Business Canvas** en la UD 4 y en la UD 10, como un resumen gráfico de los aspectos claves trabajados hasta ese momento en el plan de empresa, por lo que planteamos el **lienzo como "resultado"** y no como una hipótesis de trabajo, ya que requeriría un nivel de abstracción y conocimiento de ese contexto empresarial que muchos alumnos no poseen.

Con esta **filosofía práctica** se ha elaborado este libro de Empresa e Iniciativa Emprendedora. Para ello se ha distinguido claramente qué páginas hacen referencia a los contenidos conceptuales básicos del módulo y cuáles a los contenidos prácticos y al plan de empresa. Se ha utilizado la técnica de ofrecer una **página de teoría en la página de la derecha y una página de práctica a la izquierda** que haga referencia a esos mismos contenidos teóricos, de manera que el alumnado pueda centrarse en los espacios teóricos durante la explicación del profesor, para posteriormente continuar con la parte práctica en la página de la izquierda.

En la **parte teórica de la derecha** se presentan de forma esquemática los **conceptos** más importantes sobre cada apartado. También se incluyen algunos contenidos en forma de "**Fíjate**" o de "**Busca en la web**", a fin de completar los contenidos. Esta parte suponen **72 páginas del libro**, por lo que se ha hecho un esfuerzo de **síntesis y concreción** de lo verdaderamente importante para la creación de una empresa.

En la **parte práctica de la izquierda** podemos encontrar distintos tipos de actividades:

- **Casos prácticos resueltos** sobre los contenidos.
- **Noticias de prensa o de la web** que permitan profundizar los aspectos teóricos a través de ejemplos reales del mundo de las empresas o bien a través de noticias que inviten a la reflexión. En función de la madurez del grupo de alumnos, de grado medio o superior, el profesor podrá elegir mejor unas noticias u otras.
- **Redacta tu plan de empresa.** En este apartado los alumnos deberán resolver unas cuestiones sobre el plan de empresa en referencia a los contenidos teóricos explicados, de manera que dispongan de una guía donde puedan madurar poco a poco el proyecto.
- **Lean Startup.** Se trata de actividades de validar con el entorno, sobre todo a través de entrevistas, si lo planteado en el proyecto es viable o bien hay que darle otra vuelta y "pivotar" hacia otra alternativa.

Por otro lado, estas actividades se complementan con **las actividades finales** que se presentan al final de la unidad:

- **Casos prácticos para resolver** por los alumnos.
- **Un test de repaso de conceptos**, donde se repasan los conceptos básicos vistos en el tema.
- **Anexos.** Son temáticas concretas que pueden ser de interés para el alumnado como son "las franquicias", "auténtomo o con socios" o "aproximación a la economía española".
- **Repasa tu plan de empresa.** A partir de la información de las actividades de "Redacta tu plan de empresa", cada unidad concluye con esta actividad a modo de síntesis para incorporarlo al plan de empresa.
- **Entorno empresarial.** Se presentan noticias actuales del mundo de la empresa, resaltando aquellas noticias que conlleven un juicio crítico sobre el mundo empresarial.

Por último, reseñar que se ha utilizado el genérico masculino "un emprendedor", "un empresario" y no la acepción "un/a empresario/a", "un/a emprendedor/a", sin ánimo de discriminación por razón de género y con el único objetivo de facilitar la lectura del texto. En los casos prácticos se utilizan alternativamente nombres masculinos y femeninos.



# ¿Cómo leer este libro?

**PRIMERO:  
LA TEORÍA  
A LA DERECHA**

**SEGUNDO:  
LA PRÁCTICA  
A LA IZQUIERDA**

UD 4 EL MARKETING

TuLibrodeFP 2016

TuLibrodeFP 2016

UD 4 EL MARKETING

## Alargar la vida del producto

Cuando un producto está cerca de su fase de declive porque va a disminuir sus ventas, una alternativa a tener que crear un producto nuevo es modificar el ya existente. Se trata de una alternativa con muchos menos riesgos que tener que elaborar un producto totalmente nuevo y lanzarlo al mercado.

«Cómo alargar la vida de un producto? Introduciendo innovaciones»:

- En la calidad, en el diseño, en los servicios prestados.
- Promoviendo una nueva manera de consumirlo, por ejemplo los móviles introducen nuevas formas de consumirlos a través de las descargas de apps y ya no sirven solo para hablar o escribir.
- Aumentar la frecuencia de compra para que lo compran cada menos tiempo.
- Vendiéndolo en otro segmento de mercado nuevo, por ejemplo elementos que van dirigidos a niños también se dirigen a adultos.
- Un ejemplo de cambio en la calidad del producto ha sido en las editoriales de libros de texto en papel, donde ante el avance del libro digital, han incorporado CDs y otros recursos digitales a sus libros para alargar la vida del producto y seguir las tendencias de consumo.

## Consejos para elegir una marca

Uno de los aspectos determinantes del éxito de un proyecto es la elección acertada del nombre o marca de nuestro producto o empresa. ¿De qué nos sirve tener un buen producto o servicio si nuestros clientes no lo identifican o si les causa una impresión negativa?

Para realizar esta elección fundamental debes tener en cuenta:

1. Piensa qué puedes comunicar y elige un nombre descriptivo que sea capaz de transmitir lo que ofrece el cliente de forma clara. No lo compiques, que sea sencillo.
2. Una buena marca debe ser fácil de recordar. Utiliza pocas palabras, fáciles de pronunciar y de entender para tu público objetivo.
3. Busca palabras que transmitan una connotación positiva de tu empresa. Evita todo aquello que pueda sonar a ineficaz o insuficiente.
4. Descarta lo que puede confundir a tus clientes y les sporta poca información. No utilices iniciales, números o palabras genéricas.
5. Tu marca debe ser algo único. Prueba a fusionar distintos conceptos de tu negocio hasta que encuentres aquel que suena bien.
6. Por último, no rechaces la ayuda de otras personas relacionadas con el proyecto: organiza una fiesta de ideas, anota hasta las que te parecen más absurdas, selecciona las mejores y repítelas en voz alta y comprueba como suenan.

Para saber más: <http://www.entrepreneur.com/article/269060> y <http://www.prensa.libre.com/35555/para-elegir-nombre-marca.html>

## La diferenciación por diseño

El Grupo Billingham es una empresa dedicada a la fabricación, importación y exportación de todo tipo de regalo de empresa. Entre estos productos, por su funcionalidad y precio, han cobrado importancia los pendrives (dispositivo portátil de almacenamiento).

Pero son muchas las empresas que ofrecen este tipo de producto (los pendrives). ¿Qué estrategia de marketing ha escogido el Grupo Billingham para diferenciar su producto de otros similares? El diseño y la personalización de estos dispositivos.

Junto con la calidad, el precio y la calidad, Billingham vende originalidad en el diseño: "móviles tipo tarjeta, un pendrive de madera ecológica, el bolígrafo USB más fino y elegante del mercado, y dos mini modelos de aluminio y PVC de máxima calidad; todos ellos personalizables con su logotipo o marca".

Puedes ver estos diseños accediendo al siguiente enlace:

<http://pendrivespersonalizados.es/>



## Redacta tu plan de empresa

Basándote en tu idea de negocio, busca qué estrategias sobre el producto vas a utilizar:

### De diferenciación del producto:

• ¿En qué se va a diferenciar tu producto de la competencia?

### De marca:

• Elabora una marca, incluyendo: el nombre que le vas a dar y el logotipo. Incorpora un gráfico o dibujo a la marca.

• Píensa en un eslón que identifique a la empresa.

### De incorporación de servicios adicionales:

• Sumate al producto algún servicio adicional que pueda diferenciar tu producto de la competencia.

### De alargamiento de la vida del producto:

• Si tu producto está al final de su ciclo de vida, piensa en alguna innovación para modificarlo y lanzarlo al mercado.

## 4.4. Estrategias sobre productos

### A) De diferenciación :

Ya hemos visto anteriormente que una estrategia básica es diferenciar nuestro producto de la competencia para que se perciba como diferente. «Cómo podemos diferenciarlo? Actuando sobre las características del producto formal, por ejemplo, sobre el diseño o con formas o colores que llamen la atención; ofreciendo mucha mayor calidad o mayor cantidad que otros productos similares; cambiando el envase o el embalaje, para que sea más manejable o más atractivo; etc.

Un ejemplo de diferenciación de producto a través del diseño es una empresa que fabrica "pendrives" pero con el diseño personalizado según lo pide cada comprador, como puede ser la forma del logo de la empresa. ¿Qué vende esta empresa? Pendrives o diseño? Al incorporar el diseño personalizado al pendrive, ha logrado diferenciarse del resto de pendrives. Fíjate en las fotografías del lateral izquierdo.

### B) De marca:

La marca es el nombre y diseño que identifica el producto o la empresa frente a otros similares. La marca engloba dos elementos: el nombre y el logotipo.

- 1) El nombre será de la empresa o bien del producto, debe poder pronunciarse y memorizarse.
- 2) El logotipo es el diseño escrito del nombre, con un determinado tipo de letra y color. Por ejemplo, Coca-Cola está escrita en color rojo, con las letras unidas y las C en mayúsculas; o la forma en que está escrita Google.

Al logotipo la suele acompañar la imagen o dibujo (el grafismo), para que pueda distinguirse mejor de la competencia. Por ejemplo, en Coca-Cola está la chapa de color rojo donde se coloca el nombre. No todas las marcas utilizan una imagen o dibujo para acompañar al nombre, y solo muestran el nombre de la empresa con un diseño, por ejemplo Google, muestra su nombre pero no incluye dibujos.

Además, a la marca la suele acompañar en ocasiones y estélogos o frases cortas fácil de recordar, que describen algunas características del producto que se quieren asociar en la mente del consumidor. Por ejemplo, en Coca-Cola aparece el eslón: "Siempre Coca-Cola".

Recordar que la función de la marca es generar confianza al consumidor, cuando tiene dudas sobre un producto tendrá a comprar la marca que le da seguridad en lugar de una desconocida. Otra función es fidelizar a los clientes, hay clientes que siempre compran la misma marca por fidelidad.

### Tipos de marca:

- |  |   |
|--|---|
| Marca única  | • Todos los productos de la empresa se venden con la misma marca.   |
| Marca múltiple   | • Por ejemplo los productos Samsung.  |
| • La empresa utiliza una marca para cada uno de sus productos. |   |
| Segundas marcas  | • Por ejemplo P&G vende sus productos con marcas distintas: Fairy, Ariel, Ambipur, Gillette, Dove, Limpia, etc.   |
| Marcas blancas   | • Una empresa crea otra marca para vender otro producto más barato en otro segmento de mercado y así llegar a esos clientes.  |
|  | • Por ejemplo Dacia es la segunda marca de Renault.   |
|  | • Se trata de marcas de cadenas de distribución (Mercadona, Carrefour, etc) que venden productos de distintos fabricantes. Funciona de la siguiente manera: los fabricantes elaboran productos para esa cadena de distribución, y en lugar de llevar la marca del fabricante, es la empresa de distribución quien le pone la marca al producto. |
|  | • Pueden haber empresas que tengan dos marcas, como Casa Tarradellas: por un lado fabrica para Mercadona el producto "Hacendado", pero por otro tiene sus propios productos con marca Casa Tarradellas.   |



Este libro está estructurado de 2 páginas en 2 páginas, de manera que a la derecha podrás encontrar la parte teórica del tema y a su izquierda los casos prácticos, las noticias y el plan de empresa que hacen referencia a esa parte teórica.

# Índice



## 1. La iniciativa emprendedora

1. Trabajador por cuenta propia / ajena .....	9
2. Requisitos y teorías del empresario.....	11
3. El espíritu emprendedor .....	15
4. Características personales de los emprendedores .....	17
5. La idea de negocio .....	19
6. Generando la idea de negocio .....	21
Anexo: ¿Autónomo o con socios? .....	24
Actividades .....	28

## 2. El mercado

1. El mercado .....	33
2. Tipos de mercado .....	35
3. La segmentación del mercado .....	37
4. Estudio de mercado: Los clientes .....	39
Actividades .....	42

## 3. El entorno de la empresa

1. El entorno general de las empresas .....	47
2. Tipos de entorno: sencillo / cambiante .....	47
3. El entorno específico del sector .....	49
4. Análisis de la competencia.....	51
5. El análisis D.A.F.O. del entorno y la empresa .....	53
6. La localización del proyecto .....	55
7. La cultura empresarial e imagen corporativa .....	57
8. La responsabilidad social corporativa .....	59
Actividades .....	60

## 4. El marketing

1. El marketing .....	69
2. El marketing estratégico .....	71
3. Herramientas del marketing operativo .....	71
4. El producto .....	73
5. El precio .....	79
6. La promoción .....	81
7. La distribución .....	83
8. La atención al cliente .....	85
Anexo: La franquicia .....	88
Actividades .....	90

## 5. Recursos humanos

1. La dirección y el liderazgo .....	9
2. La motivación laboral .....	10
3. La organización de la empresa .....	10
4. Obligaciones de la empresa en materia laboral .....	10
Actividades .....	11

## 6. Formas jurídicas

1. Las formas jurídicas .....	11
2. Trámites para la constitución de una empresa .....	12
Actividades .....	12

## 7. El plan de producción

1. El plan de producción .....	13
2. El aprovisionamiento .....	13
3. El análisis de costes .....	13
Actividades .....	14

## 8. Inversión y financiación

1. La inversión y los gastos iniciales .....	14
2. La financiación de la empresa .....	14
3. Fuentes de financiación propias .....	15
4. Fuentes de financiación ajenas .....	15
5. Ayudas y subvenciones públicas .....	15
6. Crowdfunding (financiación colectiva) .....	15
Actividades .....	16

## 9. Análisis contable y financiero

1. La contabilidad .....	165
2. El balance de situación .....	165
3. La cuenta de resultados .....	169
4. El plan de tesorería .....	171
5. El análisis de balances .....	173
Actividades .....	174

## 10. Gestión contable, administrativa y fiscal

1. Gestión administrativa: proceso general, pedido, albarán, factura, formas de pago .....	179
2. Gestión fiscal: IFPF, IVA, IS, calendario fiscal .....	189
3. Gestión contable: libros de contabilidad .....	195
Actividades .....	196

# Unidad 1

## LA INICIATIVA EMPRENDEDORA

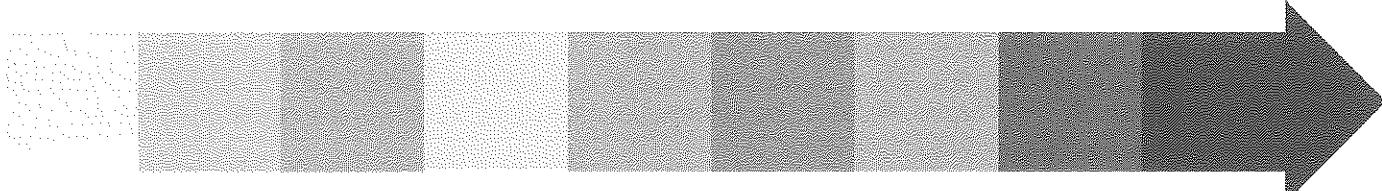
### CONTENIDOS:

1. El trabajador por cuenta propia / ajena
  2. Requisitos y teorías del empresario
  3. El espíritu emprendedor
  4. Características personales de los emprendedores
  5. La idea de negocio
  6. Generando la idea de negocio
- Anexo: ¿Autónomo o con socios?



### OBJETIVOS:

1. Conocer los motivos y la motivación para crear una empresa.
2. Conocer los requisitos y las distintas teorías sobre la figura del empresario.
3. Definir la figura del emprendedor.
4. Autoevaluar la capacidad emprendedora.
5. Redactar la idea de negocio y su propuesta de valor.



## Primer error: emprender con motivos pero sin motivación

Me gustaría comenzar por el motivo por el cual se está usted planteando emprender un negocio. Responder a esta pregunta no es sencillo porque requiere un ejercicio de honestidad importante por su parte.

La mayoría de emprendedores, cuando se les plantea esta cuestión, acuden a una respuesta-salvavidas: la idea de negocio. Pero la idea es el objeto del negocio, nunca un motivo válido ni es una motivación sólida y duradera.

Otros motivos habituales que justifica el emprendedor son:

- 1- Estar en el paro y tener que salir adelante.
- 2- Odiar al jefe o a la empresa.
- 3- No depender de ningún jefe.
- 4- Tener libertad de horario, poder elegir mis días de vacaciones.
- 5- Ganar más dinero que trabajando por cuenta ajena.
- 6- Querer recuperar el patrimonio que perdió la familia.
- 7- Demostrar algo a los demás o a uno mismo.
- 8- Hacerse rico, dar un pelotazo.
- 9- Contribuir al desarrollo de la región.
- 10- Dedicarse a un tema que gusta y al cual no es posible dedicarse si no es emprendiendo.

El motivo es irrelevante, mientras haya motivación

Hay que distinguir entre dos términos muy próximos pero que tienen distinto significado: motivo y motivación. Un motivo es el detonante, es la causa. Pero otra cosa es la motivación: las ganas, la ilusión, el deseo profundo de emprender. El motivo que provoca su decisión no es tan importante mientras haya una ilusión real. Para entendernos: ser despedido es un motivo, pero no asegura motivación suficiente para emprender un negocio. Las verdaderas motivaciones son la ilusión y el deseo de emprender en sí mismo.

Pongamos un símil: para explotar, una bomba precisa de un detonador y de dinamita. El caso que nos ocupa es aquel donde hay detonador y no hay dinamita; hay motivo, pero no motivación; hay causa que lleva a emprender un negocio, pero no hay ilusión suficiente. Ninguna bomba explota si el detonador no la enciende. Tener motivo para emprender no es ni bueno ni malo. Es irrelevante. Por tanto, ¿hay en su caso particular una motivación suficientemente sólida? ¿Tiene usted una verdadera naturaleza de emprendedor?

¿Qué es entonces emprender?

Emprender es una forma de enfrentarse al mundo, es una manera de entender la vida con la que no todo el mundo se siente a gusto: es aquella en la que la persona disfruta con la incertidumbre y la inseguridad de qué pasará mañana. El verdadero emprendedor es aquel a quien lo incierto procura un especial placer.

Fuente: Fernando Trias de Bes: Extracto de "El libro negro del emprendedor". Ed. Urano. Se recomienda la lectura del libro para profundizar en estas ideas.

## REDACTA TU PLAN DE EMPRESA

En este apartado del libro irás completando poco a poco tu Plan de Empresa para tenerlo finalizado al final del módulo. El guion del Plan de Empresa lo encontrarás al final de esta unidad 1, pero por ahora es más importante que reflexiones sobre si crees que puedes ser un emprendedor o no. Contesta a las dos siguientes actividades y tenlas en cuenta para la redacción de tu Plan de Empresa:

1º) Puntúa si crees que te encuentras más cerca de un trabajador por cuenta ajena o propia en la siguiente tabla. El 1 es más cercano a cuenta ajena y el 5 a cuenta propia, si bien caben opciones intermedias.

Trabajador cuenta ajena	Puntuación más cercana a:					Trabajador cuenta propia
• Depender de un jefe	1	2	3	4	5	• Ser nuestro propio jefe
• Limitarse a cumplir con el trabajo	1	2	3	4	5	• Asumir responsabilidades sobre la marcha del negocio
• Un salario fijo	1	2	3	4	5	• Beneficios o pérdidas, asume el riesgo
• Cumplir un horario	1	2	3	4	5	• Llevarse el trabajo a casa
• Satisfacción laboral puede limitarla la empresa	1	2	3	4	5	• Satisfacción personal de asumir un reto empresarial

2º) Reflexiona sobre cuáles serían los motivos y la motivación o ilusión que tendrías para crear una empresa:

MOTIVOS	MOTIVACIÓN
¿Qué motivos te llevarían a crear una empresa?	¿Qué grado de ilusión crees que tienes en crear una empresa?
Necesidad de encontrar trabajo, ganar más dinero, salir de la empresa donde estoy, prefiero ser mi jefe, ofrecer un bien o servicio a la sociedad, demostrar algo a los demás, hacerme rico, satisfacción personal, dedicarme a lo que me gusta, otros motivos.	1) Ninguna. 2) Es posible, según vengan las circunstancias del futuro. 3) Enorme, es un proyecto que tengo en mente. 4) No lo he decidido todavía, tengo dudas.

# 1. Trabajador por cuenta propia / ajena

La primera pregunta a la hora de estudiar este módulo es: ¿Qué prefieres: trabajar por cuenta ajena en una empresa que no sea tuya o trabajar por cuenta propia en tu empresa?

Si tu intención es tener un contrato de trabajo en una empresa, asumir las responsabilidades de tu puesto de trabajo y olvidarte cuando se cumpla el horario, sin asumir los riesgos de la marcha de la empresa, seguramente tienes el perfil de trabajador por cuenta ajena. Si te mueve por dentro “la inquietud” de crear tu propia empresa, asumiendo los riesgos y las responsabilidades que conlleva, es que tienes un perfil de trabajador por cuenta propia.

¿Qué sucede si tengo un perfil de trabajador por cuenta ajena? ¿Me aporta algo este módulo de EIE si no quiero tener mi propia empresa? Sí, por dos motivos:

- Por un lado **tus inquietudes y tus necesidades laborales de ahora no serán las mismas** que las de dentro de 5 o 10 años: habrás madurado en tu trabajo y estarás más seguro de ti mismo, te podrás encontrar con una oportunidad de crear un negocio que no esperabas o incluso con un capital que antes no tenías. El espíritu emprendedor de crear una empresa puede activarse dentro de unos años porque las personas maduran y cambian con el tiempo.
- ¿Y si no se “activa” el espíritu emprendedor en un futuro? ¿Para qué sirve EIE? Si no tienes ninguna intención de crear una empresa este módulo te aportará el **conocimiento del funcionamiento interno de una empresa**, de sus departamentos y funciones, de las dificultades y de las posibilidades de crecimiento de las empresas; y este conocimiento “sobre” las empresas te será útil para cuando trabajes dentro de una de ellas como trabajador por cuenta ajena.

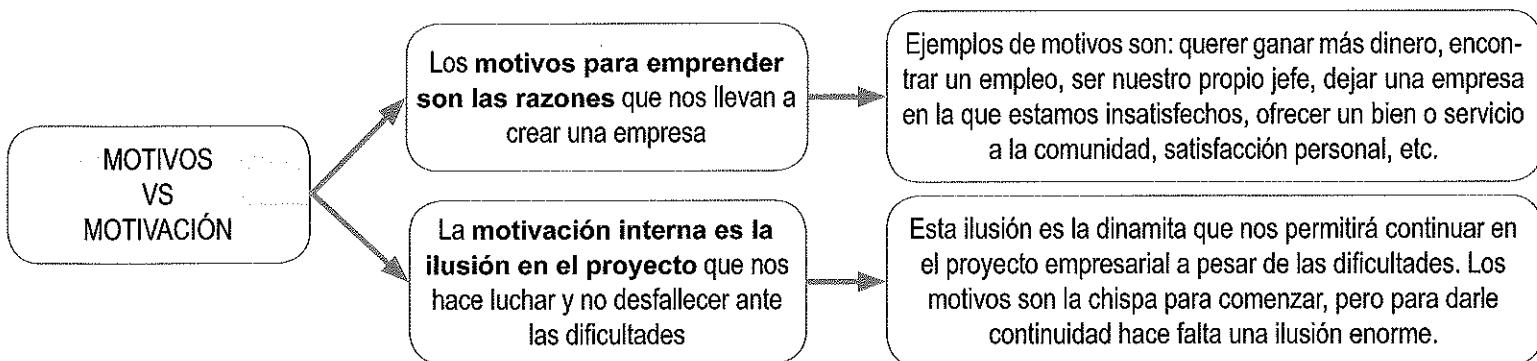
¿Qué **diferencias** encontramos entre ser trabajador por cuenta ajena o por cuenta propia?

Trabajador cuenta ajena	Trabajador cuenta propia
• Depender de un jefe	• Ser nuestro propio jefe
• Responsabilidad limitada a cumplir con su trabajo	• Asumir responsabilidades en la marcha del negocio
• Un salario fijo, con independencia de beneficios	• Beneficios o pérdidas, asume el riesgo económico
• Cumplir un horario de trabajo	• Llevarse la tarea a casa fuera del horario de la empresa
• La satisfacción laboral viene muy determinada por el clima y funcionamiento interno de la empresa	• Es una fuente de satisfacción personal y profesional el asumir un reto empresarial

## A) El empresario a la fuerza

Es aquel empresario que decide montar una empresa porque “**las circunstancias** le han llevado a ello”: “me he quedado sin empleo, en mi sector no hay trabajo ahora mismo, no paro de tirar currículums y nadie me llama, etc”. En este caso, una persona decide crear una empresa por “**la necesidad urgente**” de **encontrar trabajo**, más que por convencimiento interno de querer desarrollar un proyecto empresarial asumiendo todos los inconvenientes que supone ser trabajador por cuenta propia.

Siguiendo a Fernando Trias de Bes, para ser un emprendedor no es tan importante los “motivos” como la “**motivación interna**”, entendida como la **ilusión en el proyecto que nos hace luchar por alcanzarlo**. Amplía esta idea en la lectura del lateral.



## Aprender a emprender

### ¿Qué necesita España para ser un país de emprendedores?

Pues entre otras cosas los déficit que aprecian los emprendedores también tienen que ver con la educación y la tolerancia al fracaso. Iñaki Arrola, fundador de Coches.com y socio del fondo Vitamina K, que apoya a futuros emprendedores, afirma que nuestro país adolece de formación para emprender: "Montar un negocio nunca ha estado bien visto porque se piensa en el fracaso. Hay que enseñar que crear una empresa es posible y que para ello hay que fracasar y no pasa nada. En Estados Unidos se fomenta esta cultura desde el colegio". Es de los que asegura que el paraíso no tiene tanto que ver con favorecer la creación de start up con una ley o con reducir la burocracia, "sino con crear un contexto que de verdad fomente el espíritu emprendedor". Una opinión que comparte con Jordi Vinaixa, director académico del Instituto de Iniciativa Emprendedora de Esade: "Tenemos una cultura de excesiva búsqueda de la seguridad y todo lo relacionado con el riesgo nos es ajeno. Desde el punto de vista legislativo, disponemos de unas normas muy garantistas que hacen que la puesta en marcha de empresas se ralentice. Además, se penaliza el fracaso. Si una persona ha fallado una vez, por ejemplo, si ha tenido un problema de morosidad éste queda en su expediente aunque esté resuelto. No somos de dar segundas oportunidades". Esto es algo superado en Estados Unidos. Por eso es, junto con Israel, uno de los países de referencia de los emprendedores. Además, Arrola admira a este último "porque fomenta la cultura del esfuerzo desde edades tempranas".

Extracto de artículo de Expansión.com (20/5/2013)

## Caso práctico resuelto

Marina ha terminado sus estudios de Técnico en Confección y Moda. Durante estos años ha barajado la posibilidad de trabajar por cuenta ajena en algún taller o fábrica textil, o montar algún negocio propio.

Debido a la crisis sabe que le será difícil encontrar un trabajo estable, por eso le parece atractiva la idea de crear un pequeño taller, donde crear y vender sus propios diseños. Antes de tomar la decisión final, quiere saber si realmente tiene espíritu emprendedor. Por ello debe reflexionar sobre:

- Su capacidad para asumir riesgos: Marina se enfrenta bien a la incertidumbre y no le tiene miedo al fracaso. Sabe que acertar a la primera no siempre es posible. Además sus padres le apoyan en este proyecto.
- Capital inicial: Marina cuenta con un pequeño local propiedad de sus padres. Además estos le harán un préstamo inicial para acondicionarlo y comprar la maquinaria que necesita. Además sabe que puede optar a alguna de las ayudas para jóvenes emprendedores.
- Habilidades: Marina no tiene experiencia profesional. Únicamente conoce el mundo laboral a través de las FCTs. No conoce el mundo empresarial, y aunque ella está muy ilusionada, no se ve capaz de dirigir al pequeño equipo que necesita para poner en marcha el proyecto.

Antes de poner en marcha el proyecto Marina debe incrementar sus habilidades emprendedoras. Es recomendable que trabaje unos años en una empresa del sector, para que conozca mejor su funcionamiento. Además este tiempo le permitirá madurar para ser capaz de dirigir un equipo.

## Cómo nació Facebook

Te proponemos que veas la película La red social.

Esta película narra la aventura de la puesta en marcha de la más conocida red social: Facebook, si bien no todas las escenas son reales se aproximan a la realidad de lo cómo surgiendo este gigante de internet. Mark Zuckerberg, su creador, ingresó en la Universidad de Harvard en 2003 y comenzó a desarrollar una web que permitía a los estudiantes ver la lista de compañeros de clase, con la que se podía calificar a los estudiantes de la universidad. Así surgió la idea de crear una comunidad que utilizaba la red para compartir aficiones y sentimientos.

Pero La red social no habla solo de cómo surgió la idea de Facebook, de hecho deja constancia de como Zuckerberg la tomó prestada de un encargo que le propusieron y la desarrolló con un estilo propio. La película también nos habla de los compañeros de viaje en los primeros momentos de un proyecto emprendedor, y cómo la entrada de nuevos socios en el proyecto hace que se tambaleen las relaciones de amistad entre los fundadores.

- 1) ¿Qué requisitos como empresarios cumplían los 2 fundadores? ¿Qué pensaban sobre cómo obtener el capital?
- 2) ¿Qué ocurre cuando entra el nuevo socio en la empresa? ¿En qué cambia la perspectiva de Zuckerberg?

## Redacta tu plan de empresa

¿Cumples los requisitos para ser empresario? Contesta sinceramente valorando las siguientes cuestiones:

### Riesgo:

- ¿Te gusta asumir riesgos o prefieres la seguridad?
- ¿Tu entorno familiar o de amistades influyen en que asumas riesgos?

### Capital:

- ¿Dispones de un capital mínimo para comenzar?

### Tecnología:

- ¿Conoces la tecnología necesaria y tienes acceso a ella?

### Conocer el negocio:

- ¿Has trabajado antes en ese negocio?

### Conocimientos de gestión:

- ¿Tienes conocimientos de cómo gestionar una empresa?

### Habilidades sociales y personales:

- ¿Eres optimista ante la adversidad? ¿Tienes habilidades sociales en el trato con los demás?

## 2. Requisitos y teorías del empresario

### A) Requisitos básicos del empresario

Hay **3 requisitos básicos** que debe cumplir mínimamente una persona para poder convertirse en empresaria: aceptar el riesgo que supone la aventura de crear una empresa, disponer de un capital mínimo y acceso a la tecnología necesaria de esa actividad, y poseer unas habilidades personales y sociales que le permitan desarrollar el proyecto empresarial. Veamos detenidamente cada uno de ellos:



- Debe ser una **persona que acepte el riesgo**. Si desea la seguridad de tener un empleo y un sueldo estable no será una persona idónea para crear una empresa. Una empresa tampoco es un segundo trabajo, ya que requiere la presencia continua en el negocio.
- Por otro lado, el **contexto familiar** pueden limitar o no la aceptación del riesgo que supone crear una empresa: el cuidado de hijos, la pérdida de empleo del cónyuge o heredar la empresa familiar son condiciones que influirán en la aceptación o no del riesgo. De igual manera, un **círculo de amistades** donde haya empresarios o trabajadores por cuenta ajena también generará expectativas positivas o negativas hacia el riesgo.



- Debe disponer de un **capital inicial** para afrontar la creación de la empresa, si no de su totalidad, al menos de un 50% para buscar fuentes de financiación ajena. Los bancos no financian el 100% de la inversión, ya que exigen que el empresario asuma riesgos aportando capital al proyecto, o como mucho que esté respaldado por un avalista para que en caso de impago se responsabilice de la deuda.
- Además, deberá tener **acceso a la tecnología** para crear ese tipo de negocio. Por ejemplo, para poder abrir un taller de reparación de vehículos requerirá de un determinado tipo de maquinaria, la cual deberá conocer el empresario y poder acceder a los proveedores que la facilitan.



#### 1) Conocer el negocio:

Cada negocio tiene sus propias particularidades, por ello es preferible que **antes** se haya sido **trabajador por cuenta ajena** en una empresa del mismo sector.

» Por ejemplo, una peluquera que trabaja 3 años en una peluquería y luego decide abrir la suya propia.

#### 2) Disponer de conocimientos de administración y gestión:

Muchos **jóvenes empresarios** creen que llevar una empresa supone ser un “técnico” que dispone de un capital para crear una empresa y que se **dedica a la actividad productiva delegando en una gestoría** toda la administración y gestión de la empresa.

Si bien se pueden delegar algunas **tareas repetitivas a la gestoría**, dirigir una empresa implica estar tomando decisiones continuamente sobre la gestión y administración de la misma, para lo cual se requieren unos conocimientos mínimos. Pensar que es la gestoría quien llevará toda la gestión es un error.

#### 3) Habilidades personales y sociales:

Para crear y mantener una empresa se requieren unas **características de personalidad** que permitan ser capaz de **crear un proyecto e ilusionar** y hacer partícipes a los demás implicados en el mismo. Requiere una visión optimista y una elevada tolerancia a la frustración y las adversidades.

Ser empresario también supone mantener unas **relaciones sociales** continuas con clientes y proveedores, lo que requiere cierto don de gentes, de escucha activa, empatía y assertividad en las relaciones sociales.

## Mujeres emprendedoras

La mujer, como en otros ámbitos de la vida social, va ganando puestos en el mundo empresarial. Esta labor necesita del reconocimiento de las instituciones públicas y privadas. Y una de las formas de reconocer esta labor es a través de Premios como los otorgados por la Asociación Española de Mujeres Empresarias de Madrid (ASEME), que pretende promover el espíritu emprendedor entre las mujeres, estimulando la iniciativa privada.

Esta Asociación ha querido premiar la acción de cinco mujeres, reconociendo su labor y trayectoria profesional con los siguientes galardones:

- » Premio Empresaria del Año ha recaído en la directora general de Grupo Editorial SENDA, Matilde Pelegrí.
- » Premio Directiva a Koro Castellano, directora para España y Portugal de Amazon y de BuyVIP.com.
- » Premio Emprendedora a Alejandra Yagüe, diseñadora de joyas y responsable de la firma Alexandra Plata.
- » Premio Pyme a María Luisa Banzo, fundadora del restaurante La Cocina de María Luisa.
- » Premio Compromiso Social a Margarita Maiza y Urbietá, actual responsable de los comedores sociales de la Orden de Malta en Madrid.

FUENTE: [www.aseme.es](http://www.aseme.es)

## Caso práctico resuelto

Todas las siguientes personas dicen que son empresarios. Indica desde qué teoría se ven como empresarios:

- Marta, informática, ha elaborado un nuevo GPS para bicicletas de montaña, el cual vende muy bien en su pequeña empresa.
- Leonardo es directivo de una importante multinacional.
- Isabel tenía una inmobiliaria, pero con la crisis ha abierto un centro de formación para desempleados.
- Raúl trabajó en la empresa de fontanería de su padre y ahora tiene la suya propia.

Solución:

- Teoría de la innovación, lleva un invento al mercado.
- Tecnoestructura, es directivo de una empresa.
- Teoría de la oportunidad, cambia de negocio cuando ve una nueva oportunidad.
- Teoría de la incubadora, aprendió de su padre.

## Ejemplos de empresarios

La mejor forma de **entender las teorías** que se formulan sobre los empresarios es encontrar **ejemplos reales de personas** que reúnen algunas de estas características. A continuación te proponemos los siguientes ejemplos:

- **Empresario riesgo:** El Jeque Mansour bin Zayed bin Sultan Al Nahyan (nacido en 1970) es un político de Emiratos Árabes Unidos y miembro de la familia gobernante de Abu Dhabi. Pero sobre todo es conocido por ser el actual propietario de uno de los más importantes clubes de fútbol de la liga inglesa, el Manchester City, siendo su papel principal el de capitalista. Además es miembro del Consejo Supremo del Petróleo y posee participaciones en varias empresas comerciales, como Virgin Galactic y Sky News Saudita.
- **Empresario Innovador:** ¿Quién no ha oído hablar del genial Steve Jobs, quien junto a un amigo y en un garaje creó el Apple I, considerado el primer ordenador personal de la historia? El Apple II, una mejora del modelo anterior, fue introducido en 1977, convirtiéndose en el primer ordenador de consumo masivo. El éxito de ventas llevó a Apple a ser la empresa de mayor crecimiento en Estados Unidos.
- **La tecnoestructura:** Si le ponemos cara al grupo Inditex (Zara, Massimo Dutti...) rápidamente pensamos en su fundador y máximo accionista, Amancio Ortega. Sin embargo, éste se ha apartado ya de la dirección del grupo, cediéndole el testigo a Pablo Isla, un ejecutivo con un currículum impresionante: Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid, Abogado del Estado, exdirector de los Servicios Jurídicos del Banco Popular, exdirector General de Patrimonio del Estado en el Ministerio de Economía y Hacienda, exresidente del grupo Altadis y miembro del Consejo de Administración de Telefónica, S.A.
- **Empresario oportunista:** ¿Sabías que el inventor de la fregona fue un español llamado Manuel Jalón? Este zaragozano consiguió mejorar la calidad de vida de muchas mujeres españolas cuando, al aplicar un palo a la mopa o bayeta, cambió la forma tradicional de limpiar el suelo de rodillas.
- **Teoría de la Incubadora:** Cristóbal Balenciaga es uno de los más famosos modistas y diseñadores españoles. Balenciaga comenzó su andadura profesional de la mano de su madre, costurera de algunas familias importantes de la época. Posteriormente inició un período de aprendizaje como sastre en algunos de los mejores establecimientos del momento, tanto en España como en Francia.
- **Teoría de la marginación social:** seguro que en tu entorno hay algunas personas que han perdido su empleo y se han planteado iniciar una actividad por cuenta propia como medio de ganarse la vida. Si alguno de ellos ha decidido emprender su propio negocio, es un auténtico empresario.

## B) Teorías del empresario

Existen multitud de teorías sobre quién es un empresario. Nos centraremos en las 5 teorías básicas que pueden ayudar a comprender qué significa ser empresario. En el lateral podrás encontrar ejemplos sobre estas teorías.

Teoría del empresario riesgo (Knight-1921)

El empresario es el capitalista que pone el dinero y **asume el riesgo económico**. Compra los medios o factores de producción a un precio determinado y realiza una previsión de ventas. Si acierta, ganará; si no, perderá el capital aportado.

Para Schumpeter el cambio tecnológico viene dado en 3 etapas:

- 1) La **invención**, que se lleva a cabo en los laboratorios.
- 2) La **innovación**, que es llevar a la práctica los inventos y las ideas.
- 3) La **imitación**, cuando la innovación la llevan a cabo muchas empresas.

Para este autor, los **verdaderos empresarios son los innovadores**, pues son capaces de llevar al mercado un nuevo producto u ofrecerlo de forma distinta, innovar una nueva forma de organizar la empresa, o vender un producto en un mercado distinto. Estos empresarios innovadores sacarán unos beneficios extraordinarios al no tener competencia al principio en su innovación; sin embargo, corren con el riesgo de que su innovación no sea aceptada, de ahí que Schumpeter los considere los verdaderos empresarios.

A continuación de la innovación **se produce la imitación**: las demás empresas pasan a imitar esa innovación que ya funciona, con lo que los beneficios extraordinarios que habían conseguido los innovadores desaparecerán al repartirse entre todas las empresas. Los empresarios innovadores necesitarán volver a realizar otra innovación para seguir sacando una ventaja respecto al resto de empresas.

En el siglo XX aparecen empresas que necesitan mayor volumen de capital, con lo que surgen grandes compañías que son financiadas por muchos propietarios: los accionistas de la empresa.

Para Galbraith, los empresarios no son los capitalistas o accionistas de las empresas, sino **los directivos que toman decisiones** sobre cómo dirigir la empresa a partir de las directrices básicas que marca la Junta de Accionistas. En las **pequeñas empresas coincidirá** el propietario y el directivo-empresario, pero en las grandes sí que existe una separación entre propietarios y directivos, siendo los segundos los empresarios.

Para este autor el empresario es aquel que **sabe ver una oportunidad de negocio en el mercado**, es capaz de intuir y descubrir dónde están esas oportunidades en el mercado no detectadas por nadie hasta ese momento, por lo que busca sacar ventaja de ser el primero en cubrir esas necesidades de los clientes.

Estos empresarios son muy arriesgados, **cambiando de un negocio a otro** a corto plazo si ven una oportunidad mejor, por lo que no suelen especializarse en una actividad en concreto.

Teoría de la tecnoestructura (Galbraith-1967)

Teoría de la oportunidad (Kirzner-1973)

Teorías socioculturales

Las teorías socioculturales se basan en que son **las condiciones sociales y culturales** las que facilitan o no que aparezcan empresarios. Destacamos dos teorías:

- 1) **Teoría de la incubadora**: muchos empresarios surgieron porque trabajaron en otra empresa donde aprendieron y fueron concibiendo sus propias ideas para más adelante ponerlas en práctica en su propia empresa. También esta teoría señala que muchos empresarios aprendieron el rol de empresario en su familia y de las expectativas generadas en heredar la empresa familiar.
- 2) **Teoría de la marginación social**: muchos empresarios surgen por enfrentarse al estado de marginación en que viven al perder el empleo y debido a la dificultad de encontrar trabajo con la que se encuentran.

## Lean Startup: diseña-valida-aprende (¡Sal de la oficina/clase!)

*¡Sal de la oficina!* Escribía Steve Black el creador del método Lean Startup para la creación de empresas. De la misma manera te proponemos a lo largo del curso *¡Sal de clase!* e indaga en el mundo de los emprendedores, de los clientes, de los proveedores, de las empresas, si todo lo que trabajamos en clase y tus ideas sobre el plan de empresa son acertadas o no.

Como primera actividad te proponemos:

### Sal a la calle y entrevista a un emprendedor

Hemos visto los requisitos para ser empresario: riesgo, capital, habilidades; la diferencia entre tener motivos y motivación para crear una empresa. ¿Qué piensan los empresarios de verdad sobre estos requisitos? ¿Qué motivos le llevaron a crear una empresa? ¿Tan importante es la motivación? Te proponemos que al finalizar esta unidad entrevistes a un emprendedor de verdad sobre estos aspectos.

Una pequeña guía de la entrevista:

- Busca alguien de tu entorno cercano en primer lugar, la confianza hará que sea más fluida la entrevista.
- Expícale antes de comenzar que se trata de una actividad de clase sobre los requisitos y las características que tienen los emprendedores.
- Te proponemos las siguientes 10 preguntas, aunque puedes añadir alguna más.
- Si hay confianza y la otra persona te da permiso para ello, graba la entrevista con el móvil, así podrás luego recuperar todo lo que te ha dicho.

1- ¿Qué motivos te llevaron a crear la empresa?	7- ¿Qué sabías de este tipo de negocio antes de empezar?
2- ¿Cómo te surgió la idea?	8- ¿El emprendedor debe saber cómo gestionar una empresa?
3- ¿Cómo fueron los comienzos? ¿Por qué?	9- ¿Qué habilidades personales se necesitan para ser emprendedor?
4- ¿Crees que la ilusión es importante para no desfallecer?	10- ¿Qué consejo me darías?
5- ¿Qué riesgos se asumen cuando se es emprendedor?	* Puedes añadir algunas más que estén relacionadas.
6- ¿Es necesario disponer de todo el capital para comenzar?	¡Y no te olvides de dar las gracias!

1º) ¿Qué opinas después de la entrevista sobre los requisitos para ser empresario, sobre sus motivos y la motivación?

2º) ¿Qué más te ha llamado la atención?

3º) ¿Cambiarías en algo la redacción del plan de empresa de esta unidad tras la entrevista?

### Selfie Emprendedor

¿Has realizado la entrevista anterior?

Si es así te proponemos que al finalizar la misma te hagas un "selfie emprendedor" con el emprendedor y la subas al siguiente blog:

<http://selfieemprendedor.blogspot.com.es/>

En este blog podrás ver cómo otros alumnos de **otros centros de FP** han subido su selfie emprendedor junto a la entrevista.

Para ello **tu profesor/a de FOL deberá antes inscribirse** en la actividad a través de #SelfieEmprendedor y ofreceros el enlace para subir vuestro selfie junto a la entrevista. Entra en el blog y consulta cómo lo han hecho otros alumnos de FP en cursos anteriores.

El Selfie Emprendedor es una **idea original** de las profesoras de FOL: Paz Fernández de Vera, Isabel González Pérez y Elena Rodríguez Jiménez.

### 3. El espíritu emprendedor

El espíritu emprendedor hace referencia a la **capacidad innovadora de probar cosas nuevas o hacerlas de una manera diferente**. Por ello, innovación y espíritu emprendedor son dos ideas que van unidas, en la línea de la teoría del empresario innovador de Schumpeter. Para este autor, el término innovación no va unido necesariamente a inventar un producto nuevo en el mercado, sino que existen varias formas de ser innovador:

#### Formas de ser innovador según Schumpeter y ejemplos

- Presentando un **nuevo producto** en el mercado  
El chupa-chups: un caramelo que se coge con un palo; o el yogur helado; un helado sano y saludable que utiliza como ingrediente el yogur natural.
- Abriéndose a un **nuevo mercado o clientes** donde no se había vendido antes  
Vender alimentos a otros colectivos específicos, como el turron o el chocolate sin azúcar para diabéticos; o los alimentos sin gluten para celíacos.
- Descubriendo una nueva fuente de **aprovisionamiento** de materias primas  
Buscar un nuevo proveedor fuera de la localidad habitual de la empresa incluso acudir al mercado exterior fuera de España para traerlo directamente desde allí.
- Aplicando una nueva **manera de producir** el producto u **ofrecer el servicio**  
La venta por internet utiliza la red para ofrecer todo tipo de productos y servicios. Se trata de un cambio en la manera de ofrecer el servicio con la venta directa.
- Organizando la empresa de una manera diferente en cuanto al organigrama o gestión de recursos humanos  
Empresas tecnológicas como Google, Apple o Microsoft se caracterizan por motivar y potenciar la creatividad de sus empleados.

Una posible **definición de emprendedor** sería:

"**Aquella persona que convierte una idea en proyecto concreto**, sea una empresa o una organización con fines sociales, generando algún tipo de innovación en el entorno y con ello beneficios económicos y sociales."

Por lo tanto, lo que **caracteriza** a un emprendedor es:

- Su **capacidad para convertir en proyecto real una idea**. El emprendedor "emprende" en el sentido de que es activo y convierte el mundo de las ideas en realidades. El emprendedor no es quien tiene la idea sino quien es **capaz de hacerla realidad**.
- El proyecto puede ser **crear una empresa como una organización social**, por ejemplo el fundador de una ONG también sería un emprendedor.
- Al convertir la idea en proyecto real **genera algún tipo de innovación en el entorno**, lo cual conlleva beneficios económicos y sociales tanto para el emprendedor como para el entorno.

#### A) Tipos de emprendedores

Como vimos en la teoría de la tecnoestructura, los directivos de las empresas también podían ser considerados los verdaderos empresarios en el sentido de que dirigían la empresa. Esta misma idea la podemos aplicar al concepto de emprendedor, de manera que **para ser emprendedor no hace falta crear una empresa** o una organización social, sino que los directivos o personas con responsabilidad de un proyecto pueden ser considerados emprendedores. Esto da lugar a dos tipos de emprendedores:

El emprendedor empresario

Es aquél que lanza un nuevo proyecto empresarial asumiendo el riesgo económico del mismo. **Crea la empresa desde el inicio y asume el riesgo** de la innovación que conlleva.

El emprendedor corporativo

Es aquella persona que **trabaja dentro de una organización**, pero que dispone de la autonomía suficiente para **plantear nuevos proyectos** y desarrollarlos como si fueran propios. Por ejemplo, los gestores de una ONG y los altos cargos de la Administración que trabajan en organizaciones que ya están creadas. También se llama **intraemprendedor** a aquel trabajador que tiene autonomía para emprender.

## Redacta tu plan de empresa: Autoevaluación del emprendedor

Antes de desarrollar tu proyecto empresarial es interesante que descubras si posees las características más importantes de todo emprendedor. Este pequeño test te ayudará. Un 5 es la puntuación máxima y un 1 la puntuación mínima.

	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
<b>A. ¿Soy una persona creativa?</b>											
1. Conocer cosas nuevas me parece un reto interesante.											
2. Me gusta buscar soluciones nuevas a los problemas.											
3. Busco la forma de hacer las cosas con mi estilo propio.											
4. Las personas de mi entorno me ven como una persona innovadora.											
5. Me interesa lo que ocurre a mi alrededor y veo la realidad como una fuente de ideas.											
<b>B. ¿Asumo los riesgos?</b>											
6. No me importan los imprevistos, sé que cada día me encontraré situaciones nuevas.											
7. No me preocupa arriesgarme porque forma parte de la toma de decisiones.											
8. Sé que no se puede tener un control absoluto de las situaciones y lo asumo.											
9. No me asustan los problemas y me motiva buscar las mejores soluciones.											
10. No temo al fracaso porque sé que siempre hay nuevas oportunidades.											
<b>C. ¿Soy persistente?</b>											
11. Cuando se trata de que mi proyecto salga adelante, mi dedicación a él es total.											
12. No soporto dejar tareas inacabadas.											
13. Soy consciente de mis obligaciones y las cumplo.											
14. Me centro en mi trabajo y no dejo que nada me despiste.											
15. Me marco objetivos realistas y hago todo lo posible por alcanzarlos.											
<b>D. ¿Confío en mis capacidades?</b>											
16. Conozco mis cualidades y limitaciones; me marco objetivos en función de ellas.											
17. Escucho, analizo y acepto críticas y opiniones de los demás.											
18. Confío en mi capacidad para sacar adelante lo que me propongo.											
19. Si me equivoco, lo reconozco e intento rectificar.											
20. Soy una persona positiva.											
<b>E. ¿Sé organizarme?</b>											
21. Me marco una agenda y la cumplo.											
22. Sé distinguir las actividades importantes de las accesorias y les doy prioridad.											
23. Hasta que no finalizo una tarea no empiezo otra.											
24. Organizo mis cosas de una forma lógica, siempre encuentro lo que busco.											
25. Cuando formo parte de un equipo, me gusta organizar la actividad.											
<b>F. ¿Tengo capacidad de trabajo?</b>											
26. Me concentro con facilidad y no me cuesta pasar de una tarea a otra.											
27. Cuando me interesa una actividad, no me importa dedicarle todo el tiempo necesario.											
28. Soy capaz de trabajar mientras otros descansan o se divierten.											
29. Estar sin hacer nada me parece una pérdida de tiempo.											
30. Soy muy trabajador y me gusta formar parte nuevos proyectos.											
<b>G. ¿Cuáles son mis habilidades sociales?</b>											
31. Me gusta relacionarme con otras personas.											
32. Sé escuchar.											
33. Soy capaz de ponerme en el lugar de los demás.											
34. La gente me escucha y respeta mi opinión.											
35. Me siento capaz de dirigir un equipo.											
<b>H. ¿Tengo sentido ético?</b>											
36. Pienso que es necesario cumplir las normas.											
37. En mi opinión, el fin no justifica siempre los medios.											
38. Soy sincero, aunque a veces sea difícil.											
39. Soy una persona en la que se puede confiar.											
40. No estoy dispuesto a hacer cualquier cosa por obtener un beneficio.											

Una vez realizado el test, suma la puntuación obtenida en cada apartado y te dará una idea de cuáles son aquellas características del emprendedor que ya posees y aquellas que te faltan o necesitas reforzar. Si en algunos de los apartados la puntuación es inferior a 12 debes mejorar especialmente esa característica. Si la puntuación total del test es inferior a 100, reflexiona sobre ello y valora otras posibilidades distintas al emprendimiento.



## 4. Características personales de los emprendedores

En el siguiente cuadro se desarrollan las **8 características principales** de un emprendedor. Podríamos buscar muchas más, pero estas 8 sintetizan los aspectos personales que debería reunir un emprendedor que quisiera lanzar un proyecto.

Creatividad y tendencia a la innovación	El emprendedor <b>es un innovador</b> por definición. Para emprender es preciso hacer algo nuevo o hacerlo mejor. Por tanto, la creatividad de la persona y su capacidad para aplicarla al proyecto es una característica básica del emprendedor.
Asumir el riesgo	Emprender significa asumir <b>el riesgo de fracasar</b> en el intento. Ahora bien, el riesgo que se va a asumir debe calcularse y realizar los estudios previos necesarios. El riesgo siempre está presente en el emprendedor, no desaparece con la puesta en marcha exitosa del proyecto, <b>siempre hay nuevas amenazas</b> que sortear.
Persistencia	El emprendedor <b>no se desanima</b> ante el primer fracaso, pues sabe que siempre hay alguno, ni prefiere un éxito instantáneo. Sabe aprovechar lo bueno de los intentos fracasados para mejorar en el siguiente intento. Además, los principios siempre son duros, hay que <b>persistir y saber esperar</b> .
Autoconfianza pero con autocritica	El emprendedor se <b>marca sus propios objetivos</b> con realismo, tiene confianza en alcanzarlos, sabe lo que quiere conseguir y el esfuerzo que ello requiere. Sin embargo, el emprendedor no siempre acertará, con lo que tiene que tener capacidad de autocritica que le permita <b>aprender de sus errores</b> , de lo contrario se cerrará en sus ideas.
Capacidad de organización	El emprendedor debe organizar diferentes recursos (humanos, materiales, capital, etc) para lograr sus objetivos. Por tanto, debe <b>ser una persona organizada</b> a la que no le desborde llevar varios aspectos de la empresa a la vez.
Capacidad de trabajo	El emprendedor debe trabajar <b>durante muchas horas al día</b> , llevándose el trabajo a casa en muchas ocasiones, pues su trabajo viene dado en función de las exigencias del proyecto que emprende. No significa que no deba fijarse un límite de trabajo, pero sí que <b>debe dar más de sí mismo</b> para sacar el proyecto adelante.
Habilidades sociales	Ya vimos anteriormente que un emprendedor debe estar <b>comunicándose constantemente con clientes y proveedores</b> . Ello le exige unas habilidades sociales de comunicación, escucha activa y assertividad que le permita interactuar con los demás de forma correcta.
Honestidad	Para tener <b>éxito a largo plazo</b> es preciso tener <b>sentido ético</b> : respeto por los demás, cumplimiento de los compromisos, cumplimiento de la ley, etc. Proceder de forma no ética puede suponer beneficios a corto plazo, pero a largo plazo produce descrédito y desconfianza.

### Lean Startup: diseña-valida-aprende

#### Pregúntale a un familiar que te conozca

Ya te has autoevaluado si posees las características personales para ser un emprendedor, ¿pero qué piensan los demás sobre ello? Te proponemos que le pregunes a personas de tu entorno familiar que puedan conocerte bien: tu madre, tu padre, tus hermanos o bien otras personas cercanas, y les des el mismo test de la página anterior para que lo completen al opinar sobre tu capacidad emprendedora. También puedes darle el test a 2 personas si crees que es mejor tener 2 opiniones.

Aprende:

- 1º) ¿En qué aspectos coincidís más o menos y en cuáles no?
- 2º) ¿Qué te ha aportado su opinión? ¿Cambiarías tu puntuación del test?

## Sobre esa gran idea que usted dijo que tenía

No hay nada más patético que alguien que te dice: "He tenido una idea de negocio genial, no puedo explicártela porque como me la roben... me muero". Esa persona acaba siempre por explicártela -claro que sí-, pero no sin antes hacerte jurar y perjurar que no vas a decírselo a nadie. A éstos yo los llamo "emprendedores Gollum", como en el *Señor de los Anillos* ("Mi tesoroooooo!). Son emprendedores muertos antes de empezar. Por suerte muchos de ellos no llegan nunca a poner en marcha su negocio, porque los que lo intentan, en su gran mayoría, fracasan.

Lo importante no es la idea, sino la forma de la idea. Esto es algo fundamental que ningún emprendedor debe olvidar. No todas las buenas ideas son buenos negocios. Insisto: lo que tiene valor es la forma que una idea toma. Si yo digo que quiero fabricar y vender juguetes que sean educativos y baratos, nadie dará un duro por esta idea. Pero en eso consiste Imaginarium. Imaginarium es una idea sencilla que, explicada, no tiene valor aparente. Su valor está en *cómo* esa idea se ha llevado a cabo, en la forma de la idea.

Victor Arrese, el fundador y creador de la cadena de comida Fresc&Co., explicó su idea a muchas personas antes de poder hacerla realidad: un bufete libre con solo ensaladas, pasta y pizzas. Explicado así, no tiene mucha gracia. Porque lo interesante es la forma que se le da a la idea. En su caso, la idea, juzgada de inviable por los empresarios de restauración que consultó, resultó un éxito. ¿Por qué? En gran medida porque identificó en aquellos reparos los elementos en los que tenía que trabajar más. Así, la forma final de su idea fue la de restaurantes modernos, en el centro de las ciudades, menús a mil pesetas (6€), ingredientes sanos, posibilidad de repetir las veces que quisiera...

Ésta es una máxima universal: más vale una idea mediocre brillantemente implementada que una idea brillante mediocremente implementada. Claro que es posible tener una ocurrencia feliz o inventar y patentar algo que funcione, pero por cada emprendedor que triunfe gracias a una idea feliz encontrará veinte que triunfan gracias a la forma de una idea que ni fu ni fa. El mundo está lleno de ejemplos de ideas que explicadas no valen nada, pero cuyo éxito se debe a la forma como han sido hechas realidad.

¿Por qué le van a comprar?

No sé centre en *qué* le van a comprar (eso no es importante), sino en *por qué* le van a comprar (eso sí que es la clave). Lo importante no es el producto, sino la ventaja que sea capaz de construir y ofrecer.

¿Y qué es una ventaja? No hace falta que lea muchos libros de estrategia empresarial. Se lo resumiré. La gente le va a preferir a usted solo por dos motivos: porque hace algo mejor o porque lo hace igual que los demás pero más barato. Y no hay más.

Si no puede responder a esta pregunta, no tiene todavía negocio. Pero no es solo eso. Si no es capaz de responder con una sola frase, es que su idea todavía no está bien definida. Un concepto de negocio que no pueda explicarse en menos de 30 segundos difícilmente tendrá éxito. Porque si no puede resumirlo en una frase tampoco va a entenderlo un cliente.

Por tanto, eso de que no le quiten la idea es una memez. No se trata de no explicarla. ¡Al contrario! Coméntela con el mayor número de personas posibles y así obtendrá un montón de información sobre esa idea.

Fuente: Fernando Trias de Bes: Extracto de "El libro negro del emprendedor". Ed. Urano. Se recomienda la lectura del libro para profundizar en estas ideas.

## Ejemplos de fuentes de ideas de negocio

Experiencia profesional	Amancio Ortega, fundador y principal accionista del Grupo Inditex (Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka...) , inició su andadura profesional con 14 años trabajando en comercios textiles de La Coruña.
Aficiones personales	Enzo Ferrari , fundador de la mítica Scuderia Ferrari, desde niño fue un apasionado de la velocidad, los coches y las carreras de automóviles
Observar una carencia en el mercado	La importancia de las economías emergentes como China ha hecho que el número de alumnos que desean estudiar este idioma se multiplique. La falta de centros especializados en la enseñanza de estos idiomas ha sido aprovechada por numerosos centros que han creado o ampliado su oferta.
Estudio de otros mercados	Pedro Espinosa, fundador de las heladerías Llaollao importó la idea del yogur helado desde Estados Unidos a España, donde no existía este producto.
Observación de tendencias	La crisis económica ha variado los hábitos de muchos consumidores, convirtiéndose en algunos casos en oportunidades de negocio, como son las peluquerías low cost o las agencias de viajes orientadas al turismo económico.
Ofrecer un nuevo producto	La empresa Pelamatic ha presentado su nueva creación "Orange Peel", una máquina que pela cualquier tipo de fruta y verdura sin "necesidad de mancharse las manos ni coger cuchillos". Ganó el primer premio de "El Salón Internacional de Inventos Inventalia".
Ofrecer un producto pero de forma distinta	El interés del público por los llamados "panes de autor" ha hecho que proliferen en muchas ciudades españolas panaderías (como Panaria, PanPan...) que junto al producto de siempre ofrecen nuevas combinaciones de ingredientes y servicios como cafetería o catering.

## Sé creativo: Fuentes de ideas de negocio

Piensa en una idea de negocio para crear una empresa que se base en alguna de las siguientes fuentes:

- Si fuera una empresa que se basase en tu experiencia profesional o tu titulación.
- Si se basase en tus aficiones.
- Una idea basada en una carencia que hayas visto en el mercado.
- Una idea de un negocio que funcione en otros lugares y aquí no.
- Un nuevo producto que inventarías para venderlo.
- Una idea donde cambiarías alguna característica o le darías un nuevo uso a un producto.
- Una idea donde venderías un producto que ya existe a otros clientes.

## 5. La idea de negocio

Todo proyecto emprendedor comienza con una idea de negocio. Veamos qué es la idea y de qué 3 aspectos consta:

**La idea es la visión que tiene el emprendedor de su proyecto empresarial, la cual viene a resumir 4 aspectos**

- a) La **actividad** a la que se va a dedicar: qué producto vende, en qué sector.
- b) A **quiénes** les va a vender el producto y qué **necesidad** va a cubrir en ellos.
- c) El **porqué de la venta de ese producto**, por qué le comprarán a él y no a la competencia, qué ofrece a los clientes para que se venda el producto, qué hace que no hagan los demás, qué le diferencia. Este aspecto se llama “**propuesta de valor**” o factor diferenciador.
- d) **Qué objetivos** pretende alcanzar a corto plazo, por ejemplo en 1 año.

### A) Fuentes de ideas de negocio

Las ideas de negocio surgen de una oportunidad que el emprendedor ve como viable para lanzar un proyecto empresarial. Los orígenes de estas ideas de negocio pueden venir de:

Características personales	
La experiencia profesional en otra empresa	Muchos emprendedores primero <b>han trabajado en otra empresa</b> de esa misma actividad y han ido perfilando su idea de negocio para posteriormente lanzarse como trabajador por cuenta propia.
Las aficiones personales	Esta experiencia puede venir precedida de <b>poseer un título académico</b> en ese sector, pero otras veces el emprendedor no tiene ninguna titulación previa, sino que ha aprendido de la experiencia.
La observación del entorno económico	
La observación de una carencia en el mercado	Un emprendedor puede observar oportunidades en el entorno: existen <b>servicios mal prestados o bien no hay ninguna empresa</b> que ofrezca ese servicio en esa zona, existiendo clientes que quisieran comprarlo.
El estudio de otros mercados	En estos casos el emprendedor va a ofrecer un producto a unos clientes insatisfechos con el producto actual o que tenían que desplazarse a otra zona geográfica para adquirirlo.
La observación de tendencias	Algunos emprendedores se dedican a observar qué es lo que <b>ya funciona en otros mercados</b> o lugares, y lo “importan” a nuestro país para ser los primeros en ofrecer ese producto que se ha demostrado que ya funciona.
La innovación de un producto	
Ofrecer un nuevo producto	En este caso el emprendedor toma <b>un invento nuevo y lo lleva al mercado</b> . Es una opción muy arriesgada, pues todavía no tiene información sobre si será aceptado por los clientes, por ello es más típico de las grandes empresas que ya tienen varios productos y lanzan otros nuevos y prueban si son aceptados o no por el mercado.
Ofrecer un producto de forma distinta	Innovar no es sólo ofrecer un nuevo producto al mercado sino también <b>ofrecerlo de manera distinta</b> , por ej: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cambiar alguna característica</b> del producto para que sea diferente: con el interés por la ecología y el ahorro energético, los híbridos y los vehículos eléctricos van ganando más adeptos.</li> <li>• Darle <b>un nuevo uso</b> al producto: La aspirina se utilizaba inicialmente para el dolor de caberza, sin embargo, se promocionó su nuevo uso para cualquier tipo de dolor muscular.</li> <li>• Vender el producto a <b>otros clientes</b>: Chocolates Valor, con su campaña de publicidad “Placer adulto”, quiere ampliar su clientela de los niños al mundo de los adultos.</li> </ul>

## Sé creativo: La prueba del ladrillo

Te proponemos la siguiente actividad para ir poniendo a prueba tu capacidad de creatividad e inventiva:

Debes escribir en un minuto todas las posibles utilidades que le podrías dar a un ladrillo, excepto para construir casas o una pared.

Anótalas bien pues luego deberás mencionarlas en clase en voz alta.

## Genera ideas de negocio

1º) Propón de **1 a 3 ideas** de negocio a nivel individual y redacta sus atributos:

Idea	Actividad/producto	Clientes	Necesidad que cubre	Propuesta de valor	Objetivo 1 año
a					
b					
c					

2º) Valora cada idea puntuando de **1 a 10 puntos** los siguientes aspectos:

Idea	Interés personal / ilusión	Problema y necesidad que cubre	¿Existen suficientes clientes que pagaría por ello?	Propuesta de valor	Recursos humanos disponibles	Recursos económicos disponibles	Puntuación global
a							
b							
c							

Si tu plan de empresa es individual elige una idea de negocio para tu proyecto, si es en grupo continúa con la siguiente actividad.

## Trabaja en grupo la idea de negocio

1º) Cada miembro del grupo explicará de 1 a 3 ideas de negocio que ha descrito en la actividad anterior, para ello dispondrá de 1 minuto como máximo por idea. A continuación cada miembro **repartirá 100 puntos** entre las ideas de negocio presentadas por las demás personas del grupo y se recogerán en una tabla como la que se muestra a continuación. Las 3 ideas con más puntuación pasarán a la siguiente fase.

Idea	Miembro 1	Miembro 2	Miembro 3	Miembro 4	Total
a					
b					
c					

2º) Valorar las 3 mejores ideas con la actividad del **Sombrero de Bono**.

Se trata de una dinámica donde todos los miembros de un grupo se ponen un determinado "sombrero" o punto de vista sobre un tema y deben valorarlo en consecuencia. La dinámica se realiza con 6 sombreros o puntos de vista, pero por agilizar el trabajo utilizaremos 4 sombreros:

- 1- El sombrero rojo: el emocional, a primera vista qué suscita esa idea.
- 2- El sombrero negro: lo negativo, porqué podría fracasar esa idea.
- 3- El sombrero amarillo: lo positivo, qué tiene de bueno la idea.
- 4- El sombrero verde: las alternativas y mejoras, qué podría mejorarse para que fuera mejor idea.

Idea	ROJO	NEGRO	VERDE
a			
b			
c			

Por último volver a repartir 100 puntos entre las 3 ideas de negocio y elegir una idea de negocio para trabajar el plan de empresa.

## B) La propuesta de valor de la idea

Los expertos en creación de empresas coinciden en que **lo importante en la idea de negocio no es el producto** que se va a vender, **sino la propuesta de valor que hay detrás**. Los emprendedores que no son capaces de **responder en 30 segundos** a cualquiera de estas preguntas suelen ser emprendedores “enamorados de sus productos”, pero que no saben ver si el producto tendrá aceptación por los clientes y, por tanto, **salida en el mercado**. Preguntas que pueden ayudar a pensar sobre cuál es la propuesta de valor son las siguientes:

¿Por qué se va a vender? ¿Qué les ofreces a los clientes para que lo compren? ¿Qué tiene el producto para que sea distinto de la competencia? ¿Qué necesidades está cubriendo de los clientes para que quieran comprarlo? ¿Qué beneficios aporta a los clientes la compra de tu producto? ¿Es de mayor calidad, mejor precio, qué es lo que te hace diferente?

# 6. Generando la idea de negocio

Para generar la idea de negocio un buen método consiste en primer lugar generar muchas ideas de negocio para después ir valorándolas una a una de forma más racional y tomar la decisión de cuál es la más conveniente.

## A) Trabajo individual

1º) Piensa primero en **varias ideas de negocio** y explica de cada la actividad/producto que se va a vender, el cliente al que va dirigido, la necesidad que cubre, la propuesta de valor y un objetivo a 1 año que pretendas conseguir.

2º) **Valora de cada una** de las ideas los siguientes aspectos:

- a) El interés personal o ilusión en el proyecto.
- b) El problema que resuelve y la necesidad que cubriría en los clientes.
- c) ¿Existen suficientes clientes que pagarían por esta idea? ¿Cómo cuántos?
- d) La propuesta de valor, porqué te comprarían a ti y no a otro, qué les ofreces que sea diferente.
- e) ¿Con qué recursos humanos dispones para llevar esa idea? ¿Solo o necesitarías a alguien más?
- f) ¿Con qué recursos económicos dispones ahora para llevar la idea a cabo? ¿Puedes pedir ayuda o financiación?

Una vez hayas valorado todos estos aspectos realiza una valoración global de cada idea de negocio para decantarte por una.

## B) Trabajo en grupo

1º) En primer lugar cada miembro del grupo deberá realizar el **trabajo individual anterior** y proponer de **1 a 3 ideas** de negocio al grupo.

2º) Los miembros del grupo **repartirán un máximo de 100 puntos** entre todas las ideas de negocio y pasarán las 3 con mayor puntuación.

3º) Se valorarán las ideas a través de la dinámica de **los sombreros de Bono**. Se trata de una dinámica donde todos los miembros de un grupo se ponen un determinado “sombrero” o punto de vista sobre un tema y deben valorarlo en consecuencia. La dinámica se realiza con 6 sombreros o puntos de vista, pero por agilizar el trabajo **utilizaremos 4 sombreros**:

4º) Por último el grupo se decidirá por una propuesta de idea de negocio, para lo cual puede **volver a repartir 100 puntos** entre las distintas ideas de negocio.

**IMPORTANTE:** Esta idea de negocio es una hipótesis de partida. Se trata de ir dándole cuerpo a lo largo del curso y comprobar su viabilidad.

### Redacta tu plan de empresa

Redacta tu idea de negocio. Puedes ayudarte de las siguientes cuestiones:

Actividad:	Clientes:	Problema o necesidad que cubre:	Propuesta de valor:	Objetivo a 1 año:
¿Qué actividad vas a realizar?	¿A quienes se va a vender el producto?	¿Qué problema está resolviendo? ¿Qué necesidad está cubriendo los clientes?	¿Cuál es tu propuesta de valor? ¿Qué ofreces para que te compran a ti? ¿En qué te vas a diferenciar de la competencia?	Por ejemplo: cubrir gastos, ganar tal cantidad de dinero, promocionar la empresa aún perdiendo dinero, ganar un sueldo.
¿Qué productos vas a vender?	¿Están dispuestos a pagar por ello?			

## Lean Startup: diseña-valida-aprende

### Sal a la calle y pregunta por tu idea de negocio

**1º) Sal de clase y pregunta al menos a 3 personas qué opinan de la idea de negocio, basándote en los 4 sombreros de Bono (rojo, amarillo, negro y verde).**

Lo ideal sería alrededor de 10 personas pero dependerá de tu producto en concreto.

Deben ser personas que puedan conocer un producto parecido y puedan darte una información válida sobre el mismo (por ejemplo, si se vas a abrir un gimnasio deberías preguntarle a personas que vayan al gimnasio, no a quien no va pues no podrá ayudarte mucho a la hora de opinar sobre tu idea).

También debes valorar la posibilidad de preguntarle a otros empresarios que vendan ese mismo producto, lo cual sería muy enriquecedor.

Encuesta nº	La primera impresión que tengo de la idea es...	Puntos fuertes- a favor- me gusta la idea por...	Puntos débiles- en contra- le veo el problema en...	Propuestas de mejora de la idea
a				

**2º) Puedes practicar primero** las mismas preguntas con tus **compañeros de clase**, y recibe sus respuestas de lo que opinan de tu idea de negocio. Es aconsejable que al menos respondan otras 4-5 personas o equipos.

**3º) ¿En qué cambiaría la idea original** de negocio tras esta pequeña encuesta?

## Lean Startup como actividad complementaria

*¡Sal de la oficina!* Escribió Steve Black el creador del método de creación de empresas Lean Startup. Steve Black percibió que era poco útil redactar un plan de empresa superdetallado y salir al mercado a vender con ese plan si antes no se habían validado en el mundo real las hipótesis o ideas en que se basaba el plan de empresa. De esta manera, creó un método basado en ir realizando varias comprobaciones previas por el camino antes de tener perfilado el producto final y la empresa con la que el emprendedor saldría a la calle.

Su método hoy es reconocido a nivel mundial como el referente en la creación de empresas y un emprendedor no debería formarse sin tener en cuenta al menos sus principios, si bien en este manual no vamos a seguir su método estrictamente, ya que necesitaríamos más de 100 horas de las que no disponemos durante el curso, pero sí que vamos a introducir actividades inspiradas en su principios que permitan al alumnado de FP validar y comprobar si sus hipótesis que plasma en el plan de empresa están bien encaminadas o bien merece la pena retroceder y cambiarlas antes de que sea demasiado tarde.

El método de Lean Startup se basa en el círculo: crear-medir-aprender, el cual hemos adaptado para una mejor comprensión como diseña-valida-aprende. En la fase de diseño los alumnos van a elaborar una pequeña parte del plan de empresa, pero en lugar de acabar ahí con la redacción del mismo, van a realizar actividades, dentro del aula y sobre todo fuera de ella, que permitan comprobar si su proyecto es mejorable antes de que el plan de empresa esté muy avanzado, y ya sea tarde para realizar modificaciones pues el curso está ya casi terminando. Fruto de esta fase de exploración, los alumnos van a aprender y poder mejorar su plan de empresa, cerrándose el círculo con un mejor diseño del mismo.

Evidentemente, se pueden dar las vueltas que sean necesarias hasta acertar con el producto y con el mejor modelo de negocio para venderlo, pero en las 60 horas que dispone el módulo de EIE se hace inviable, por lo que proponemos dar una vuelta a cada parte del plan de empresa para mejorarla, y seguir avanzando a la siguiente unidad para que los alumnos tengan una visión de conjunto de todos los aspectos que implica crear una empresa.

Las actividades de Lean Startup se van a realizar dentro del aula pero sobre todo fuera de ella. Si Steve Black decía *¡Sal de la oficina!* de la misma manera los alumnos aplicarán el principio de *¡Sal de clase!* para comprobar si lo que están escribiendo va encaminado o es posible mejorararlo. Con estas actividades los alumnos van a salir a la calle a entrevistar a emprendedores y a posibles clientes y proveedores, lo cual les va a dar una visión más realista de su proyecto, les motivará más y volverán al aula con nuevas inquietudes.

Las actividades de Lean Startup se van a aplicar a todas las unidades, no solo para validar el encaje del producto con los clientes, por lo que la organización de la empresa o los aspectos económicos también serán tratados con estas actividades.

## ¿Soy una persona intraemprendedora?

Antes de finalizar la unidad, es posible que hayas llegado a la conclusión que no quieras crear ninguna empresa el día de mañana, sin embargo el ser emprendedor no se agota en crear una empresa, por lo que te preguntamos:

¿Eres una persona "intraemprendedora"? O sea, ¿creer que eres una persona innovadora que le gusta emprender en nuevos proyectos pero le gustaría hacerlo dentro de una organización ya creada sin necesidad de crear una empresa?

Veámoslo con el siguiente cuestionario. Dale un 5 para la puntuación máxima y un 1 para la puntuación mínima.

	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
<b>NO SER EMPRESARIO</b>						<b>PERO SER EMPRENDEDOR</b>					
<b>A. Riesgo económico</b>						<b>C. Iniciativa y creatividad</b>					
1. Estaría dispuesto a invertir un dinero en un proyecto.						9. Me encanta embarcarme en nuevos proyectos.					
2. No tengo miedo a perder lo invertido.						10. Soy de los que da el paso para crear algo nuevo.					
3. Si tuviera ya el dinero estaría vendiendo algo en una pequeña empresa.						11. A menudo se me ocurren ideas nuevas de cómo hacer las cosas.					
4. Ganar el máximo dinero es una de mis prioridades.						12. Las personas de mi entorno me ven como una persona innovadora.					
<b>B. Trabajo estable</b>						<b>D. Persistencia, confianza y trabajo</b>					
5. Mi sueño es tener un trabajo fijo.						13. Cuando me interesa una actividad, no me importa dedicarle todo el tiempo necesario.					
6. La seguridad económica de una nómina es lo principal.						14. Confío en mi capacidad para sacar adelante lo que me propongo.					
7. Cuando termina la jornada no quiero llevarme el trabajo a casa.						15. Soy capaz de trabajar mientras otros descansan o se divierten.					
8. Lo que quisiera es cumplir el horario y olvidarme del trabajo.						16. Cuando se trata de que mi proyecto salga adelante, mi dedicación a él es total.					

Para ser un "intraemprendedor" no hace falta crear una empresa y ser empresario, se puede desarrollar las habilidades emprendedoras dentro de una organización ya creada. Por ello son 2 los perfiles que se preguntan en el test:

1º) No tener motivación para ser empresario: Para ello, la puntuación del riesgo económico ha de ser baja (menos de 3 puntos de media) y la puntuación en la búsqueda de un trabajo estable que no lleve el trabajo a casa ha de ser alta (más de 3 puntos de media).

2º) Tener una motivación hacia las actividades innovadoras y ser capaz de llevarlas a la práctica: Ello se ve con la cuestiones sobre la capacidad de tener iniciativa y creatividad, así como las de persistencia, confianza y capacidad de trabajo para llevar el proyecto innovador a la práctica. Estas puntuaciones deber deben ser altas (mayores de 3 puntos de media).

### ¿Cuál es tu puntuación?

**A) Perfil bajo en Ser Empresario y perfil alto en Ser Emprendedor:** Tienes el perfil de intraemprendedor, no estás dispuesto a crear una empresa pero te gustaría asumir iniciativas y trabajártelas por ellas dentro de una organización.

**B) Perfil alto en Ser Empresario y perfil alto en Ser Emprendedor:** Tienes el perfil de empresario, te gustaría crear una empresa y además crees que tienes las habilidades para ello.

**C) Perfil bajo en Ser Empresario y perfil bajo en Ser Emprendedor:** Tienes el perfil de trabajador por cuenta ajena que quiere desarrollar su trabajo pero no implicarse en innovaciones o proyectos nuevos ni trabajar por ellos. Has de tener en cuenta que, como norma general aunque hay excepciones, a los empresarios prefieren trabajadores que están dispuestos a tomar la iniciativa con nuevas propuestas que mejoren la empresa.

## Anexo: ¿Autónomo o con socios?

Seguiremos en este apartado a **Fernando Trias de Bes**, en su libro "*El libro negro del emprendedor*", quien señala que la mayoría de las ocasiones el emprendedor debe comenzar su proyecto empresarial sin socios. Veamos los motivos que indica y las recomendaciones en caso de asociarse.

**Los emprendedores noveles tienden a iniciar su negocio con otros socios emprendedores**, que aporten no solo capital sino también trabajo y participen activamente en la empresa, en un porcentaje mucho más elevado que cuando se trata de una segunda o tercera iniciativa empresarial.

Antes de asociarse con alguien hay que responder a la pregunta: **¿Por qué se asocia?** Si profundizamos en las verdaderas razones el motivo principal suele ser el miedo: Miedo a emprender, miedo a que las cosas vayan mal, miedo a no ser capaz de hacerlo todo, miedo a cometer errores, miedo en definitiva a estar solo. Los emprendedores inexpertos buscan compañeros de viaje más por el miedo, la aversión al riesgo y el querer sentirse acompañados que por verdadera necesidad.

Existen verdaderos promiscuos en esto de invitar a socios a meterse con ellos en la cama. Es preciso preguntarse si los socios a los que se está dando entrada **son en verdad necesarios o sencillamente se trata del amigo del amigo que siempre estaba presente** cuando se hablaba del proyecto, que había aportado algunas sugerencias, y, ¡claro, no se le va a dejar de lado! Hay personas que por el hecho de compartir la idea y de recibir algunas aportaciones interesantes ya sienten la obligación de invitar a uno más a la fiesta. Déjese de historias y malos sentimientos, de **Invitar porque sí a gente que ni lo merece ni le interesa su vida emprendedora**, personas que, en realidad, están buscando si pueden ganar más dinero del que ganan. Pero, claro, parece que en los primeros compases, cuando solo hay una idea sobre la mesa, da la sensación de que cualquier recurso añadido, cualquier cabeza pensante que además le ve potencial a nuestra idea, no pueda ser excluida del proceso, o por lo menos, hay que tenerla en cuenta. ¡Nada de eso!

Vamos a hablar de recursos. Porque, lo siento, voy a ser muy directo: **un socio es un recurso más**. Y como tal debe considerarlo el emprendedor. Ese recurso tiene dos salvedades: una, que **es el más caro de todos los recursos** (se remunera con acciones). Y dos: es un recurso que **puede llegar a tener la capacidad de paralizar nuestra actividad**. Es un crédito a muy largo plazo y al 22% de interés, un interés tan abusivo como descomunal.

Hablemos, pues, de **recursos**:

- Si está pensando en tener socios porque necesita dinero, **hable con un banco**.
- Si está pensando en tener socios porque solo no puede con todo, **contrate un trabajador**.
- Si está pensando en tener socios porque hay un área que no domina, **subcontrate ese servicio**.
- Si está pensando en tener socios porque necesita comentar ciertas cosas, **contrate un coach** (un consejero).
- Si está pensando en tener socios porque tiene miedo, **haga deporte**, preferentemente un deporte de resistencia física que desarrolle la capacidad de aguante.

El crédito cuesta intereses, el trabajador cuesta su sueldo, contratar servicios supone costosos honorarios, en cambio, el socio ¡es gratis! ¿Verdad? ¡Mentira! **El socio es el más caro** de todos los recursos porque se remunera con los frutos que su actividad emprendedora sea capaz de dar. No se le ocurra compartirlo con nadie, no por egoísmo, sino porque en el futuro estará pagando muy caro un momento de flaqueza acontecido varios años atrás cuando aún tenía que descubrir y, probablemente, **creerse lo que usted era capaz de hacer**.

**¿Hay situaciones en que sería recomendable asociarse?**

- Hay situaciones en las que **un socio capitalista** puede ser necesario, porque existen proyectos en los que un banco no va a confiar y, en cambio, una sociedad capital riesgo o un *business angel* sí va a hacerlo. Proyectos de empresa que cuestan bastante más dinero del que uno dispone. Insisto: socio capitalista.
- La única situación que justifica contar con un socio es que **exista alguna carencia que usted no puede cubrir por sí mismo o subcontratarlo** con alguien, por ejemplo que necesite alguien que **conozca muy bien el sector** donde va a emprender y en el que usted no tiene experiencia alguna, o que el proyecto sea muy complejo y sea necesario la concurrencia de varios puntos de vista.
- Si usted no se reconoce con madera de emprendedor y **no tiene ese carácter luchador**, entonces sí, busque socios que tengan esas características y que en los momentos duros le ayudarán a mantener el tipo. Hay personas que tienen la facultad de **saber rodearse de la gente apropiada**.
- Hay una situación en la cual es bueno tener socios, y es el caso en que el emprendedor **debido a una enfermedad o a su edad**, requiere de alguien que gobierne el barco durante una ausencia temporal o definitiva.



## ¿Autónomo o con socios? (Continuación)

### ¿Cómo escoger a los socios?

A pesar de la recomendación anterior, sé que la inmensa mayoría la ignorará y se asociará con alguien. No pasa nada, yo también lo hice y la verdad que me fue muy bien. Pero reconozco que tuve mucha suerte porque, como en un matrimonio, no sabes en realidad con quién te has casado hasta al cabo de un tiempo.

### Los valores por encima de todo

Escoger socios es muy parecido a seleccionar a las personas **con quienes dar la vuelta al mundo en un submarino**: el espacio es pequeño, y **se acaban conociendo las intimidades** de los compañeros, se viven muchos momentos agobiantes, situaciones en las que parece que no hay salida, situaciones críticas donde hay que tomar decisiones desagradables... En el caso de emprender es muy parecido, de sus socios **va a conocer todas sus miserias**, así que tienen que ser personas que **compartan algo fundamental: su misma escala de valores**.

Es mucho **mejor un socio mediocre cuyos principios estén bien alineados con los suyos que un tipo brillante sin escrúpulos**. Busque personas que tengan **principios morales y éticos similares a los suyos**. ¿Y cómo se sabe? Pregúntele qué espera de la vida, cuán a menudo ve a sus hijos, qué cosas del mundo le preocupan, qué cree de las personas del sexo contrario, cuáles son las cosas con las que sueña, las que detesta... Entérese de cómo es esa persona. **No se asocie con alguien que no conozca bien**. Una relación estable con socios requiere responsabilidad, generosidad y confianza. **Rodéese de personas "sanas" y honestas**, que comparten sus mismos valores ante la vida. Honestidad **por encima de capacidades técnicas o intelectuales**.

### Segundo, complementariedad

Una vez comprobados los valores, es fundamental que su futuro socio **no sea una persona demasiado parecida a usted** en otra dimensión: el carácter. Meta usted a dos personas con mentalidad de líder en un cohete en una expedición a la luna y verá qué sucede. Se ha comprobado que las empresas de dos socios que han prosperado estaban compuestas por **personas de caracteres distintos, pero complementarios**. Por ejemplo: uno analítico, cerebral, tranquilo y metódico; y otro visceral, audaz, nervioso y creativo.

Para que una asociación funcione ha de haber **diversidad de talentos, no hay que asociarse con amigos porque te hace ilusión**. Una vez me vinieron a ver tres amigos que iban a montar una imprenta, y los tres, hasta el momento, solo habían trabajado en el departamento comercial. Ninguno sabía nada sobre la parte técnica ni sobre la parte logística. Ya sé que se puede cubrir con empleados, pero mi sugerencia fue que, puestos a ser tres socios no capitalistas, ¿no sería mejor que uno fuese experto en comprar, otro en imprimir y otro en vender?

### Finalmente, que aporte valor real

Una vez conseguido alguien con quien coincide en la escala de valores y es complementario con su carácter, solo queda asegurarse de que no sea una "patata". No se ría, hay inútiles con una capacidad asombrosa de disimularlo y futuros emprendedores, necesitados de socios, con una capacidad asombrosa para no querer darse cuenta. Hay que **escoger alguien que nos aporte valor**, porque más valor implica más conocimientos, más trabajo y mejores ideas. La persona con quien se asocie debe ser alguien **cuya opinión le merezca respeto**, que sea una autoridad para usted.

### En general, una misma ambición

Conseguidos los anteriores tres criterios, que son los esenciales para escoger un socio, hay que **pactar muy claramente cuál es la ambición**, el objetivo que se persigue al emprender. ¿Cuánto quieren facturar? ¿Cuánto quieren llegar a ganar? ¿Se trata de emprender para luego vender el negocio? ¿Hasta dónde quieren llegar? Hay que definir qué es lo que se quiere, **hay que estar seguros de que nuestros objetivos sean también los de nuestros compañeros de viaje**.

### ¿Cómo pactar con los socios?

- El primer pacto de todos: **cómo vamos a separarnos**. Es mejor pactar cómo nos vamos a pelear cuando **aún somos amigos**. ¿Cree que van a ser socios toda la vida? No, por tanto, si algún día van a separarse, hay que proceder a pensar para cuando eso ocurra.
- **No puede irse a partes iguales cuando no todo el mundo aporta lo mismo**. El **dinero y los activos entregados** a la empresa se valoran por su precio justo y se convierten en **capital** de la empresa a cambio de acciones. **El trabajo se remunera con sueldo de mercado**, no con acciones, pagadero ahora o temporalmente dejándolo como deuda para cuando existan beneficios más adelante. Las aportaciones que **cedan** los socios a la empresa se **alquilarán** o si es dinero **será un préstamo** a devolver al socio.

**FUENTE:** Extracto de "El libro negro del emprendedor". Fernando Trias de Bes. Ed. Urano.

Se recomienda la lectura del libro para profundizar en estas ideas.

Nota del editor: la negrita ha sido incluida por la editorial a efectos didácticos de comprensión y facilidad lectora.

# El plan de empresa

El plan de empresa es una herramienta de trabajo que tiene una doble función:

1º) **De reflexión y clarificación del emprendedor/es de la idea de negocio y de su viabilidad**, tanto comercial como económica. El plan de empresa no solamente tiene la función de entregarlo a una entidad bancaria para solicitar un préstamo, también sirve para concretar las ideas y ver la viabilidad de las mismas. Al **profundizar en las ideas iniciales** se ven los detalles que hay que preparar y así posteriormente poder reaccionar frente a ellos. Por otro lado, si son varios socios y ya no se ponen de acuerdo en el plan de empresa, difícilmente se pondrán de acuerdo posteriormente. En este sentido tiene una **función preventiva** antes de lanzarse a un negocio sin valorar sus consecuencias.

2º) **De presentación ante un tercero**, bien sea a un posible inversor, a una entidad bancaria porque nos lo exigen para pedir el préstamo, porque solicitemos una ayuda o subvención pública. En este sentido el plan de empresa **debe ser breve**, entre 20-40 folios, dejando para los anexos todos los datos de informes y estudios del mercado o análisis contables. La persona que lo lee no tiene mucho tiempo, por lo que debe ser ajustado y proporcionado para hacerse una idea de la viabilidad comercial y económica del proyecto. Suele venir presentado con el llamado "resumen ejecutivo" que no es más de 1-2 folios donde se explica la idea y su propuesta de valor, los socios y la viabilidad comercial y económica.

## GUIÓN DEL PLAN DE EMPRESA DEL MÓDULO DE E.I.E.

### 1. Presentación del proyecto y del emprendedor. UD1.

- a) Presentación breve del proyecto.
- b) El emprendedor/es:
  - Interés en el proyecto.
  - Capacidad emprendedora.

### 2. La idea de negocio. UD 1.

- a) Redacción de la idea.
- b) La propuesta de valor y objetivo.

### 3. El mercado y los clientes. UD 2.

- a) Tipo de mercado.
- b) El segmento de mercado.
- c) Estudio de mercado: los clientes.

### 4. El entorno y la competencia. UD3.

- a) El entorno general.
- b) El entorno específico.
- c) La competencia.
- d) Análisis DAFO.
- e) La localización de la empresa.
- f) Misión, visión y valores.
- g) Responsabilidad Social Corporativa.

### 5. Estrategias de Marketing. UD 4.

- a) Estrategia de posicionamiento.
- b) Estrategia de producto.
- c) Estrategia de precio.
- d) Estrategia de distribución.
- e) Atención al cliente.

### 6. Recursos humanos. UD 5.

- a) Organigrama de la empresa.
- b) Diseño de puestos y selección de personal.
- c) Plan de motivación laboral.
- d) Contratación y coste de los trabajadores.
- e) Organización de la prevención.

### 7. Forma jurídica. UD 6.

- a) Forma jurídica y motivos por los que se ha elegido.

### 8. Plan de producción. UD 7.

- a) El plan de producción y proveedores.
  - b) La gestión del almacén e inventarios.
9. Análisis económico-financiero. UD 7-8-9-10.
- a) Análisis de costes. UD 7:
    - »Los costes fijos y variables.
    - »El umbral de rentabilidad y el precio de venta.
  - b) Inversiones y gastos iniciales. UD 8.
  - c) Plan de financiación. UD 8.
  - d) Previsión de resultados y balance de situación. UD 9.
  - e) Plan de tesorería. UD 9.
  - f) Análisis contable y ratios. UD 9.
  - g) Estimación de impuestos. UD 10.

### 10. Plan de puesta en marcha. UD 6 y 10

- a) Trámites y plazos para la puesta en marcha de la empresa. UD 6
- b) Documentación administrativa-contable. UD 10.

## Herramientas para el plan de empresa

Te presentamos algunas herramientas que te pueden ser útiles para consultar o profundizar algún aspecto sobre la creación de empresas. Existen múltiples páginas web donde podrás encontrar información, por lo que te recomendamos algunas para que comiences a indagar.

[www.emprendedores.es](http://www.emprendedores.es)

Se trata de una revista especializada en el campo de la creación de empresas y los emprendedores. Dispone de una revista en papel pero también numerosa información gratuita en la web. Algunos ejemplos de artículos para la creación de empresas son:

"Una idea viable; Trámites para crear una empresa; Cómo elaborar un plan de negocio, 40 planes de negocio, Quien te ayuda a emprender, Cómo crear una startup, Las decisiones difíciles del emprendedor, etc."

Te recomendamos: "Cómo elaborar un plan de negocio", y "40 planes de negocio" donde se muestran ejemplos de las inversiones necesarias para abrir dichos negocios.

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

[www.infoautonomos.com](http://www.infoautonomos.com)

Si quieras darte de alta como autónomo en esta web encontrarás muchos documentos prácticos en un lenguaje sencillo de comprender. Abarcan todas las temáticas de las situaciones que le puede ocurrir a un autónomo y tienen una perspectiva práctica para ser entendible.

Disponen de una herramienta para en 11 pasos hacerte autónomo: 1) La idea. 2) Estudio de mercado. 3) Plan de empresa. 4) Ser o no autónomo. 5) Formarse. 6) Financiación. 7) Ubicación. 8) Proveedores. 9) Alta / obligaciones. 10) Contratar. 11) Vender / facturar.

Además, dispone de otros documentos en materia de seguridad social, pago de impuestos, facturación, de carácter práctico que te podrán ser de interés.

<http://www.infoautonomos.com/hazte-autonomo/>

CEEI. [www.guiasceei.com](http://www.guiasceei.com)

Sus siglas significan Centro Europeo de Empresas Innovadoras. Son centros financiados principalmente por la UE para fomentar y ayudar a los emprendedores en la creación de empresas, los cuales llevan alrededor de 20 años implantados en algunas provincias de España.

Son una fuente de recursos muy importante para aquellos emprendedores con un perfil innovador y tecnológico, con una titulación universitaria o bien de FP grado superior, si bien están abiertos a cualquier tipo de emprendedor. En su web puedes encontrar los siguientes recursos: "Guías de actividades empresariales" donde se realiza un estudio de mercado de cómo se encuentra una actividad empresarial concreta; "memofichas" donde se explican todos los trámites y requisitos para la constitución y gestión diaria de una empresa; "Plan de Empresa Online", una herramienta para analizar la viabilidad de la idea de negocio; jornadas gratuitas sobre diversas temáticas; etc.

Agencias de Desarrollo Local

En muchos ayuntamientos está constituida la figura del agente de desarrollo local que te podrá asesorar sobre la creación y puesta en marcha de una empresa en tu localidad. Te pueden ofrecer un asesoramiento personalizado sobre tu proyecto que no ofrece la información publicada en la red, por lo que es aconsejable acercarse al ayuntamiento o entidad comarcal correspondiente.

## Repasa el plan de empresa de esta unidad

A lo largo de la unidad has ido contestando a preguntas que te han ayudado a plantearte tu interés en la creación de una empresa, tus aptitudes personales, así como la idea de negocio. Se trata ahora de que lo recopiles para elaborar tu plan de empresa en los siguientes apartados:

### 1. El interés y capacidad del emprendedor/es

- ¿Cuáles son los motivos del emprendedor y su motivación?
- ¿Posees los 3 requisitos para ser empresario: riesgo, capital y habilidades?
- ¿Qué características personales del emprendedor posees?
- Si sois varios socios valorar la complementariedad y vuestros valores.

### 2. La idea de negocio

- Redacta tu idea de negocio aportando una propuesta de valor.



## Casos prácticos a resolver

### A) Trabajador por cuenta propia/ajena

**1º)** Juan trabaja de electricista en una fábrica de automóviles desde hace 5 años. El otro día, hablando con un compañero de trabajo, le comenta: "¿Sabes? Me lo voy a montar por mi cuenta, porque estoy harto del jefe y de los turnos de esta empresa, y además así podré elegir mis vacaciones cuando me dé la gana."

a) ¿Qué motivos tiene Juan para crear una empresa? Según lo que hemos visto en la teoría, ¿tiene motivación?

b) ¿Crees que tendría éxito como emprendedor (con la información de que dispones en el enunciado)?

**2º)** Mari Angeles está pensando en abrir una gestoría para pequeñas empresas donde llevarles las nóminas, los seguros sociales, impuestos, contabilidad, etc. Está trabajando en una empresa en el departamento de recursos humanos, pero la política de la empresa no le agrada porque no tiene autonomía para tomar decisiones y las que recibe del jefe las ve incoherentes. Además, ella se ve a sí misma dirigiendo la gestoría, tratando con los clientes, llevándoles la documentación, lo que le hace una ilusión enorme, por lo que si hay que sacrificarse durante una temporada lo hará, pues cree que está capacitada para sacarlo adelante.

a) ¿Qué motivos tiene Mari Angeles para crear una empresa? ¿Y tiene motivación?

b) ¿Crees que tendría éxito como emprendedora (con la información de que dispones en el enunciado)?

### B) Requisitos y teorías del empresario

**3º)** Inma y Elena trabajan juntas de maestras en una escuela infantil desde hace varios años. Inma es muy inquieta y le pregunta a Elena qué le parece si montan una escuela infantil entre las dos, pues ella tiene un dinero ahorrado que podría invertir, ya saben cómo funciona una escuela, saben las gestiones necesarias pues han sido las dos jefas de estudio y han tramitado toda la documentación, y conocen profesoras que podrían sumarse al proyecto y con las que mantienen una muy buena relación. Elena le contesta que no está interesada. Ella prefiere tener su sueldo fijo en el colegio y no quiere arriesgarse, además el don de gentes no es lo suyo y ya acabó cansada como jefa de estudios. Analiza si Inma y Elena reúnen los requisitos para ser empresarias.

**4º)** Tomás y Alejandro son dos amigos que siempre están de guasa acerca de a quién le va mejor en su empresa. Tomás es propietario de una ferretería donde tiene contratados a un encargado y 3 trabajadores que realizan toda la gestión y el trabajo. Alejandro es el gerente de una pequeña empresa de pinturas de 30 trabajadores. Alejandro le dice siempre a Tomás que el verdadero empresario es él, que está al pie del cañón gestionando la empresa, pero Tomás le replica que no, que él es el dueño y es el verdadero empresario. Analiza quién de los dos crees que tiene razón desde las teorías del empresario.

**5º)** Indica para las siguientes personas en qué teoría del empresario podrían situarse:

- Ana, que ha visto que las tiendas de outlet de ropa tienen un gran tirón y ha decidido abrir una en el centro de su localidad.
- Bernardo, su abuelo fue el panadero que abastecía a toda la comarca, negocio que heredó su padre y que él seguirá el día de mañana.
- El creador de la serie CSI Las Vegas, que ahora ve como todas las cadenas tienen series sobre policía criminalística muy parecidas a la suya.
- Ernesto, es propietario de 3 granjas de pollos pero por su edad ya no las gestiona, sino que ha contratado a un gerente.
- El gerente de la empresa anterior, que en su tarjeta de visita indica "empresario".

### C) El emprendedor

**6º)** En un concurso del joven emprendedor han llegado hasta la final dos equipos, uno de 3 chicos y otro de 3 chicas. La prueba final consiste en que sepan buscar nuevas formas de ser innovador en un negocio pero sin necesidad de inventar un producto nuevo. Los dos negocios que se les plantean son: una tienda de repuestos de automóviles y una peluquería. Las preguntas-guía son las siguientes:

- 1) ¿Podéis venderle vuestro producto a un mercado o a clientes nuevos a los que hasta ahora no se había vendido antes?
- 2) ¿Podéis encontrar una nueva fuente de aprovisionamiento de materias primas, más baratas o de mejor calidad?
- 3) ¿Podéis ofrecer el servicio de distinta manera con alguna innovación que sea aceptada por los clientes?
- 4) ¿Se puede organizar la empresa y los trabajadores de alguna manera que sea innovadora y más eficaz que antes?

Organizad grupos de 3 y elegid uno de los negocios. Plantead innovaciones posibles. Luego comentadlos en clase y elegid el más viable.

**7º)** Es habitual que en las cenas de los sábados de un grupo de amigos siempre salga alguien con alguna idea de un proyecto innovador y los demás le sigan y vayan añadiéndole funciones (¡y podíamos también hacer...!). Al día siguiente también es habitual que no se retome el tema, y mucho menos el lunes, día de trabajo. ¿Estábamos ante un grupo de emprendedores? ¿Por qué?

### D) La idea de negocio

**8º)** Indica para los siguientes emprendedores cuál fue su fuente o fuentes de idea de negocio:

- Jesús, es diseñador de moda y acude a todos los desfiles a observar tendencias de mercado, especialmente si son de otros países.
- Carla, se ha dado cuenta que no hay una sola papelería en todo el pueblo y que todo el mundo tiene que coger el coche para ir a 5 km.



### Repasa conceptos (test)

**A) El trabajo por cuenta propia/ajena****1º) El trabajador por cuenta propia se distingue del de cuenta ajena en que:**

- a) Se limita a cumplir con su trabajo.
- b) Asume el riesgo económico. ✓
- c) Depende de un jefe.
- d) Nunca se lleva el trabajo a casa.

**2º) La diferencia entre motivos y motivación para crear una empresa es que:**

- a) Los motivos son siempre externos y la motivación es interna.
- b) Los motivos son las razones que tenemos para crearla y la motivación es la idea de negocio que nos empuja a abrirla.
- c) Los motivos son las razones que tenemos para crearla y la motivación la ilusión interna que sentimos por crearla y que nos hace luchar y no desfallecer en los malos momentos.
- d) Los motivos son la dinamita y la motivación la chispa para comenzar el proyecto.

**B) Requisitos y teorías del empresario****3º) Entre los requisitos para ser empresario se encuentran las habilidades que hace referencia:**

- a) A la habilidad manual para trabajar en ese negocio.
- b) A conocer el negocio, a tener conocimientos de gestión y a tener habilidades personales y sociales.
- c) A conocer el negocio y a ser un emprendedor. ✗

**4º) Respecto al requisito de tener capital para montar una empresa es cierto que:**

- a) Con aportar el 10% es suficiente, los bancos financian el resto.
- b) La empresa debe disponer siempre del 100% del capital.
- c) La empresa debe aportar al menos el 50%, pues los bancos no financieran si el empresario no asume riesgos. ✗

**5º) Segundo la teoría del empresario innovador:**

- a) Los verdaderos empresarios son los innovadores, puesto que realizan inventos en los laboratorios.
- b) Los verdaderos empresarios son los innovadores, puesto que llevan al mercado un nuevo producto o lo ofrecen de forma distinta, lo que les da una ventaja respecto a los demás. ✓
- c) Los verdaderos empresarios son los imitadores de los innovadores, pues ya tienen el camino andado y sacan mayor beneficio.

**6º) La teoría de la incubadora es aquella que piensa que el empresario es:**

- a) Aquel que ve una oportunidad de negocio en el mercado.
- b) Aquel que ha aprendido el rol de empresario en la empresa familiar o en otra empresa.
- c) Aquel que busca un empleo donde permanecer un tiempo.

**C) El emprendedor****7º) Lo que caracteriza a un emprendedor es:**

- a) La capacidad de crear nuevas empresas con beneficio económico.
- b) La capacidad de convertir en proyectos reales las ideas, generando algún beneficio para el emprendedor como para el entorno. ✓
- c) Siempre es un empresario, pues son dos términos casi idénticos.

**8º) El emprendedor corporativo:**

- a) Trabaja dentro de una organización, pero tiene tal autonomía que puede plantear proyectos nuevos y llevarlos a la práctica como si fueran propios.
- b) Ejemplos son los gestores de una ONG y los altos cargos de la Administración.
- c) Ambas son ciertas. ✓

**D) La idea de negocio****9º) En la idea de negocio lo verdaderamente importante es:**

- a) La actividad a la que se vaya a dedicar el emprendedor y a quién se va a vender.
- b) La propuesta de valor del porqué se va a vender su producto. ✓
- c) Los objetivos a largo plazo que se plantee.

**10º) Las fuentes de ideas de negocio que provienen de la observación del entorno económico son:**

- a) La experiencia profesional y las aficiones personales.
- b) La observación de una carencia en el mercado, estudiar las nuevas tendencias y ofrecer un nuevo producto al mercado.
- c) Estudiar las nuevas tendencias, estudiar nuevos mercados y ofrecer un mismo producto pero de forma distinta.
- d) Estudiar las nuevas tendencias, estudiar nuevos mercados y observar una carencia en el mercado.
- e) Ofrecer un nuevo producto o bien ofrecerlo de forma distinta, cambiando alguna característica, dándole un nuevo uso o vendiéndolo a otros clientes.

## ENTORNO EMPRESARIAL

### **“Al 69% de los jóvenes les gustaría crear su propio empleo”**

Los jóvenes consideran que la mayor ventaja de emprender está en la experiencia que supone el poder organizar el propio horario y no tener jefe. Opinan que lo negativo es la incertidumbre, el fracaso y el pago de impuestos.

El tejido empresarial que conforma los principales países de la Unión Europea está compuesto básicamente por emprendedores. En España, el 99,88% de las empresas son pymes, según el Directorio Central de Empresas. Los emprendedores son los mayores empleadores del país y el motor de crecimiento y desarrollo de la economía española.

Sin embargo, ¿cómo ven los jóvenes españoles la posibilidad de emprender su propio negocio? ¿Cuáles son sus perspectivas? ¿Con qué facilidades cuentan y cuáles son los principales inconvenientes para llevar a cabo sus proyectos?

El 68,8% de los jóvenes españoles estaría dispuesto a emprender un negocio, pero un 79% afirma desconocer las posibilidades de financiación y políticas del Gobierno para llevarlo a cabo. Además, un 52,4% reconoce como primer obstáculo para crear una empresa la falta de dinero y un 12,6% alega falta de crédito bancario o inversores para financiar el proyecto como principal inconveniente. Todo ello según la I Encuesta Adecco Jóvenes Emprendedores.

Entre los aspectos positivos de emprender, los jóvenes encuestados valoran la experiencia que supone montar su propia empresa, poder organizar su propio horario y no tener jefe. Entre lo más negativo, los futuros emprendedores destacan la posibilidad de fracasar, la incertidumbre y tener que pagar el impuesto para autónomos.

#### Ciertas dudas

Según la I Encuesta Adecco Jóvenes Emprendedores, el 68,8% de los encuestados –jóvenes de entre 18 y 35 años- estaría dispuesto a crear su propia empresa frente a un 28,2% que no se ha planteado esta posibilidad y un 3% que no sabe qué haría. Por edades, son los jóvenes de entre 30 y 35 años quienes más piensan en emprender, así lo afirman tres de cada cuatro encuestados; mientras que los que cumplen entre 18 y 21 años son los menos propensos. No obstante, más de la mitad (51,8%) sí ha pensado en montar su propio negocio. Por sexos, apenas se aprecian diferencias a la hora de ser emprendedor: los hombres (69%) y las mujeres (68,6%) ven por igual la creación de una empresa.

En cuanto a la situación laboral de los consultados, son los trabajadores por cuenta ajena los más dispuestos a emprender, así lo afirma el 77,2%, seguidos de los estudiantes (70,6%) y los desempleados (67,8%).

Sin embargo, sólo el 21% de los encuestados reconoce estar familiarizado con las posibilidades de financiación y ayudas para emprendedores del Gobierno, frente al 79% que desconoce qué herramientas están disponibles a la hora de crear un negocio.

#### Los obstáculos

Los jóvenes españoles consideran la falta de dinero como el mayor hándicap (52,4%), además de la falta de crédito bancario o de inversores que financien el proyecto (12,6%). En tercer lugar, es la inseguridad ante el proyecto lo que frena a los encuestados, el 11,3% no termina de creer en la idea que tiene en mente.

Otros problemas con los que los futuros emprendedores se encuentran son la falta de experiencia en el negocio que quieren abrir (8,7%), el desconocimiento de la logística de la empresa (8,5%) y el desconocimiento de los trámites a seguir para crearla (6,4%).

Sin embargo, no todos los consultados tienen muy clara la viabilidad de sus ideas pues sólo el 19,9% de los jóvenes cree que su negocio triunfaría, frente a un 2,2% que no lo ve posible y un 77,8% que tiene dudas sobre el éxito de la empresa.

Fuente: <http://www.apd.es/Inicio/Noticia.aspx?i=e8a3a1d2-2b55-4650-9981-42f0518e13e7>

1º) Según el estudio, ¿cuál es el porcentaje de jóvenes que estarían dispuestos a emprender un negocio? ¿Qué opinas de esa cifra? ¿Cuántos alumnos de clase estásis dispuestos a crear vuestro propio negocio? ¿Qué porcentaje de alumnos es, se acerca al 69%? Razona a qué crees que puede deberse la posible diferencia de porcentajes entre la encuesta y vuestra clase, por ejemplo: ¿Es la clase poco emprendedora? ¿O las respuestas dadas a la encuesta no reflejan una verdadera motivación, sino más bien motivos?

2º) ¿Cuáles son los principales motivos o aspectos positivos para emprender? ¿Y entre lo negativo? Relacionalos con lo estudiado en el tema.

3º) Dentro del tramo de 18 a 35 años, ¿qué tramo de edad es el más propenso a emprender? ¿Hay diferencias entre hombres y mujeres?

4º) ¿Cuáles son los mayores obstáculos que perciben los jóvenes encuestados para crear una empresa?

5º) ¿Qué opinan sobre la viabilidad de sus ideas de negocio? ¿Qué crees que puede significar este dato si lo relacionamos con el 69% que está dispuesto a crear su propia empresa? Puedes basarte en la diferencia entre tener motivos y tener motivación.

# Unidad 2

## EL MERCADO Y LOS CLIENTES

### CONTENIDOS:

1. El mercado
2. Tipos de mercado
3. La segmentación del mercado
4. Estudio del mercado: Los clientes



### OBJETIVOS:

1. Conocer las características y el tipo de mercado al que se dirige la empresa.
2. Realizar una segmentación del mercado.
3. Realizar una entrevista de problema dirigida al cliente objetivo y primeros seguidores.

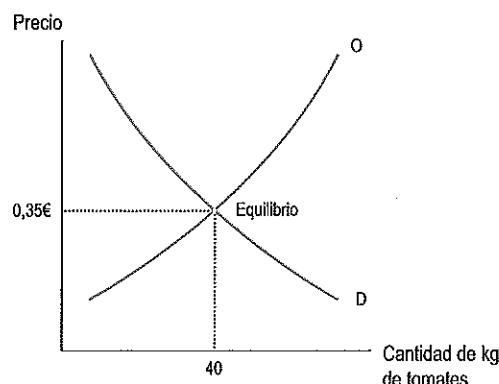
Este material es de uso exclusivo para los estudiantes de la asignatura de Marketing Digital de la Escuela Universitaria de Negocios y Finanzas de Madrid. No está permitido su uso, reproducción, distribución o transformación sin autorización explícita por parte de la institución.

## Caso práctico resuelto

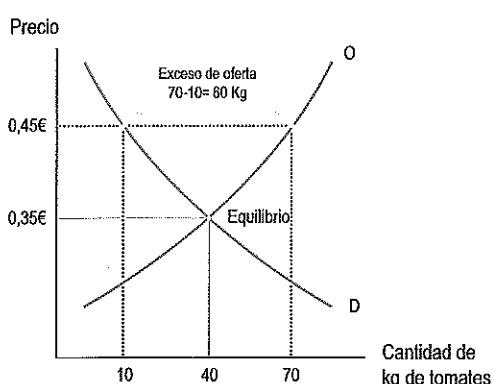
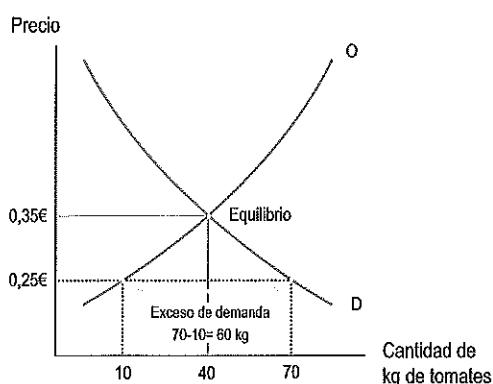
Calcula el punto de equilibrio de un mercado de tomates en una comarca. Los datos que tienen los agricultores a partir de las ventas de años anteriores son los siguientes:

Precio	Cantidad demandada	Cantidad ofrecida
0,25 €/kg	70	10
0,30 €/kg	50	30
0,35 €/kg	40	40
0,40 €/kg	30	50
0,45 €/kg	10	70

1) Representa gráficamente las curvas de oferta y demanda indicando el precio y la cantidad de equilibrio, donde la oferta es igual a la demanda:



2) Dibuja qué sucedería si el precio fuese de 0,25€/kg o de 0,45€/kg. Indica las cantidades que se demandarían y que se ofrecerían, así como los excesos de demanda y de oferta:



## Caso práctico resuelto

Calcula la cuota de mercado de varias tiendas de muebles, en una población donde se han vendido 1.000 muebles, a partir de las siguientes ventas:

Tienda A 225 muebles

Tienda B 500 "

Tienda C 200 "

Tienda D 75 "

Solución:

Fórmula: cuota de mercado = Ventas de la empresa / ventas del sector

Tienda A = 225 / 1.000 = 22,5%

Tienda B = 500 / 1.000 = 50%

Tienda C = 200 / 1.000 = 20%

Tienda D = 75 / 1.000 = 7,5%

Total = 100%

En el mercado de muebles de esa población hay una tienda líder, la B, que tiene una cuota de mercado del 50%.

## Redacta tu plan de empresa

A partir de la idea de tu negocio, reflexiona sobre los siguientes aspectos para tu plan de empresa:

### Cuotas de mercado:

- ¿Crees que existe alguna o algunas empresas que tienen mayor cuota de mercado que las demás? ¿Cuáles son?
- ¿O crees que existen muchas pequeñas empresas que se reparten más o menos igual el mercado?
- ¿A qué cuota de mercado aspirarías en tu primer año de proyecto empresarial?
- Busca en la página del INE (Instituto Nacional de Estadística) el tamaño de mercado o ventas totales del sector donde se ubica tu empresa: [www.ine.es](http://www.ine.es)

### Estructura del mercado:

- ¿Cómo es la estructura del mercado a donde se dirige tu plan de empresa?
- ¿Hay intermediarios: mayoristas, minoristas?
- ¿Hay prescriptores que influyen en la decisión de la compra aunque lo consuma y pague otra persona?

### Precio de equilibrio:

- ¿Cuál crees que es el precio de equilibrio de mercado del producto de tu empresa donde la oferta se iguala a la demanda? Si tienes varios productos señala algunos.

# 1. El mercado

Las empresas para poder vender su producto deben acudir al mercado, pero **¿qué es el mercado?** La palabra mercado tiene varios significados, así podemos entender el lugar donde acudimos a realizar la compra de un producto (me voy "al mercado"), pero nos interesa entender el mercado desde el punto de vista **del marketing** como los consumidores que nos compran un producto o que nos lo pueden llegar a comprar en un futuro.

En definitiva, por mercado entenderemos **los consumidores reales y potenciales de un producto**. Por ejemplo, el mercado de los smartphones son los consumidores que están comprando ese producto ahora y que podrían llegar a comprarlo en un futuro.

## A) Tamaño, cuota y estructura del mercado

Para una empresa es importante conocer cuál es el tamaño del mercado al que se dirige así como también qué cuota de mercado tiene sobre el total del mercado. Veamos estos dos conceptos:

**Tamaño de mercado:** Es la **cantidad total vendida de ese producto** en un área geográfica concreta y durante un período concreto.

**Cuota de mercado:** Es la cantidad de **ventas de un producto por una empresa** respecto **al total de ventas** de ese producto por todas las empresas del sector. Se calcula de la siguiente manera:

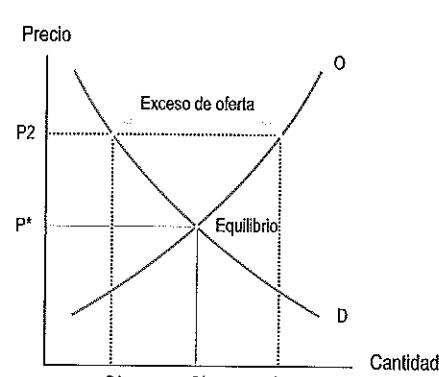
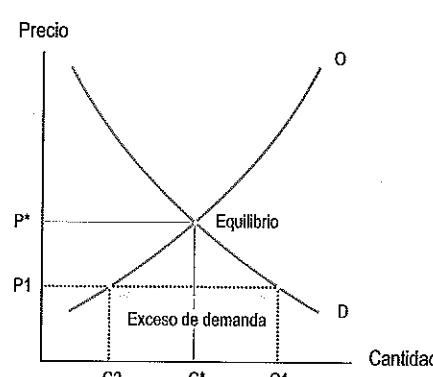
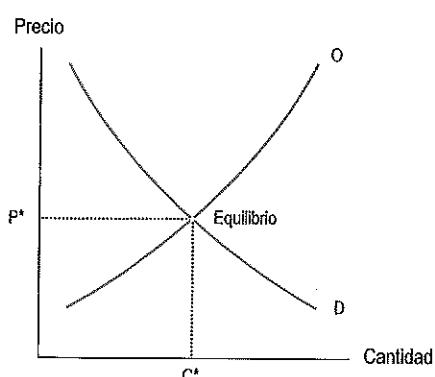
$$\text{Cuota} = (\text{ventas empresa} / \text{ventas del sector}) \cdot 100$$

La **estructura de un mercado** viene dada por los **agentes que intervienen** en ese mercado. Veamos qué agentes pueden intervenir:

Fabricantes de bienes y empresas de servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el punto siguiente, "Tipos de mercado", veremos que no es lo mismo un mercado donde <b>solo hay una empresa</b> ejerciendo el monopolio, que uno en el que hay <b>múltiples empresas</b> ofreciendo el mismo producto.</li> </ul>
Intermediarios o canal de distribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puede ser que exista una <b>cadena de intermediarios</b>: fabricante-mayorista-minorista-consumidor.</li> </ul>
Prescriptores	<ul style="list-style-type: none"> <li>O un bien un mercado donde se realiza la <b>venta directa</b> del fabricante al consumidor: fabricante-consumidor, por ejemplo venta por internet.</li> <li>Son aquellos que <b>influyen en la decisión de comprar</b> el producto. El prescriptor no fabrica ni vende el producto, solo influye en que se compre.</li> <li>Por ejemplo, un médico prescribe recetas y las paga el paciente. Un niño pide un juguete y lo pagan los padres.</li> </ul>
Consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es el <b>demandante del producto</b>, el que lo solicita en el mercado. No significa que lo lleve a pagar, por ejemplo, un joven pide una moto y la pagan los padres; el consumidor es el joven.</li> </ul>

## B) Equilibrio de mercado

Un mercado está en equilibrio cuando la **oferta es igual a la demanda**, es decir, cuando la **cantidad que están dispuestos a comprar** los compradores **coincide** con la **cantidad que están dispuestos a vender** los vendedores a un **precio determinado** (precio de equilibrio). Si el precio es demasiado barato, habrá más demanda que oferta, y si el precio es demasiado caro, habrá más oferta que demanda. Veámoslo con unos gráficos:



## Tipos de mercado

Como ves en la clasificación de los mercados, existen distintos modelos que responden a unas características determinadas.

Estos son modelos teóricos, es decir, no todas las empresas cumplen todas las características que hacen que se encuadren claramente en uno u otro tipo de mercado.

La realidad económica nos demuestra esta situación, como puedes comprobar en las siguientes noticias que fueron recientemente publicadas en periódicos nacionales:

¿Se rompe el monopolio de las ITV?

"El Gobierno ya prepara la liberalización del sector de las ITV. Los talleres independientes también podrían llevar a cabo estos servicios, incluso las empresas de transportes por carretera, que también estaban especificadas como incompatibles hasta ahora. Para ello es necesaria una inversión de 100.000 euros por cada línea de revisión, o dos millones para instalar una estación. La gestión de las ITV corresponde a las Comunidades Autónomas, por lo que éstas decidirán en última instancia qué modelo de gestión aplicarán." (Cinco Días 11/7/2012)

Un claro ejemplo de oligopolio: tres operadoras concentran el 90%

El mercado de telecomunicaciones español creció en 2014. La mala noticia es que, tras las operaciones de adquisición y fusiones emprendidas durante el año, el pastel vuelve a ser cosa de tres. Telefónica, Vodafone (fusionada con Ono), y Orange (en proceso de adquisición de Jazztel) concentran prácticamente el 90% de la banda ancha fija y de las líneas de móvil. El camino recorrido desde 1998, cuando se liberalizaron las telecomunicaciones y surgieron decenas de operadores que competían entre sí, ha llegado casi al mismo punto de salida con tres únicos competidores

¿Se puede romper la competencia perfecta?

"El panadero valenciano José Navarro convulsiona desde septiembre el mercado distribuyendo 50.000 barras diarias a 20 céntimos. Fuentes patronales temen que su "delicada" situación empeore con la irrupción en la guerra comercial de las cadenas de supermercados. Supondría, dicen, una segunda vuelta de tuerca a la "reconversión" que atravesó su actividad cuando las grandes superficies lanzaron bollos como producto reclamo a mitad de precio hace más de una década." (El País, 19/12/2012)

La competencia monopolística... ¿son iguales todos los productos?

La respuesta es no. Y las empresas buscan el modo de diferenciarse. Hoy en día el "Made in Spain" es un valor a tener en cuenta.

Según publicó el 3 de Mayo de 2012 Europa Press "El 78% de los españoles afirma que está dispuesto a pagar más dinero por consumir productos fabricados en España, ya que para el 81% de los ciudadanos es importante que los productos que compra sean de origen nacional, según el estudio 'Prima Made in Spain' de la firma Opinea."

## Control de la competencia

La Comisión Nacional de la Competencia multa con 88 millones a nueve empresas lácteas y dos asociaciones lácteas

La Comisión ha impuesto dicha multa por haber concertado el reparto del mercado de aprovisionamiento de leche cruda en una infracción única y continuada desde al menos el año 2000 al 2013.

En el listado de sancionados finalmente figuran (por orden de cuantía): Danone, 23,2 millones; Corporación Alimentaria Peñasanta, 21,8 millones; Grupo Lactalis Iberia, 11,6 millones; Nestlé España, 10,6 millones; Puleva, 10,2 millones, y Calidad Pascual (antes Grupo Leche Pascual), con 8,5 millones; Senoble Ibérica (proveedora de Mercadona), 929.644 euros; Central Lechera Asturiana, 698.477 euros, y Gremio de Industrias Lácteas de Cataluña, 200.000.

Según la Comisión, las prácticas anticompetitivas llevadas a cabo por los infractores han consistido en intercambiar información sobre precios de compra de leche de vaca cruda, volúmenes de compra de ganaderos y excedentes de leche. Asimismo, algunas de las empresas intercambiaron información con la intención de controlar los excedentes de leche y la conversión de ésta en leche en polvo, condicionando de manera artificial el precio de aprovisionamiento de la leche cruda. Además, en determinados momentos, se habrían materializado en acuerdos concretos para coordinar los precios de compra de leche y para la cesión de ganaderos entre industriales.

Estas prácticas permitían a las empresas ajustar precios y condiciones comerciales a los ganaderos, limitando la competencia en el mercado y el aprovisionamiento de leche cruda. "Como consecuencia de ello, los ganaderos carecían de libertad para fijar el precio de su producto y la empresa a la que suministraban, distorsionando el normal funcionamiento del mercado en beneficio de los transformadores", sostiene el regulador.

El regulador sostiene que las industrias lácteas tienen un gran poder de negociación en el mercado. Al respecto, recuerda que el mercado tiene un elevado grado de concentración de la demanda en los principales compradores, pues apenas una docena de empresas aca para más del 60% de las recogidas. Fuente: El País, 3 de marzo de 2015

## Redacta tu plan de empresa

Respecto al tipo de mercado al que te diriges:

### Monopolio y oligopolio:

- ¿Existe alguna empresa claramente líder que llega actuar casi como monopolio, por ejemplo marcando los precios a seguir?
- ¿Existen algunas empresas líderes que hacen de oligopolio en el mercado? ¿Pactan precios o no lo hacen?

### Competencia perfecta y monopolística:

- ¿Existen muchas pequeñas empresas y el producto es muy parecido? ¿Debes aceptar el precio que viene por el mercado?
- Tu mercado se distingue por marca y debes diferenciarte también por marca de la competencia?

## 2. Tipos de mercado

Existen muchas formas de clasificar los mercados, aunque la más habitual es clasificarlos según el número de empresas que ofrecen el producto: monopolio, oligopolio con pacto, oligopolio sin pacto, competencia perfecta y competencia monopolística. Veamos las características de cada uno:

### Monopolio

- Es la situación del mercado donde **solo existe una empresa** que ofrece ese producto, de manera que todos los clientes deben comprarle el producto a esa empresa.
- En estas condiciones, la empresa que actúa en un monopolio establecerá las **condiciones que crea oportunas**, fijando el precio y la cantidad que crea que puede vender.
- Hoy en día los monopolios **están prohibidos por ley**, aunque podemos encontrar empresas que **pueden acercarse a un monopolio**, como son los talleres de la ITV (Inspección Técnica de Vehículos) o los estancos, si bien sus precios vienen regulados por ley. Este tipo de empresas suelen ser **controladas** de alguna manera por el **Estado**, de hecho, los anteriores monopolios eran estatales, como Telefónica.

### Oligopolio

- Hay **pocas empresas** que ofrezcan ese bien en el mercado.
- Suele darse en sectores que requieren **grandes cantidades de inversión** y donde no pueden entrar empresas pequeñas.
- Podemos distinguir dos tipos de oligopolio:
- **Oligopolio con pacto**: las empresas pactan precios y condiciones en lugar de competir entre ellas, lo cual encarece el precio de cara al consumidor final. Es el caso de las gasolineras que pactan precios, y por eso es difícil encontrar una empresa que baje mucho los precios respecto a las demás.
- **Oligopolio sin pacto**: en este caso las empresas tienen una guerra de precios y de ofertas entre ellas, pues compiten fuertemente para quedarse con la mayor cuota de mercado. Es el caso de la telefonía móvil, donde hay una guerra de precios para quitarle clientes a la competencia.

### Competencia perfecta

- Es un tipo de mercado donde existen **muchas empresas que ofrecen el mismo producto**, tratándose además de un producto que no puede diferenciarse de una empresa a otra, de manera que ninguna domina en el mercado.
- El sector de **la agricultura** y de alimentos básicos suele trabajar bajo este modelo, ya que hay muchas empresas y todas ofrecen un producto muy similar, por lo que **el precio viene dado por el mercado**.
- Por ejemplo, el precio de la barra del pan, de la leche, del trigo, del arroz, etc, no suele variar mucho de una empresa a otra; pues todas ofrecen un producto parecido y si alguna empresa lo pone más caro no vende.
- Es un **modelo teórico más que real**, puesto que los consumidores **valoran más aspectos además del precio**, por ejemplo, **la atención al cliente** del dueño del establecimiento o **la cercanía de la tienda**. Además, todos los consumidores **no tienen toda la información** sobre todos los precios de todas las empresas, por lo que terminan muchas veces comprando por estos criterios de cercanía o trato personal.

### Competencia monopolística

- Por un lado es una situación de competencia porque existen **muchas empresas** que ofrecen el producto, sin embargo, las empresas **buscan distinguir su producto de los demás por la calidad y por la marca**, de manera que terminan actuando como un monopolio subiendo los precios de su producto.
- Al ser percibido su producto como único en el mercado (por calidad o marca) la empresa tiene **margin de maniobra para subir los precios**, puesto que los consumidores estarán dispuestos a pagar más por conseguir ese producto "único" que es distinto de los demás.
- Las empresas intentan pasar de una situación de **competencia perfecta a monopolística**, ¿por qué? Porque en una situación de competencia perfecta si alguien baja precios obliga a las demás a hacerlo, pero si su producto **está diferenciado en calidad o marca, puede mantener el precio** porque está dando más calidad. De ahí que una de las tareas del marketing sea posicionar un producto como diferente.
- Por ejemplo, la ropa de marca, los alimentos que se muestran como más saludables, los automóviles, etc.

## Los tipos de clientes:

### La curva de difusión de la innovación

Everett M. Rogers describió que en el proceso de innovación tecnológica existían diversos tipos de clientes y consumidores que compraban el producto según el grado de madurez de la innovación tecnológica, así los primeros que compraban una nueva tecnología en el mercado tenían un perfil muy distinto a los que la compraban cuando llevaba tiempo implantado.

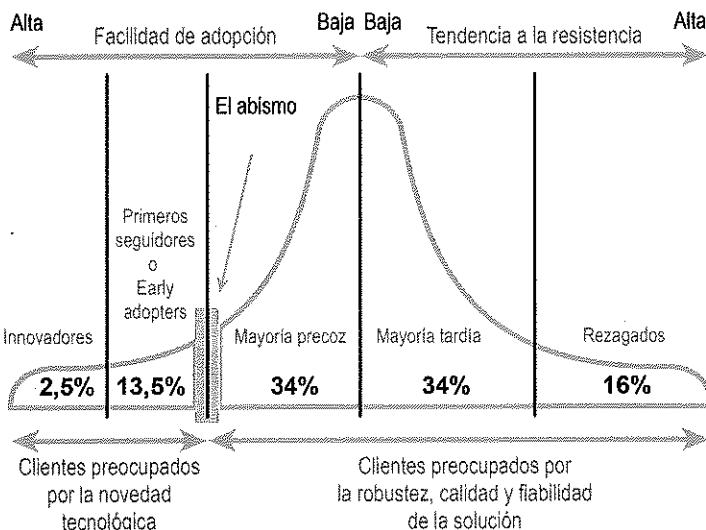
Por ejemplo en los móviles: siempre hay personas que están esperando el último modelo para comprarlo, son innovadores y disfrutan poseyendo la última tecnología, y cambiarán enseguida de producto cuando salga algo nuevo. Son los llamados "**innovadores**", preocupados más por **tener lo último** que por su utilidad real.

Después están los "**Early adopters**", los primeros seguidores cuyo interés no es tecnológico sino que **quieren solucionar un problema real**. Ya compran otro producto y están **dispuestos a cambiar** si lo nuevo lo soluciona realmente. Los primeros compradores de móviles eran los ejecutivos, pues les permitía estar siempre conectados en sus apretadas agendas.

Una vez los primeros seguidores hacen sus compras, si están satisfechos harán correr la voz y lo adquirirá la "**mayoría precoz**" o primera mayoría. Son **prácticos** y comprarán el producto **si se ha demostrado que a otros les funciona**. Así, si los Early adopters no aceptan el producto ellos tampoco lo comprrán, produciéndose el llamado "**abismo**": un producto que solo lo compraron unos pocos.

A continuación viene la segunda mayoría o "**mayoría tardía**", son más conservadores y no quieren asumir ningún riesgo. Se descantan a comprar el producto porque piensan que **al no tenerlo se están quedando atrás** respecto a los demás.

Por último, los "**rezagados**" siguen sacándole problemas al producto a pesar de que se ha demostrado que funciona y casi todo el mundo lo usa. Terminan comprándolo pero **le ponen pegas**.



## El gran error de inicio: "Todos son mis clientes"

La primera pregunta que un emprendedor debe hacerse es: "**¿Quién es mi cliente?**". Si la respuesta es muy genérica: todos son realmente mis clientes, o todos quieren mi producto, o todos los jóvenes, etc, es un mal comienzo. Ni siquiera las grandes empresas comenzaron vendiéndole a "todos" los clientes (Samsung comenzó vendiendo frutas, verduras y pescado; Amazon solo libros), por lo que tuvieron que hacerse en sus inicios la pregunta de quién era realmente el primer cliente que les iba a comprar. A éste primer cliente se le llama "**Early Adopters**" o primeros seguidores, y nos interesa preparar el producto para satisfacer las necesidades o problemas de estos primeros compradores. Veamos sus características:

- Son personas que **tienen un problema** o una necesidad y **acuden al mercado** para usar una solución de las que hay, si bien están insatisfechos con la solución actual.
- Están **dispuestos a pagar** por esta solución y ya lo hacen con otro producto del mercado.
- Estarían dispuestos a **ayudar a las empresas** en la búsqueda de soluciones, por lo que responderán de forma sincera ante cualquier consulta sobre un producto, pueden incluso participar de forma activa en redes sociales.

### ¿Cómo tratar con ellos?

Cuando encuentres a personas que encajan en el perfil de tus "primeros seguidores", hazlo de la manera más personal posible, ofréceles que prueben tu idea y mantén el contacto de forma permanente. Escucha sus sugerencias, pues están motivados a darte soluciones reales a problemas reales.

## Redacta tu plan de empresa

Es muy importante que a partir de tu idea de negocio concretes cuál es el segmento de mercado al que se dirige tu empresa y como son los "early adopters" que te comprarán en primer lugar:

**¿Qué criterios son los que realmente te ayudan a segmentar o clasificar a los clientes?**

- ¿Geográficos? ¿Demográficos? ¿La renta? ¿Su profesión? ¿Los rasgos psicológicos? ¿Sus gustos? ¿Si es particular o empresa?
- ¿Existe otro criterio que sea importante para tu empresa?

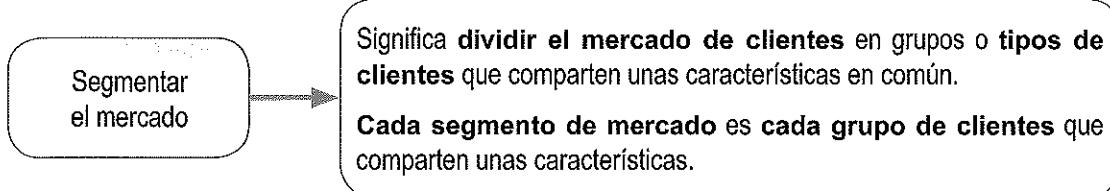
### Define tu segmento de mercado

- Redacta todas las características anteriores que te sean útiles para obtener cómo es ese cliente objetivo a quien te diriges.
- Describe a los Early Adopters o primeros "Adoptantes" a los que tu proyecto se dirige
- ¿Existen varios segmentos o tipos de clientes en tu empresa?
- Si existen varios segmentos: ¿Vas a utilizar una estrategia segmentada, diferenciada o indiferenciada?

### 3. La segmentación del mercado

Para que nuestro proyecto sea viable no podemos plantearnos venderle a todo el mundo todos los productos, hemos de **“especializarnos”** y **“centrarnos” en algunos clientes y algunos productos**, para ofrecerles a esos tipos de clientes el producto concreto que necesitan.

La **herramienta** que nos va a permitir centrarnos en unos clientes para así ofrecerles lo que necesitan es la **segmentación de mercado**.



Veámoslo mejor con **un ejemplo del mercado de compradores de coches**.

¿Podemos dividir todos los compradores de coches en diferentes tipos de clientes? Desde luego, y los fabricantes lo saben y por ello centran su fabricación en atender a los distintos tipos de mercado. Así, por ejemplo, si atendemos a estos tipos de segmento encontramos los siguientes productos:

Segmento	Tipo de producto (coche) que demanda
Jóvenes con renta media	• Utilitario
Jóvenes con renta alta	• Deportivo
Familias con varios hijos	• Monovolumen y últimamente todoterreno
Mayor de 45 años con renta alta	• Berlina de alta gama
Empresario que maneja gran carga de kg	• Furgoneta / VAN

#### A) Cómo segmentar el mercado

Debemos pensar en primer lugar **qué clientes** son los que pueden necesitar o comprar el producto. Estos clientes son tanto los clientes que **ya nos compran el producto como aquellos clientes potenciales** que todavía no nos compran pero que queremos que lo hagan en un futuro.

A continuación, definimos **qué criterios de segmentación o características** nos van a servir para **clasificar a los clientes en tipos de clientes**. ¿Será la edad, la renta, los gustos, **qué es lo que me diferencia realmente a unos clientes de otros para poder clasificarlos?** Ello dependerá de cada mercado, pero a título de **ejemplo** enumeramos algunas de las características más usadas:

Algunos criterios para segmentar un mercado de clientes	
Geográficos	Provincia, localidad, zona, países, etc.
Demográficos	Sexo, edad, estado civil, nacionalidad, etc.
Económicos	Renta alta, renta media, renta baja, o renta media-baja, etc.
Profesión	Los que tengan una determinada profesión o no la tengan.
Psicológicos	Rasgos de personalidad: Va a la moda, es tradicional, es innovador, etc.
Gustos	Para cada producto hay unos gustos de consumo distintos.
Empresa	No es empresa, es un autónomo, es una empresa pequeña, es grande, etc.

#### FÍJATE

Piensa en cualquier marca de coche y cómo saca al mercado distintos modelos de coche para atender a los diferentes tipos de compradores según sus características personales.

En eso consiste atender a cada segmento de mercado, de ahí la importancia de definir “tu segmento de mercado” al que te vas a dirigir y qué características tiene para ofrecerle el producto adecuado.

#### FÍJATE

Estrategias de segmentación

En función de si utilizamos o no la misma estrategia para todos nuestros segmentos de mercado tenemos 3 posibles estrategias:

- **Estrategia diferenciada:** utilizar una estrategia diferente para cada uno de los segmentos.
- **Estrategia concentrada:** nos centramos en un solo segmento de mercado y nos olvidamos del resto.
- **Estrategia indiferenciada:** usamos la misma estrategia para todos nuestros segmentos, para todos los clientes la misma estrategia.

## Entrevista a alumnos del centro / familiares / clientes de verdad

Una vez tienes perfilado tu segmento de clientes y quienes pueden ser tus primeros compradores, se trata de que profundices en tus posibles clientes y sepas más de ellos. Para ello utilizarás la **entrevista de problema para saber si lo que queremos ofrecer realmente está resolviendo un problema de nuestros clientes o no.**

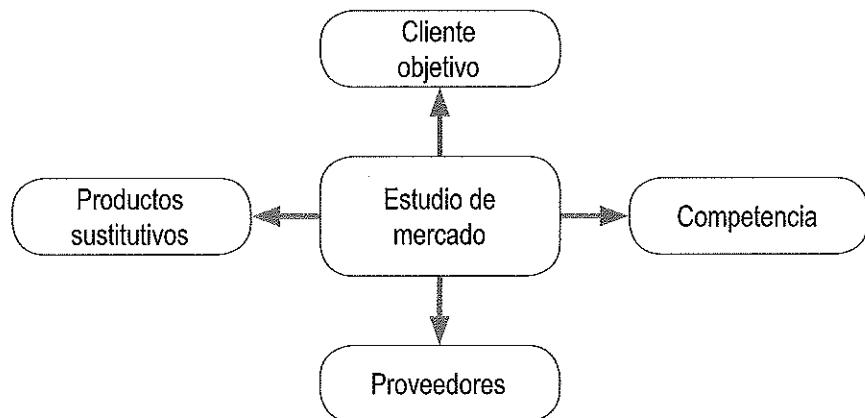
Para comenzar, puedes entrevistar a alumnos del centro, o bien a familiares o a tus amigos si tu producto lo compran otras personas, cada proyecto necesitará un tipo de clientes a entrevistar. Si lo ves posible, puedes entrevistar a personas de la calle desconocidas que puedan ser posibles clientes de verdad. Realiza al menos 10-12 entrevistas. Recuerda que cada entrevista no tiene que durar más de 10-15 minutos.

### GUIÓN DE ENTREVISTA DE PROBLEMA

Objeto de la entrevista	Un ejemplo de cómo empezar: "Estamos realizando un trabajo para una asignatura de creación de empresas y necesitamos entrevistar a futuros clientes para saber si el producto que tenemos en mente realmente merece la pena. Al final de la entrevista te cuento en qué hemos pensado para no condicionararte."
Datos básicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Datos básicos: Tramo de edad (por ej, 15-20, 20-30, etc), sexo, si es necesario el tramo de renta (por ej. menos 15.000€, 15.000-20.000, etc). Es preferible no preguntar la edad exacta sino el "tramo de edad".</li> <li>Cualquier otro dato básico para clasificarlo o no dentro de nuestro segmento de mercado: estado civil, lugar residencia, etc, siempre que nos aporte algo al estudio.</li> </ul>
¿Qué problemas encuentra en este producto?	<p>En lugar de explicarlo nuestro producto, queremos saber qué problemas tiene en la compra de un producto similar al nuestro, para ello le planteamos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estamos pensando lanzar un producto relacionado con "XXXXX", ¿qué problemas encuentras en el día a día al comprar "XXXXX"?</li> <li>De todos los problemas, ¿cuáles son los principales?</li> <li>¿Qué está comprando actualmente?</li> <li>¿Quién compra el producto? La misma persona u otra.</li> <li>¿Dónde lo compra? En tiendas, centros comerciales, internet.</li> <li>¿Cuándo lo compra? Una vez al día, a la semana, al mes, año.</li> <li>¿Cuánto compra? De uno en uno, en paks, mucha cantidad,etc</li> <li>¿Qué beneficios tiene con ese producto?</li> <li>¿Qué necesidad cubre al comprar este producto?</li> <li>El motivo de la compra es: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Por el precio</li> <li>- Por la calidad</li> <li>- Por costumbre</li> <li>- Por la seguridad</li> <li>- Por modas</li> <li>- Por impulso</li> <li>- Por convicciones personales</li> </ul> </li> <li>A la hora de comprar este producto, ¿qué problemas concretos encuentra?</li> <li>¿Cómo preferiría que fuese este producto?</li> <li>¿Pagaría por un nuevo producto que solucionase este problema? ¿Cuánto?</li> <li>Breve presentación en 2 minutos de nuestro producto, la intención no es venderlo sino presentarlo.</li> <li>Preguntarle si podremos más adelante realizar otra entrevista cuando tengamos ya el producto.</li> <li>Preguntarle si conoce a otras personas a quienes podríamos realizar esta entrevista.</li> <li>¡No te olvides de dar las gracias!</li> </ul>
¿Por qué lo compra?	
¿Cómo preferiría que fuese este producto?	
Presentación de nuestro producto	

## 4. Estudio del mercado: los clientes

¿Por qué es necesario realizar un estudio de mercado? Porque **muchos negocios fracasan** no porque el producto sea malo o por la idea de negocio que tuvieron, sino porque **no realizaron un estudio de mercado que les ofreciese información** sobre cómo son los **clientes**, quién es y qué ofrece la **competencia**, si hay otros **productos** que sean **sustitutivos** del nuestro o quiénes son los **proveedores** que necesitamos. Desconocer todas estas variables hace que muchos emprendedores fracasen en sus proyectos empresariales, ya que **no se fundan en una información correcta del mercado**. En esta unidad **comenzaremos por los clientes y en la siguiente nos centraremos en la competencia**.



### A) Análisis de nuestro cliente objetivo o “target”

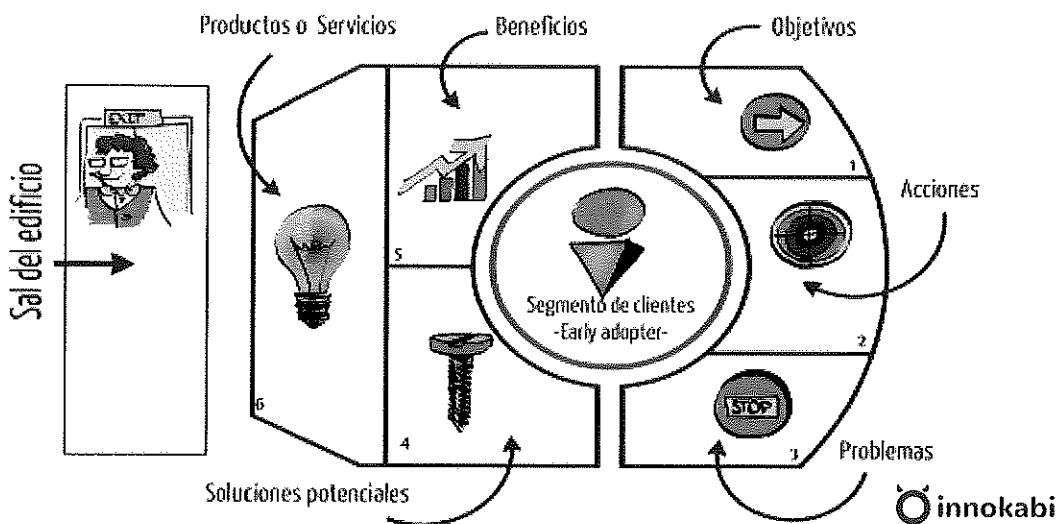
El estudio de mercado un paso fundamental es conocer bien a nuestro cliente al que nos dirigimos (llamado cliente objetivo o target). Anteriormente, al segmentar el mercado, ya conseguimos información sobre nuestro cliente, pero **ahora queremos profundizar y saber más cosas sobre él**, sobre todo nos centraremos en sus gustos, en los hábitos de compra y por qué compra ese producto.

#### ¿Qué necesito saber de mis clientes objetivos?

<b>Datos básicos</b>	Sexo, edad, estado civil, nacionalidad, lugar donde vive, etc.
<b>Datos económicos</b>	Nivel de renta, precio que está dispuesto a pagar, etc.
<b>Gustos y preferencias</b>	<p>¿Qué le gusta del producto? ¿Cómo preferiría que fuese el producto?</p> <p>¿Quién compra? A veces el comprador no es el mismo que el consumidor, por ejemplo en los regalos.</p> <p>¿Dónde compra? En qué tipo de establecimientos suele ir a comprar: hipermercados, centros comerciales, tiendas de su zona, por internet, etc.</p>
<b>Hábitos de compra</b>	<p>¿Cuándo lo compra? Todos los días, una vez a la semana, al mes, al año, ocasionalmente, etc.</p> <p>¿Cuánto compra? Grandes cantidades de una sola vez o muchas veces en pequeñas cantidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por el precio.</li> <li>• Porque le da seguridad, la marca es conocida y fiable.</li> <li>• Por hábitos, lo compra desde hace mucho tiempo y le cuesta cambiar a otro.</li> <li>• Por experiencias anteriores, lo compró antes y quedó satisfecho.</li> </ul>
<b>¿Por qué lo compra?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por seguir las modas, todo el mundo lo tiene.</li> <li>• Por imitar a otras personas a las que les ha ido bien.</li> <li>• Porque le gusta cambiar e innovar.</li> <li>• Porque lo compró de forma impulsiva sin pensarlo.</li> <li>• Por sus valores y convicciones personales.</li> </ul>

## Lean Startup: diseña-valida-aprende

### Lienzo propuesta valor- early adopters y entrevista de problema



#### DISEÑA: COMPLETA EL LIENZO DE PROPUESTA DE VALOR Y EARLY ADOPTERS

Siguiendo los pasos completa el lienzo con las explicaciones de la página del lateral. Completa **primero algunas características** de tus Early Adopters. Luego vas a "empatizar" y **ponerte en el lugar del cliente** para redactar qué necesidades, acciones y problemas crees que tienen tus clientes. Plantea **por último tus soluciones** potenciales, beneficios y productos.

#### VALIDA: PRACTICA LA ENTREVISTA DE PROBLEMA CON CLIENTES DE VERDAD

Ya has practicado la entrevista de problema con compañeros de clase o con familiares. Ahora se trata de que **salgas a la calle y busques posibles clientes de verdad, esos Early Adopters** que tienen el perfil de los primeros compradores que podrían ser tus primeros clientes.

Para ello, vuelve a utilizar la **Entrevista de problema de la hoja anterior** y entrevista a 10-12 personas desconocidas que puedan ser tus posibles clientes. En el caso de que sean personas conocidas deberían ser potenciales clientes que llegarían a comprarte y pagar por tu producto, por lo que hay que ir **más allá del círculo de amistades y familiares** que van a decirte, normalmente, lo que quieras escuchar.

#### APRENDE: REDISEÑA TU PROPUESTA DE VALOR Y TU SEGMENTO DE MERCADO:

Ya tienes la información de la entrevista, ¿y ahora? Ahora viene lo importante:

**1º) ¿Realmente existía ese problema en el que habías pensado? ¿Era tan importante? ¿Qué hace realmente el cliente para solucionarlo?** Vuelve al lienzo y rediseña: las necesidades del cliente, qué acciones está realizando ahora mismo y los problemas qué tiene.

**2º) ¿Tu producto estaba solucionando esos problemas?** ¿Tu propuesta de valor de la UD1 es la adecuada? Deberás volver al lienzo y diseñar de nuevo las soluciones potenciales, los beneficios y los productos.

En definitiva, **replantéate 2 cuestiones**:

- 1) **Si tu propuesta de valor de la UD1 cubría una necesidad** y un problema real o debes reelaborarla.
- 2) **Si tu segmento de mercado era el adecuado:** ¿Era ese segmento de mercado al que debía dirigirse mi idea de negocio?

## B) Lienzo de propuesta de valor y Early Adopters- Nivel avanzado.

Una vez conocemos a nuestros primeros compradores o Early Adopters podemos realizar una indagación más profunda sobre si nuestro producto contiene una propuesta de valor adecuada a ese perfil de primer comprador. Para ello utilizamos el **Lienzo de la Propuesta de Valor y Early Adopters que propone Innokabi** ([www.innokabi.com](http://www.innokabi.com)) y que puedes visualizar en la página del lateral. Este lienzo se compone de 7 bloques y una propuesta de acción (sal de la oficina), el cual se completa en 4 pasos:

Paso 1: Describe tu Early Adopter

En el círculo del centro se describe cómo es este segmento de mercado y qué características les definen: datos básicos, económicos, sus gustos y preferencias. Ponle una foto o caricatura en el círculo.

Paso 2: Empatiza con tus clientes

En esta parte de la derecha reflexionaremos sobre los objetivos, las acciones que realiza y los problemas que tienen nuestros early adopters:

### A- Los objetivos y necesidades:

Qué trata de conseguir, qué aspiraciones tiene y qué **necesidades** le motivan, en definitiva: **qué busca al comprar un producto similar al nuestro.**

Ejemplo

En un gimnasio podría buscar tener una vida más saludable, perder peso, estar más en forma, conocer otras personas, etc.

### B- Las acciones:

¿**Qué está haciendo actualmente** para conseguir los anteriores objetivos? ¿Cómo satisface esa necesidad?

Ejemplo

Acude al gimnasio del barrio, hace running por su cuenta, pertenece a un grupo de senderismo, etc.

### C- Los problemas:

¿**Qué problemas encuentra o sufre** el cliente con las soluciones que está utilizando? Ordena estos problemas desde los más importantes o graves a los menos.

Ejemplo

No tiene tiempo de acudir al gimnasio, le parece demasiado caro, le gustaría tener un monitor personal, etc.

Paso 3: Diseña la propuesta de valor

En la anterior unidad hablamos redactado una propuesta de valor para nuestra idea de negocio, ahora se trata de volver sobre ella y comprobar si realmente parte de las necesidades y problemas de los clientes:

### A- Las soluciones potenciales:

Realizar un listado de las posibles soluciones que **resuelvan o bien disminuyan los problemas** que tienen los clientes y ordenarlas por la gravedad de problemas que solucionan. De esta forma las **soluciones van emparejadas con los problemas** reales.

Ejemplo

Se podría tener un horario flexible antes de entrar o salir al trabajo a primera hora de la mañana o al mediodía, hacer un descuento el primer año, o contratar un monitor personal por cada X personas.

### B- Los beneficios:

De las soluciones salen los beneficios que obtienen los clientes: **¿por qué motivo paga el cliente ese producto que va a comprar?** ¿Qué va a obtener?

Ejemplo

Una mayor flexibilidad en su tiempo, un mejor precio, una atención más personalizada.

### C- Los productos o servicios:

Por último, se trata de **describir los productos** o los servicios que ofrece el emprendedor a partir de todo el estudio anterior. De esta manera los productos son una consecuencia de lo que necesita el cliente.

Ejemplo

Un gimnasio que cuente con un horario desde las 7 de la mañana, un descuento del 30% el primer año y un monitor personal que realizará el seguimiento diario de cada cliente.

Paso 4:  
Sal del edificio y entrevista

Piensa en **5-10 personas** que puedan encajar en tu perfil de early adopter y que puedas **entrevistar en una semana**. El objetivo de la entrevista es sencillo: se trata de que comprobemos **si lo que nosotros pensamos de los clientes es cierto** o bien estamos equivocados y es más bien una invención nuestra.


**Casos prácticos a resolver**
**A) El mercado y tipos**

**1º)** En el mercado de lavadoras automáticas, los estudios demuestran que la demanda de los consumidores y la oferta por parte de las empresas se comportan de la siguiente manera:

Precio	Cantidad demandada	Cantidad ofrecida
200€	2.000	600
250€	1.200	1.200
300€	800	1.500
350€	600	1.800
400€	400	2.100

- a) Dibuja el gráfico de la curva de oferta y de la curva de demanda.
- b) ¿A qué precio se cruzarán la oferta y la demanda? ¿Qué cantidad se venderá a ese precio?
- c) ¿Qué pasaría si las empresas pusieran un precio de 200€? Dibújalo e indica la cantidad que excedería.
- d) ¿Y si el precio fuese de 350€? Dibújalo igualmente e indica la cantidad que excede.

**2º)** Manolo tiene un restaurante en una importante localidad turística donde se hallan 2 restaurantes más, por lo que quiere saber la cuota de mercado que tiene respecto a los otros dos. Los datos los ha podido obtener del registro mercantil lo que le ha permitido poder hacer el cálculo.

Restaurante A= facturación 150.000€

Restaurante B= facturación 250.000

Restaurante de Manolo= facturación 200.000€

- a) Calcula la cuota de mercado de cada uno de los 3 restaurantes.
- b) ¿En qué tipo de mercado clasificarías la situación de los 3 restaurantes? ¿Monopolio, oligopolio, competencia perfecta, monopolística?
- c) Después de ver los datos, Manolo se cuestiona la estrategia de bajar precios y competir duramente con los otros dos restaurantes que están llevando entre los tres. Así que se plantea dos opciones:
  - O pactar precios con los otros dos restaurantes para no hacerse la competencia y ganar más margen.
  - O diferenciarse en calidad y servicio y ofrecer otros menús más atractivos para los clientes, para intentar hacerse un nombre.

¿En qué tipo de mercado se estaría situando el restaurante de Manolo según cada una de las dos estrategias?

d) Manolo decide seguir la estrategia de diferenciarse en calidad y servicio. ¿Qué crees que harán a continuación los otros dos restaurantes?

**3º)** Indica para los siguientes casos a qué tipo de mercado se aproxima más según la clasificación vista en el tema:

- a) Las barras de pan. b) Los productos de estética personal (por ejemplo en Druni). c) La gasolina. d) La fabricación de tabaco.

**B) Segmentación del mercado**

**4º)** Si tuvieras que abrir en tu población una tienda de motocicletas bien un centro de estética, ¿a qué segmento de mercado se dirigiría tu empresa? Elige una de las dos empresas y decide los criterios de segmentación y dale valores a esos criterios. Al final redacta tu segmentación y decide las características del producto que vas a ofrecer.

**5º)** Vamos a buscar tipos de clientes según la curva de difusión de la innovación. Indica quiénes serían clientes innovadores, early adopters, primera mayoría, segunda mayoría y rezagados en alguno de los siguientes productos (el que mejor conozcas).

Ponlo luego en común con tu equipo de trabajo del plan de empresa.

- a) En las consolas de juegos PS o Xbox.
- b) En los ordenadores y productos de la marca Apple.
- c) En los smartphones de la marca Samsung.

**C) Estudio de mercado: los clientes**

**6º)** Jorge está pensando en elaborar una encuesta para pasárla a los posibles clientes en la misma calle donde piensa abrir una tienda informática. Indica a qué ámbito del estudio del cliente objetivo o target hace referencia cada una de las preguntas:

- a) ¿Qué le gustaría que ofreciese una tienda informática?
- b) ¿Dónde compra habitualmente un ordenador?
- c) ¿Va a comprarlo personalmente o se lo suelen regalar?
- d) ¿Qué valora más a la hora de decidirse por un ordenador: el precio, la calidad, la seguridad de la marca, etc?
- e) ¿Suele innovar o ser impulsivo a la hora de comprar un ordenador? ¿Sigue los mismos hábitos y le cuesta cambiar?

**7º)** Inma quiere abrir una agencia de viajes pues acaba de terminar el ciclo superior de estos estudios. Ha realizado un curso donde le han explicado que existe una lienzo de la propuesta de valor con Early Adopters y está practicando con ello. Lo primero que se le plantea es cómo clasificar todo lo que tiene en: objetivos y necesidades, las acciones, los problemas, las soluciones potenciales, los beneficios, y los productos o servicios, pues todo le parece lo mismo.

Ayúdale a clasificar qué es cada concepto: a) Necesidad de descubrir nuevos destinos. b) Comprar en las webs de agencias de viajes. c) La gente se marea entre tanta página y oferta. d) Una explicación personalizada de los destinos que sea rápida y eficaz. e) Clientes más contentos al ganar tiempo y ser atendidos en sus intereses personales. f) Una agencia de barrio con atención personalizada a través de un programa que guía fácilmente sobre las necesidades y gustos del cliente.



## Repasa conceptos (test)

### A) El mercado y tipos

#### 1º) En un mercado que está en equilibrio, si los vendedores (la oferta) decide subir el precio de venta:

- a) Continuará estando en equilibrio, pues variar el precio no influye .
- b) Se producirá un exceso de demanda, quiere decir, que se demandará más cantidad de producto que la que ofrecen las empresas.
- c) Se producirá un exceso de oferta, quiere decir, que se demandará menos producto del que ofrecen las empresas y se quedará sin vender.

#### 2º) En la competencia perfecta:

- a) Existen muchas empresas que ofrecen el mismo producto el cual no puede diferenciarse de una empresa a otra.
- b) Es un modelo teórico más que real, puesto que se valora también la cercanía y la atención al cliente.
- c) Ambas son ciertas.

#### 3º) En la competencia monopolística:

- a) Existen muchas empresas, las cuales ofrecen el mismo producto al mismo precio.
- b) Las empresas buscan distinguirse por calidad y marca.
- c) Es un mercado típico del sector agrícola.
- d) Todas son ciertas.

### B) Segmentación de mercado

#### 4º) Segmentar un mercado es:

- a) Atender a los clientes que son nuestro cliente prototipo a través de una estrategia concentrada.
- b) Utilizar una estrategia indiferenciada donde todos los clientes van a recibir el mismo producto.
- c) Dividir nuestros clientes en grupos de clientes que comparten características en común.

#### 5º) Si nos interesa utilizar una estrategia diferente para cada segmento de mercado utilizaremos:

- a) La estrategia concentrada.
- b) La estrategia diferenciada.
- c) La estrategia indiferenciada.
- d) Ninguna es cierta.

#### 6º) En la curva de difusión de la innovación, los clientes que se encuentran en la primera mayoría:

- a) Quieren tener lo último que sale al mercado.
- b) Quieren solucionar un problema, ya compran otro producto y están dispuestos a cambiar de producto.
- c) Son prácticos, lo comprarán si está demostrado que funciona.
- d) Son conservadores, lo comprarán para no quedarse atrás.

#### 7º) En la curva de difusión de la innovación, los clientes llamados Early Adopters:

- a) Son personas que tienen un problema y ya acuden al mercado a solucionarlo comprando un producto.
- b) No están dispuestos a cambiar de producto.
- c) No están dispuestos a ayudar a las empresas en la búsqueda de soluciones, por lo que no son sinceros en sus respuestas.

### C) El estudio de mercado: los clientes

#### 8º) El estudio de mercado incluye:

- a) El cliente objetivo, la competencia y los proveedores.
- b) El cliente objetivo, la competencia y los productos sustitutivos.
- c) El cliente objetivo, la competencia, los proveedores y los productos sustitutivos.

#### 9º) Si decido realizar una entrevista de problema debe considerar:

- a) Que el objetivo es saber si nuestro producto resuelve un problema.
- b) Que recoja al menos 20 encuestas.
- c) Que la entrevista dure al menos 20 minutos.
- d) Presentar nuestro producto para que sepan de qué hablamos.

#### 10º) En el lienzo de la propuesta de valor y Early Adopters, lo primero que hay que realizar es:

- a) Una entrevista problema a los clientes.
- b) Describir nuestra propuesta de valor.
- c) Empatizar con los clientes.
- d) Describir a nuestros Early Adopters.

#### 11º) De los clientes objetivos necesito saber:

- a) Sus hábitos de compra.
- b) Por qué compra el producto.
- c) Sus gustos y preferencias.
- d) Todas son ciertas.

## Repasa el plan de empresa de esta unidad

A lo largo de la unidad has ido contestando a preguntas sobre el mercado. Recógelas en el siguiente esquema:

### **El mercado y tipos:**

- ¿A qué tipo de mercado se acerca más tu producto? ¿Hay distinción por marca? ¿Hay alguna empresa líder o muchos pequeños? ¿Qué cuota de mercado tienen?
- ¿Cuál es el precio de mercado para ese producto? ¿Cómo es la estructura del mercado?

### **El segmento de mercado:**

- ¿A qué segmento de mercado se dirige tu producto? Describe los criterios de segmentación y el cliente objetivo al que te diriges.
- ¿Quiénes son tus Early Adopters o primeros seguidores que comprarían el producto? ¿Qué les caracteriza?

### **Estudio del mercado: los clientes:**

- Incluye **como anexo** las entrevistas de problema a 10-12 personas. Puede que hayas realizado la entrevista a personas más cercanas (alumnos del centro o familiares o amigos) o bien a personas desconocidas si te ha sido posible acceder a ellas.
- **Redacta unas conclusiones** en este apartado con los siguientes puntos:
  - a) ¿Qué problemas están encontrando nuestros posibles clientes en un producto parecido al nuestro?
  - b) ¿Qué producto están usando actualmente? ¿Quién, dónde, cuándo y cuánto compra?
  - c) ¿Por qué motivos lo compran?
  - d) ¿Cómo preferirían que fuese ese producto?
  - e) ¿En qué cambiaría vuestra propuesta de valor y la idea de negocio? ¿Cambiaríais el segmento al que iba dirigido el producto?

## ENTORNO EMPRESARIAL

### **“La Comisión Nacional de la Competencia multa a las petroleras”**

Multa de 32,4 millones a cinco petroleras por pactar precios

Multa millonaria a las petroleras por pactar precios. La Comisión Nacional de los Mercados y de la Competencia ha impuesto sanciones por 32,4 millones de € a Repsol, Cepsa, Disa, Galp y Meroil, siendo el grueso para Repsol con 20 millones y Cepsa con 10 millones. La sanción declara que incurrieron en prácticas prohibidas de coordinación de precios, intercambio de información y pactos de no agresión.

Los 4 pactos fueron: 1) Repsol-Cepsa, acuerdo de coordinación en Zaragoza en julio de 2013; pacto de no agresión en julio-agosto de 2011 sobre las gasolineras abanderadas; e intercambio de información estratégica. 2) Cepsa-Disa, pacto de no agresión en 2011 y acuerdo sobre precios en Ceuta en julio de 2013. 3) Disa-Meroil, intercambio de información sobre precios en 2012 en Sant Joan Despí (Barcelona) y en 2013 sobre márgenes operativos. 4) Galp-Meroil, intercambio de información en 2013.

Fuente: El País, 26-2-15.

**Competencia acusa a las petroleras de cerrar el mercado a los rivales**

El organismo denunció que persisten numerosas barreras para la entrada y expansión de nuevos operadores, lo que "repercute en altos precios para los consumidores", según el estudio de mercado mayorista de carburantes de España. Este informe subraya que la competencia en el sector mayorista no es satisfactoria, a pesar de los recientes cambios normativos en el sector minorista de estaciones de servicio que han mostrado ciertos avances.

Según las conclusiones de este estudio, una de las principales causas que impiden la aparición y expansión de nuevos operadores petroleros es la estructura que ostentan los operadores tradicionales ( Repsol, Cepsa y BP), los cuales están presentes en toda la cadena de valor, es decir, desde el refino hasta la comercialización. "Esta situación favorece situaciones de concentración e integración vertical del mercado, donde tienen un poder de mercado significativo y no replicable", asegura. Repsol copa el 36% del mercado, Cepsa el 15%, y BP el 7,5%. Las tres heredaron el antiguo monopolio de Campsa.

Las acusaciones son rechazadas por el sector, que reitera que la competencia entre las distintas empresas en los puntos de venta es muy efectiva. Repsol, que acaba de recibir otra multa, recusó al presidente de la Comisión, José María Marín, por "enemistad manifiesta y falta de imparcialidad", mientras Cepsa hizo lo propio y adujo "falta de imparcialidad objetiva" del supervisor, que desestimó los recursos.

Fuente: El País, 15-7-15

**Cuestiones:** ¿Qué opinión te suscita este artículo? Por tu experiencia al poner gasolina, ¿percibes que los precios pueden estar pactados? ¿Crees que realmente hay poca competencia entre los grandes mayoristas? Debate estas ideas en clase.

# Unidad 3

## EL ENTORNO DE LA EMPRESA

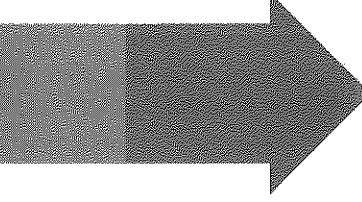
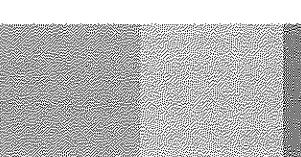
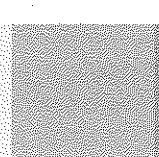
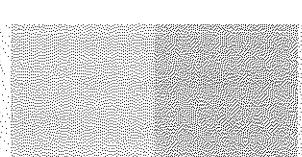
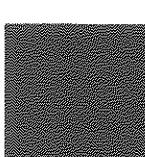
### CONTENIDOS:

1. El entorno general de las empresas
2. Tipos de entorno: sencillo / cambiante
3. El entorno específico del sector
4. Análisis de la competencia
5. El análisis D.A.F.O. del entorno y la empresa
6. La localización del proyecto
7. La cultura empresarial y la imagen corporativa
8. La responsabilidad social corporativa



### OBJETIVOS:

1. Conocer los factores del entorno general y del entorno específico que afectan a la empresa.
2. Realizar un estudio de la competencia directa de la empresa
3. Realizar un estudio D.A.F.O. del entorno y la empresa.
4. Tomar una decisión sobre la localización de la empresa
5. Definir la misión, visión y valores de la empresa.
6. Sensibilizar sobre la responsabilidad social corporativa de las empresas hacia el entorno.



## Caso práctico resuelto

Analiza el entorno de una carnicería en una pequeña localidad y de un hipermercado que opera en varios países.

	Carnicería local	Hipermercado
ESTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se producen pocos cambios, los que se producen hacen referencia a los precios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está en constante cambio, precios de proveedores, nuevas formas de distribución de espacios, nuevos productos, contratación de personal, promoción, etc.</li> </ul>
COMPLEJIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se requieren pocos conocimientos, una vez aprendidos se mantienen a lo largo del tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se requieren múltiples conocimientos para dirigir un hipermercado en todos los aspectos empresariales: marketing, distribución, precios, recursos humanos, etc.</li> </ul>
INTEGRACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vende solo a los clientes de la localidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vende a muchos mercados en distintos países y en distintas localidades.</li> </ul>
HOSTILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sí que está sometida a una gran competencia de los supermercados y de los hipermercados, a los que debe reaccionar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene gran competencia de otros hipermercados y supermercados, así como de las pequeñas tiendas especializadas y más accesibles ubicadas en las localidades.</li> </ul>

## Un entorno cambiante y turbulento

### “EL SMARTPHONE MATA AL TELÉFONO MÓVIL”

Cae en picado la venta de ordenadores. Se desploman los ingresos y los resultados de los grandes operadores de telefonía móvil. Los whatsapp desplazan a los e-mail. Desciende la venta de libros, música o DVD. Mientras el mercado de las aplicaciones se dispara, Microsoft, el padre de la industria del software, y Nokia, el primer fabricante de móviles, se abrazan desesperadamente intentando engancharse al último bote antes de que se hundan sus viejos titanic. Cuando parecía que el reinado de Apple duraría mil años, gracias a iPhone e iPad, aparece Samsung, unos coreanos anteriormente conocidos por sus televisores, que le arrebatan el cetro del móvil y hacen tambalear la cotización de la marca de la manzana. Y de todo ello, y de fenómenos aún más extraños que están por venir, tienen la culpa los smartphones o teléfonos inteligentes. En 2012, por primera vez en la historia, disminuyó la venta de teléfonos móviles básicos (un 1,7% menos), y si bien se vendieron 9 smartphones por cada 10 móviles básicos, para el 2013 se prevé que se venderán un total de 1.000 millones de smartphones frente a los 900 millones de básicos, adelantando a estos.

Los smartphones se han convertido en el “centro de la vida digital personal”, su necesaria omnipresencia es casi una amenaza no ya a nuestra intimidad (el operador sabe dónde está su abonado las 24 horas del día), sino a nuestra propia identidad. El 80% de los usuarios duerme con su smartphone y el 40 % lo ha cambiado por la revista cuando visita el baño (estudio Intel, abril 2012). El teléfono inteligente se ha convertido en la primera pantalla desplazando a la televisión, incluso en los momentos de máxima audiencia.

Si el 2012 fue el año de los smartphones, los expertos pronostican que 2013 será el de las tabletas. Mientras las ventas de PC han bajado un 3,2% en 2012 se prevé un aumento del mercado de las tabletas de un 38%. Este arranque esplendoroso de las tabletas, como hermano menor de los smartphones, también está cambiando los hábitos de los usuarios y de los consumidores. El comercio electrónico está pasando rápidamente del e-commerce al m-commerce, suponiendo en EEUU un 11% del total del gasto del comercio electrónico. FUENTE: extracto de El País. 22-2-13.

## Redacta tu plan de empresa

Platéate de forma general cómo pueden afectar los factores PEST al proyecto de tu empresa:

### Políticos

- ¿Hay estabilidad política y social? ¿Hay subvenciones?

### Económicos

- ¿Afecta la crisis a tu sector? ¿Hay desempleo?

### Sociales

- ¿Están cambiando los gustos de los clientes?

### Tecnológicos

- ¿Hay cambios tecnológicos que influyen en mi empresa?

Basándote en tu idea de negocio, analiza cómo es el entorno de una empresa de tu sector en cuanto a los cambios. Para ello, utiliza el siguiente esquema de trabajo como ayuda:

### Estabilidad

- ¿Es un entorno donde se producen muchos cambios o pocos? ¿Por qué?

### Complejidad

- ¿Se requieren muchos conocimientos y de distinto tipo para dirigir una empresa de ese sector o no se necesita estar actualizándose constantemente?

### Integración

- ¿Se va a vender el producto en un solo mercado o hay distintos mercados donde puede venderse?

### Hostilidad

- ¿Hay mucha competencia en este sector y hay que reaccionar con rapidez?
- ¿Es un sector donde la competencia no para de sacar innovaciones?

# 1. El entorno general de las empresas macroentorno

Las empresas no viven aisladas del mundo, sino que se desenvuelven en un entorno que les afecta en su actividad diaria. Veamos en primer lugar los factores generales que afectan a todas las empresas. Para ello nos serviremos del análisis P.E.S.T.: **PESTEL**

Factores político-legales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El <b>sistema político y de gobierno</b> del país: las instituciones que existen y las decisiones políticas que se toman.</li> <li>• La <b>legislación</b> que afecta a la actividad de las empresas: normativa laboral y de impuestos, ayudas a empresas.</li> </ul>
Factores económicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Momento de <b>crecimiento o crisis económica</b>, así como la renta disponible de las familias para hacer compras.</li> <li>• Situación del <b>mercado laboral</b>: desempleo, existencia de recursos humanos cualificados, etc.</li> <li>• <b>Tipo de interés</b> de los bancos, Tasa de IPC o inflación de precios.</li> </ul>
Factores socioculturales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los <b>estilos de vida</b>: qué hábitos de consumo tienen (compran en el super o en pequeñas tiendas), qué costumbres y pautas de ocio sigue la población, qué modas.</li> <li>• <b>Cambios sociales</b>: incorporación de la mujer al trabajo, cambios en el modelo de familia, etc.</li> <li>• <b>Situación demográfica</b>: descenso de la natalidad, aumento de la esperanza de vida, inmigración y emigración.</li> </ul>
Factores tecnológicos F. ECOLOGICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de <b>desarrollo tecnológico</b> actual del país: innovaciones en productos y en procesos industriales.</li> <li>• Nivel de <b>inversión en I+D+i</b> (investigación, desarrollo e innovación) del país con vistas al futuro.</li> <li>Legislación que existe al respecto y de que forma mi empresa va a cumplir con la normativa medio ambiental</li> </ul>

## 2. Tipos de entorno: sencillo / cambiante

El entorno lo podemos clasificar en función de los tipos de cambios que se producen. Un **entorno sencillo** es aquel donde **se producen pocos cambios y es más fácil reaccionar** a él, y un **entorno más cambiante**, dinámico, es aquel donde **no paran de sucederse los cambios**, donde la competencia no para de innovar y hay que reaccionar ante ella. Veamos las características de ambos entornos.

	SENCILLO	CAMBIANTE
ESTABILIDAD	ESTABLE	DINÁMICO
COMPLEJIDAD	SIMPLE	COMPLEJO
INTEGRACIÓN	INTEGRADO	DIVERSIFICADO
HOSTILIDAD	FAVORABLE	HOSTIL

- |   |   |
|---|---|
| <div style="background-color: #e0e0e0; padding: 10px; border-radius: 10px; width: fit-content;">Estabilidad</div> | <p>Un entorno es estable cuando <b>no cambia</b> o es fácil de predecir. Por ejemplo, en una carnicería los cambios en los servicios son pocos, mientras que en el diseño de videojuegos sabemos que es dinámico, con constantes cambios y a veces imprevisibles.</p>   |
| <div style="background-color: #e0e0e0; padding: 10px; border-radius: 10px; width: fit-content;">Complejidad</div> | <p>Si los <b>conocimientos</b> que se requieren son simples, como un kiosco; o si bien los conocimientos son más complejos y hay que estar actualizándose constantemente, como el mundo de la informática.</p>  |
| <div style="background-color: #e0e0e0; padding: 10px; border-radius: 10px; width: fit-content;">Integración</div> | <p>Hace referencia a si las empresas <b>venden en un solo mercado</b>, como por ejemplo una farmacia que solo vende al mercado del barrio; o si fabrican y venden en distintos mercados, como una multinacional que abarca varios países, lo cual les va a llevar a estar atentos a varios entornos a la vez.</p> |
| <div style="background-color: #e0e0e0; padding: 10px; border-radius: 10px; width: fit-content;">Hostilidad</div>  | <p>Si es un entorno favorable, donde <b>no hay apenas competencia</b> y no hay que reaccionar a ella con rapidez; <b>o bien un entorno hostil</b>, donde la competencia no para de introducir innovaciones y cambios y hay que reaccionar rápidamente para no quedarse atrás.</p>                                 |



¿SABÍAS QUE...?

El entorno ha ido evolucionando de uno sencillo donde habían pocos cambios, el mercado iba absorbiendo todo lo que se producía, sin turbulencias (por ejemplo la tienda de toda la vida); a un entorno mucho más cambiante, dinámico, poco previsible, donde se vende en muchos mercados a la vez, y sobre todo muy hostil, en el que hay que reaccionar rápidamente a la competencia y, si es posible, **adelantarse a ella** introduciendo alguna **innovación**. Esto ha obligado a que las empresas deban estar atentas a los movimientos y cambios del entorno para anticiparse a esos cambios que están por venir. Esta actitud de anticipación se llama **"Actitud Estratégica"**, donde las empresas diseñan una estrategia con la que esperan sacar una ventaja frente a sus competidores. En palabras de Schumpeter, serían los innovadores los que, al ser los primeros que ofrecen un bien o servicio al mercado, consiguen adelantarse a sus competidores, y de esta manera sacan ventaja hasta que llegan los imitadores.

## Caso práctico resuelto

Lorena está pensando en adquirir una casa de turismo rural en un pueblo en las montañas del Maestrazgo, en la provincia de Teruel. Para ello, antes de introducirse en el negocio, decide realizar un análisis del entorno específico en el que se mueve este tipo de negocio a través del modelo de Porter con las 5 fuerzas competitivas:

Grado de competencia de empresas actuales	Consecuencias para la empresa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de empresas</li> <li>• Crecimiento del sector</li> <li>• Diferenciación del producto</li> <li>• Exceso de capacidad productiva</li> <li>• Barreras de salida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen muchas casas de turismo rural en la zona en distintos pueblos de la zona.</li> <li>• Es un sector en gran auge.</li> <li>• Las casas son muy similares, distinguiéndose por el entorno donde se sitúan.</li> <li>• Hay un exceso de capacidad productiva por las casas rurales vacías que todavía podrían alquilarse.</li> <li>• Las barreras de salida son grandes por la inversión realizada y por la fidelidad de propietarios a su negocio desde hace años.</li> </ul>
Posibilidad de entrada de futuros competidores	Consecuencias para la empresa
<p>Las barreras de entrada:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión inicial</li> <li>• Poder diferenciarse de los productos que ya existen</li> <li>• Acceder a los canales de distribución</li> <li>• Requisitos legales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere una fuerte inversión inicial.</li> <li>• Es difícil diferenciarse de otras casas rurales, requiere publicidad y boca-boca, así como posicionarse en la web.</li> <li>• Requiere acceder a los canales de turismo rural en la web y situarse en ellos como oferta.</li> <li>• Requisitos de la Consejería de Turismo y licencias.</li> </ul>
Amenaza de productos sustitutivos	Consecuencias para la empresa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos que sin ser casas rurales pueden ofrecer el mismo servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una oferta variada de turismo rural, como son los hoteles rurales donde se alquilan habitaciones a menor precio.</li> </ul>
Poder de negociación de proveedores	Consecuencias para la empresa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número, productos sustitutivos y cantidad comprada por cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen multitud de proveedores de los servicios que requiere una casa rural (mobilario, instalaciones, etc), sin embargo la cantidad comprada es pequeña.</li> </ul>
Poder de negociación de clientes	Consecuencias para la empresa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número, productos sustitutivos y cantidad comprada por el cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada vez aumenta más el número de usuarios, pero todavía no hay un exceso de clientes.</li> <li>• Existen otros productos sustitutivos en la oferta de turismo rural, así como otros tipos de turismo: de playa, cultural, etc.</li> <li>• Los clientes suelen alquilar solo una vez, aunque hay algunos clientes que repiten otros años.</li> </ul>

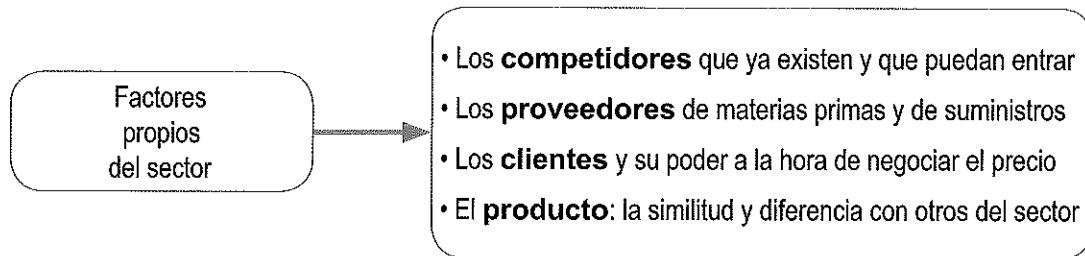
## Redacta tu plan de empresa

Basándote en tu idea de negocio, analiza cómo influyen las 5 fuerzas competitivas de Porter en tu proyecto de empresa. Para ello, utiliza el siguiente esquema de trabajo como ayuda:

- 1) ¿Cuál crees que es el grado de competencia entre las empresas actuales?
  - ¿Hay muchas o pocas empresas sobre este negocio?
  - ¿Está creciendo el sector?
  - ¿Tu producto es similar a otros del mercado?
  - ¿Las otras empresas pueden vender más de lo que venden?
  - ¿Qué barreras de salida existen si tuvieras que dejar el negocio?
- 2) ¿Hay posibilidad de que entren nuevos competidores?
  - ¿Cuánto tendrían que invertir para entrar?
  - ¿Pueden ofrecer un producto distinto del tuyo?
  - ¿Pueden acceder a los canales de distribución, mayoristas, minoristas, clientes, etc.?
  - ¿Se necesitan requisitos legales exigentes?
- 3) ¿Hay otros productos que puedan sustituir al tuyo?
  - ¿Qué productos pueden satisfacer la misma necesidad que el tuyo sin llegar a ser lo mismo?
- 4) ¿Qué poder tienen los proveedores?
  - ¿Hay muchos proveedores donde elegir?
  - ¿Si un proveedor no te gusta, puedes cambiar y comprar otro producto similar?
  - ¿Le compras gran cantidad de producto al proveedor y ello permite negociar precios, o le compras poco y no hay fuerza para negociar?
- 5) ¿Qué poder tienen los clientes a la hora de negociar?
  - ¿Hay escasos y no puedes negociar mucho?
  - ¿Pueden comprar otro producto similar al tuyo que cubra su necesidad?
  - ¿Te compran mucho los clientes y tienen poder para negociar precios?

### 3. El entorno específico del sector

A las empresas también les afecta una serie de **factores más concretos propios de su sector**. Por ejemplo, no es lo mismo una empresa del sector de la construcción que una escuela infantil pues a cada una les va a afectar una serie de factores más propios del sector o microentorno en el que se desenvuelven. Veamos cuáles son esos factores para después analizarlos desde el modelo teórico de Porter.



Michael Porter (1980) elaboró un **modelo** para estudiar los elementos que influían en cada sector de la economía. Este modelo está formado por las siguientes **fuerzas competitivas**:

Grado de competencia entre empresas actuales

1

La rivalidad que existe entre las empresas actuales va a depender de:

- **El número de empresas que ya existan:** A más empresas, más competencia entre ellas. Si hay pocas se podrán repartir el mercado más fácilmente entre ellas.
- **El crecimiento del sector:** Si es un sector que está en crecimiento habrá menos competencia, ya que hay nuevos clientes a los que poder vender. Pero si está estancado se competirá más por los pocos clientes.
- **Diferenciar el producto de otro de la competencia:** Cuando no se puedan diferenciar y parezcan todos iguales (como el caso del agua), existirá más competencia entre esas empresas, ya que el cliente puede cambiar.
- **El exceso de capacidad de producción:** Si todas las empresas pueden producir mucha cantidad de producto, habrá más rivalidad por colocarlo. Por ejemplo, una empresa de telefonía no tiene límite de producción, puede atender todas las líneas que haga falta, pero un bar tiene un límite de capacidad donde ya no caben más clientes.
- **Las barreras de salida del sector:** Habrá más competencia en sectores donde hay dificultades para abandonar el sector, como por ejemplo el haber realizado una inversión muy grande y no poder vender los activos (máquinas, inmuebles, etc), o por barreras emocionales como la lealtad del empresario al negocio (autónomo que no tiene otro modo de subsistencia, empresa de tradición familiar, etc).

Posibilidad de entrada de nuevos competidores

2

Esta amenaza de nuevas empresas dependerá de las barreras de entrada:

- La necesidad de realizar **grandes inversiones** de capital.
- La **diferenciación del producto** de empresas ya establecidas, si ya tienen un **producto con una marca diferenciada** será más difícil entrar en el sector, por ejemplo competir con la Coca-cola.
- La dificultad de poder **acceder a los canales de distribución**: Mayoristas, minoristas, tiendas, etc. Una empresa nueva deberá localizar y negociar con los distribuidores de su producto.
- Los **requisitos legales** que ponen las administraciones públicas.

Amenaza de otros productos sustitutivos

3

- Son los productos que tienen el **mismo uso y satisfacen la misma necesidad**, por ejemplo las tablet respecto a los ordenadores portátiles, que pueden cumplir la misma función.

Poder de negociación de proveedores y de clientes

4 y 5

- **Los proveedores tendrán más poder si:** 1) Hay pocos proveedores, pues se dependerá más de los pocos que existan. 2) No hay otros productos sustitutivos, ya que habrá que comprarles a ellos necesariamente. 3) Si la empresa no es un cliente importante para el proveedor, pues le compra poca cantidad.
- **Los clientes tendrán más poder si:** 1) Hay pocos clientes, las empresas competirán por venderles a los pocos que hay. 2) Hay productos sustitutivos, por lo que los clientes pueden irse a la competencia. 3) Es un cliente importante que hace gran cantidad de compras y que por tanto le exigirá un mejor precio.

## Redacta tu plan de empresa

### RECOGE INFORMACIÓN PUBLICADA

Una primera aproximación general sobre tu sector es buscar información que ofrezcan las asociaciones profesionales y revistas especializadas, así como en las cámaras de comercio de tu provincia.

#### Información de tu sector:

- Busca si existen asociaciones profesionales de tu sector que te den información sobre empresas que existan en el sector.
- Busca qué revistas profesionales existen y si hay ferias especializadas a las que puedas acudir y sacar información.

#### Busca empresas en la Cámara de Comercio:

- Entra en la Cámara de Comercio de tu provincia y busca listados en el localizador de quiénes son competencia en la zona.
- Redacta un listado entre 5 y 10 empresas que puedan ser competencia directa a tu proyecto y visita sus webs.

### SI ES UN COMERCIO RECORRE LA ZONA Y VISITA LOS LOCales DE LA COMPETENCIA

Si tu proyecto es un comercio, realiza un pequeño recorrido por la zona donde piensas ubicar tu empresa. Elabora una estrategia para actuar como cliente encubierto y así obtener información de la competencia. Puedes realizar una llamada telefónica si no quieres entrar al local o también puedes decirle a un amigo que entre y observe.

#### Recorrido por la zona

- Cuántas empresas hay similares a la que piensas crear.
- Dibújalas en un mapa para ver su área de influencia.
- Observa si hay "aceras muertas", aquellas por donde no pasa nadie, porque en su lugar la gente circula por la otra. Un método muy utilizado es contar cuántas personas pasan que cumplen los requisitos de nuestro segmento o cliente objetivo.
- Cuántos clientes entran en esas empresas.
- Qué productos ofrecen, de qué calidad y precio, etc.

#### En una visita al local:

- Prepara qué producto piensas comprar para poder sacar la máxima información del mismo, qué información vas a pedir, cómo lo vas a preguntar, en definitiva, prepara bien el guión.
- Prepara qué vas a observar: productos, calidad, precios, clientes, cómo atienden a los clientes, disposición del local, etc.

#### En una llamada telefónica:

- Prepara un guión de lo que piensas preguntar.
- Habla como un cliente con naturalidad.
- Recuerda: los clientes normales no hacen muchas preguntas ni hacen preguntas muy técnicas, actúa como cliente.

## Dónde buscar listados de empresas competidoras y proveedores

Una de las principales dificultades de los emprendedores que no son comercios es conocer quiénes son las empresas de la competencia, ya que la competencia puede estar en otra localidad o barrio. ¿Dónde encontrar listados de empresas? Estos listados tienen la función de darte pistas para luego indagar en sus páginas web.

### CÁMARA DE COMERCIO DE TU PROVINCIA

Las Cámaras de Comercio tienen centralizada toda la información sobre las empresas existentes en tu provincia, por localidad, por sector y por subsector. Ofrecen informes sobre las mismas indicando: actividades a las que se dedican, páginas web de empresa, número de trabajadores, nivel de facturación, etc.

Cobran por dichos informes en función del número de empresas sobre las que necesitas información y la cantidad de información, pero su información está actualizada y muy organizada por el subsector concreto de actividad. También ofrecen un primer listado gratuito.

## Redacta tu plan de empresa

### LAS MEJORES EMPRESAS DE LA COMPETENCIA

En el mercado ya existen empresas que ofrecen ese producto o uno similar. Se trata de preguntarse: ¿Quiénes son las mejores empresas de la competencia que ya hacen bien las cosas?

#### Las mejores de la competencia

- Despues de visitar las webs de la competencia, elige las que creas que son las 2-3 mejores empresas de la competencia.
- ¿Cuáles crees que son sus puntos fuertes que le hacen ser las mejores? ¿Tienen algún punto débil que puedas mejorar?

### MI COMPETENCIA DIRECTA

Puede ser que tu competencia directa, en tu zona o de tu producto, no sean las mejores empresas ya que vendéis en ámbitos distintos. Elige 2-3 empresas que sean tu competencia directa y analízalas en profundidad. Puedes basarte en el siguiente guión:

#### ¿Qué necesito saber de mi competencia directa?

- Cuántos son y dónde están.
- Cuánto venden, si son grandes o pequeñas empresas.
- Sus productos, su calidad, sus precios, cómo venden.
- Las estrategias de publicidad y marketing que siguen.
- El nivel de satisfacción de sus clientes.
- La estrategia de mercado que siguen: innovar, crecer, estable.
- Sus puntos fuertes, qué hacen bien, y sus puntos débiles, los motivos por los que los clientes dejarán de comprarlos.

## A) Los productos sustitutivos

Los productos sustitutivos son aquellos que, **siendo distintos, vienen a satisfacer la misma necesidad**. Por tanto, no son distintas marcas de un mismo producto, sino productos distintos.

Para identificarlos **hay que preguntarse**: ¿Qué otros productos existen ahora en el mercado que puedan cubrir la misma función o necesidad en el cliente? Dicho de otra manera: **¿Si se agotase este producto, qué otro producto comprarían los clientes para cubrir la misma necesidad?**

## 4. Análisis de la competencia

Hemos pasado de un entorno sencillo y no cambiante a un entorno dinámico, donde todo cambia muy deprisa y hay que **reaccionar rápidamente a la competencia** para no quedarse atrás y sobrevivir. **Desconocer qué competencia existe o no saber qué es lo que está haciendo** puede hacer peligrar el proyecto empresarial. Por ello, no hay que caer en el error de subestimar a la competencia: **Si están en el mercado algo bueno estarán haciendo!**

### ¿Qué necesito saber de la competencia?

Cuántos son y cómo se llaman	¿Cuántas empresas ofrecen el mismo producto en mi zona geográfica? ¿Dónde se encuentran exactamente? ¿Quiénes son, cómo se llaman?
Qué venden	¿Qué productos venden? ¿Cómo son esos productos?
Cuánto venden	¿Cuánto venden? ¿Hay alguna empresa líder que venda más? ¿Son varias y forman oligopolio? ¿Hay muchas pequeñas que facturan poco?
Precios	¿A qué precio venden sus productos? ¿Son más caros, más baratos? ¿Qué estrategias de precios tienen: descuentos, una guerra de precios, etc? ¿Permiten pagar a plazos o cobran al contado?
Promoción	¿Qué estrategias de publicidad y promoción utilizan? ¿Cómo se dan a conocer al consumidor? ¿Es eficaz su promoción?
Distribución	¿A través de qué canales de distribución venden? ¿Venta al consumidor, a mayoristas, a minoristas, venta por internet?
Satisfacción y atención al cliente	¿Qué opinan los clientes de ellos? ¿Están satisfechos? ¿Qué deberían mejorar y no lo hacen? ¿Ofrecen algún servicio de atención al cliente?
Estrategias	¿Qué estrategias de empresa están llevando a cabo? ¿De innovación, de crecimiento, de estabilidad, de abandono del mercado?
D.A.F.O.	¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles? Ver el punto siguiente.

FÍJATE

Ejemplos de

productos sustitutivos

En algunos casos son más fáciles de ver, como en el sector de la alimentación: la carne de pollo y la carne de cerdo, la mantequilla y la margarina; o en el tecnológico: las tabletas están sustituyendo a los ordenadores de mesa. En otros casos son más difíciles de ver como la descarga de películas sustituyó a los video-clubs.



### BUSCA EN LA WEB

Si tu competencia son **sociedades** (SL, SA, etc), una forma de encontrar información sobre su facturación y ventas es acudiendo al **Registro Mercantil**, ya que las sociedades deben hacer público sus balances contables.

Otra forma es entrar en las webs de agencias que realizan informes comerciales de empresas, como por ejemplo en [www.einforma.com](http://www.einforma.com), empresa especializada en el análisis de morosidad de las empresas y que te ofrece de forma gratuita 5 informes gratis de 5 empresas.

## Lean Startup: diseña-valida-aprende Sal a la calle y aprende de la competencia

1º) **Sal a la calle a investigar empresas reales.** En el lateral dispones de un guión para realizar el estudio de la competencia que se basará en los siguientes puntos. En cada proyecto deberás valorar qué estrategia es viable: si realizar una visita, una llamada, etc.

Recorrido por la zona	Visita a un local	Llamadas telefónicas	Mi competencia directa
Cuántas hay, dónde están en el mapa, aceras muertas, cuántos clientes entran, etc	Prepara "la compra", qué productos tiene, calidad, precios, atención los clientes, etc	Prepara el guión, pregunta con naturalidad	2-3 empresas en profundidad: productos, calidad, precios, estrategias de ventas, satisfacción de los clientes...

2º) ¿Qué hace la competencia mejor que vosotros? ¿Qué podríais hacer mejor que ellos?

3º) Una vez analizada la competencia: ¿En qué cambiaría la idea original tras este estudio? ¿Cambiariamos a otros clientes?

## Caso práctico resuelto

Ismael abrió hace 5 años una empresa de reparación de electrodomésticos y desea conocer cuáles son sus puntos fuertes y débiles, así como las oportunidades y amenazas del entorno, con lo que elabora una matriz D.A.F.O. así como una estrategia a través del C.A.M.E.

FORTALEZAS	DEBILIDADES	Mantener fortalezas	Corregir debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>Está bien considerado por sus clientes, ofreciendo un servicio de calidad.</li> <li>Sus costes son adecuados.</li> <li>Tiene experiencia y conoce bien el sector, la competencia, proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Su maquinaria y herramientas se han quedado obsoletas, anticuadas.</li> <li>Tanto él como sus empleados necesitan actualizarse y reciclarse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener fidelizados a los clientes de siempre.</li> <li>Continuar controlando los costes para que no se disparen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es necesario modernizar los equipos y herramientas de trabajo.</li> <li>Asistir a cursos de formación y actualizarse.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS	Explotar oportunidades	Afrontar amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Con la crisis ahora se repara más que antes, hay más clientes.</li> <li>No hay otras empresas similares en la zona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los cambios tecnológicos cada vez son más rápidos, todo cambia a gran velocidad.</li> <li>Cada vez es más caro pedir un crédito.</li> <li>Están aumentando los impuestos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliar horarios para dar mayor servicio.</li> <li>Ofrecer otros servicios, como la venta de pequeños electrodomésticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estar atento a los nuevos productos e innovaciones.</li> <li>Controlar los costes y negociar buenas condiciones con los bancos.</li> </ul>

## La oportunidad de vender en China

### “STARBUCKS EN CHINA”

Starbucks es la compañía de café más grande del mundo, con aproximadamente 17.800 locales en 49 países. Su primer local fue abierto en 1971 en Seattle, Washington, y unos años más tarde decide llevar la tradición de la cafetería italiana a los Estados Unidos: lugares donde conversar y relacionarse frente a una taza de café, ampliando la gama de productos y dotando a los locales de unas características de confort que forman parte de su imagen y cultura.

Esta empresa en constante expansión ha sabido adaptarse a los nuevos tiempos y nuevos mercados. En concreto Starbucks decidió elaborar una estrategia para adaptarse a uno de los mercados en expansión más complejos: China. Pero, ¿qué puede hacer una compañía cafetera en un país donde se toma más té que café y donde las tradiciones y forma de vida son tan distintos a los occidentales?

Puesto que cambiar la cultura de un pueblo resulta imposible, es la empresa la que ha decidido adaptarse a los gustos y necesidades de China. En primer lugar ha ampliado sus productos, ofreciendo una gran variedad de alimentos y bebidas basadas en el té verde y otros productos inspirados en sabores locales como los frapuchinos de grano rojo. Además, frente a las pequeñas tiendas que funcionan tan bien en Estados Unidos, los consumidores chinos valoran más el espacio amplio y los sofás, por lo que la compañía ha aumentado los locales de gran tamaño y ofrecen cómodos asientos a sus clientes que aprovechan para reunirse con la familia, amigos o compañeros de trabajo. Por último, la atractiva decoración y la música ambiente llaman la atención de los jóvenes que identifican la cultura del café como un símbolo de estilo de vida occidental, por el que se sienten en general atraídos.

Con todo ello, Starbucks ha abierto en China más de 570 tiendas y planea abrir 1.500 tiendas antes de 2015.

**CUESTIONES:** ¿Qué debilidades tenía Starbucks para entrar en un mercado como el chino? ¿Cómo solucionó esos puntos débiles y aprovechó la oportunidad de abrir locales en un mercado tan grande como el chino?

## Redacta tu plan de empresa

Basándote en tu idea de negocio, realiza un análisis D.A.F.O. de tu empresa. Para ello, utiliza el siguiente esquema de trabajo como ayuda:

### Fortalezas

- ¿Qué puntos fuertes tiene tu idea? ¿Qué crees que puedes hacer mejor que otros?

### Debilidades

- ¿Cuáles son tus puntos débiles? ¿Son sólamente personales o hacen referencia a la tecnología y el capital?

### Oportunidades

- ¿Qué oportunidades crees que existen ahora en tu entorno? ¿Y en un futuro inmediato?

### Amenazas

- ¿Qué amenazas ves más importantes del entorno? ¿Vienen de la competencia o de otros factores?

Una vez realizado el D.A.F.O., diseña una estrategia empresarial para responder al entorno en función de tus fortalezas y debilidades a través del C.A.M.E.; recuerda:

- Mantén tus puntos fuertes

- Corrige tus puntos débiles

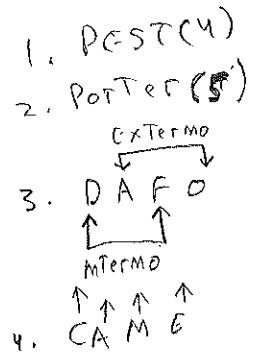
- Explota las oportunidades del entorno

- Afronta las amenazas del entorno

## 5. El análisis D.A.F.O. del entorno y la empresa

Una vez hemos analizado el entorno general y específico de nuestra idea de negocio, así como si se trata de un entorno más sencillo o cambiante, toca realizar un **análisis global de nuestra empresa y del entorno que le rodea**. Para ello nos serviremos del sistema D.A.F.O., que responde a las iniciales de **Debilidades Amenazas Fortalezas y Oportunidades**.

El D.A.F.O. lo que pretende es por un lado analizar del entorno **qué oportunidades nos ofrece y qué amenazas existen** (análisis externo), y por otro analizar cuáles son **las fortalezas y las debilidades internas de la empresa** frente a ese entorno (análisis interno). Veamos qué variables pueden ser tenidas en cuenta en cada elemento del D.A.F.O.



### Fortalezas (internas)

Son los **puntos fuertes** con que cuenta la empresa y que **suponen una ventaja** respecto a otras empresas. Como ejemplo:

- Ofrecer un producto de calidad
- Atención exclusiva al cliente
- Conocimiento del sector
- Producir con menos costes y más barato
- Disponer de la tecnología adecuada
- Recursos humanos cualificados

### Debilidades (internas)

Son los **puntos débiles** que pueden hacer no cumplir los objetivos, y que suponen una **posición desfavorable** frente a la competencia. Como ejemplo:

- Ser nuevo en el sector, falta de experiencia
- Escasa capacidad de gestión empresarial
- Plantilla escasa o no cualificada
- No disponer de la tecnología más eficiente
- Reacción lenta a pedidos imprevistos
- Ausencia de capital suficiente para la empresa

### Oportunidades (externas)

Son los posibles mercados, los nichos de negocio, que están ahí en el entorno pero que deben ser reconocidos a tiempo para sacar provecho de ellos. Son **aspectos positivos del entorno**. Como ejemplo:

- Un mercado nuevo con posibilidades de crecer
- Escasez de competencia en la zona
- Demanda y clientes desatendidos
- Etapa de crecimiento económico en el sector
- Cambios en los estilos de vida y de consumo
- Cambios tecnológicos, nuevos productos

### Amenazas (externas)

Son los factores del entorno que pueden **poner en peligro** la supervivencia de la empresa. Si son reconocidos a tiempo pueden esquivarse o re conducirse. Como ejemplo:

- Productos de la competencia más baratos
- Aparición de nuevos competidores con costes más baratos o con mayor calidad del producto
- Cambios en los gustos de los consumidores
- Aumento continuo del precio de los proveedores
- Escasez de financiación de los bancos



### LEAN STARTUP- VALIDA Y APRENDE:

#### ¿Qué estrategia tomar una vez realizado el análisis D.A.F.O.?

Una vez realizado el D.A.F.O., es preciso diseñar una estrategia con la que responder a ese entorno en función de nuestras fortalezas y debilidades. Ello se realiza a través del **estudio C.A.M.E.**:

- **CORREGIR** nuestras debilidades
- **AFRONTAR** las amenazas del entorno
- **MANTENER** las fortalezas de las que ya disponemos
- **EXPLOTAR** las oportunidades que nos ofrece el entorno

## El Co-Working

El coworking es una manera de organización del trabajo que permite compartir espacio e instalaciones a pequeñas empresas o profesionales que desarrollan proyectos de forma independiente, y que incluye el uso del mobiliario necesario, conexión a Internet, salas de reunión, fotocopiadoras e impresoras y otros servicios como domiciliación y recepción del correo. Su precio en España varía entre los 100 y 300€, según el tiempo y servicios contratados. Su ventaja es que permite usar un espacio de trabajo profesionalizado sin necesidad de asumir altos costes. Además facilita el intercambio de ideas y la colaboración entre profesionales con perfiles muy diferentes, por lo que también pueden surgir proyectos comunes o cooperativos.

Puedes ampliar información en: <http://www.zonacoworking.es/que-es-coworking/>

## El contrato de alquiler del local de negocio

**1) La forma:** se realiza por escrito, figurando la identidad de arrendador y arrendatario, la descripción del local, la renta y otras cláusulas.

**2) La duración:** la deciden libremente las partes, y se prorroga anualmente hasta que alguna decida darlo por finalizado, para lo cual debe comunicarlo con un mes de antelación como mínimo.

**3) La renta o alquiler:** también se pacta libremente. Salvo acuerdo en contra, el pago es mensual y debe realizarse dentro de los 7 primeros días de cada mes en el lugar y forma pactado. Si no se dice nada, se paga en el local en efectivo emitiendo un recibo. La cantidad se actualiza anualmente según el IPC (índice de precios al consumo).

**4) La fianza:** salvo que se acuerde lo contrario, el arrendatario está obligado a entregar al propietario una fianza en metálico de 2 mensualidades. La fianza es una garantía por los posibles daños que el inquilino cause en el local que no deriven de un uso habitual y se devuelve al terminar el contrato si el local está en perfecto estado.

**5) Cesión del contrato o subarriendo:** si en el local se ejerce una actividad empresarial o profesional, el inquilino puede subarrendarla o ceder el contrato de arrendamiento a un tercero, sin necesidad de que el propietario preste su consentimiento. Deberá comunicarlo al propietario y el arrendador tiene derecho a subir la renta.

**6) Obras en el local:** El propietario está obligado a realizar todas aquellas reparaciones necesarias para conservar el local y que pueda ser utilizado normalmente por el inquilino, salvo que el deterioro lo haya causado éste o el local haya quedado destruido por causas ajenas al propietario (incendio, inundación, etc). Por su parte, el arrendatario no puede realizar sin el consentimiento del arrendador obras que modifiquen el local o causen un perjuicio.

**7) Licencia de apertura o actividad:** es una licencia municipal obligatoria para que en un local, nave u oficina se pueda ejercer una actividad comercial o empresarial y que acredita que el local cumple las condiciones legales para ejercerla (por ejemplo no puedes abrir un pub en cualquier sitio por los ruidos que ocasiona). Antes de alquilar un local para tu negocio es muy importante que averigües estos requisitos y pregunta en el Ayuntamiento, y así evitar un posterior cierre.

## El proceso deslocalizador

Elegir la ubicación adecuada para la empresa es un factor clave que puede determinar su éxito o fracaso.

Por ello años atrás numerosas empresas, tanto españolas como de otros países de nuestro entorno, decidieron trasladar sus centros de producción hacia países (principalmente asiáticos) donde los costes se veían reducidos considerablemente.

Sin embargo la situación económica global ha cambiado, surgiendo que factores que hacen que muchas empresas se planteen revertir este proceso. Entre estos factores cabe destacar:

- Los costes laborales han aumentado en los países emergentes (China, India), mientras que a causa de la crisis se han reducido en España
- Ha aumentado el precio del petróleo y por tanto del transporte
- Debido a la distancia, la empresa pierde parte del control sobre la producción
- Se pierde calidad o al menos esa es la percepción del consumidor

Es por esto que grandes empresas, en especial del sector textil, han comenzado a regresar a España para desarrollar aquí parte de su producción. Se calcula que el 15 por ciento de la producción que se marchó está volviendo a España y país vecinos.

Si quieras saber más sobre este tema, puedes leer el artículo publicado en el siguiente enlace

<http://blogs.elpais.com/via-ie-business/2013/03/relocalizaci%C3%B3n-una-oportunidad-m%C3%A1s-para-las-pymes.html>

## Redacta tu plan de empresa

En el estudio de mercado y la competencia has valorado la posible ubicación de tu empresa. Se trata ahora de que valores qué factores son los más importantes para decidir la localización definitiva de la misma.

### Factores:

- Cercanía a los clientes o polígono industrial
- El coste del alquiler en dicha zona
- La idoneidad de las características del local
- La competencia que hay en la zona
- La demanda del producto en esa zona
- La facilidad de acceso o de salida
- La existencia de recursos humanos
- La legislación o ayudas públicas.
- ¿Es útil trabajar en un espacio de co-working?

## 6. Localización del proyecto empresarial

Hay buenas ideas de negocio que fracasan en su intento al equivocarse en el lugar donde ubicar la empresa. Por ello, debes valorar los siguientes factores a la hora de decidir dónde se localizará la empresa:

### Factores a valorar en la localización

#### Sector industrial o sector servicios

» Las **empresas industriales**, al fabricar productos, se sitúan en un **polígono industrial**, ya que necesitan transportar sus productos por carretera y que los camiones accedan para carga/descarga más fácilmente. Además, necesitan muchos metros cuadrados y el precio del suelo es más barato que en la propia población.

#### Los costes y características del local

» Las **empresas de servicios** deben estar cerca de los **clientes** o en lugares que sean **fácilmente accesibles**: un restaurante, un banco, una peluquería o un comercio se situarán cerca de los clientes.

#### La demanda en la zona

» Del **solar** si se quiere construir una nave industrial o el **precio de alquiler** si es una empresa de servicios más pequeña.

#### La competencia en la zona

» Si el local, sus **metros y las características de espacio**, son adecuados para tu negocio, pues necesitarás invertir en obras en el mismo. No es lo mismo un local preparado para abrir que acondicionar uno.

» Si es una zona donde la **demandada** del producto no para de crecer y es muy demandado por la población.

» Si es una zona donde **no hay ventas**, habría que valorar si las empresas del sector están cerrando en esa zona por falta de demanda, o es que los clientes acuden a otra zona para comprar el producto.

» Si hay **muchas empresas** que ya se reparten los clientes y es difícil competir con ellas. A veces, es preciso situarse donde ya está la competencia, pues todos los clientes acuden a ese lugar, por ejemplo: si existe una calle del centro donde están todas las zapaterías, una nueva zapatería debería ubicarse allí.

» Si es una zona donde hay **pocas empresas** o las que hay no lo hacen bien y queda un hueco por cubrir en el mercado.

» **Si no hay competencia** en la zona.

» La facilidad de **accesibilidad** de los clientes a la empresa.

» La facilidad de **salida** del producto fabricado a la red de carreteras.

» Algunas zonas geográficas tienen **legislación propia** en materia comercial o de medioambiente.

» Asimismo, pueden existir algunas **ayudas públicas** a las nuevas empresas, o también a las ya existentes para que no se vayan.

#### Recursos humanos

» Hay ciertas actividades que requieren **recursos humanos cualificados** y hay que valorar si en dicha zona existen esos recursos.

### A) La externalización o deslocalización



FÍJATE

¿Alquiler o compra?

Lo normal es empezar alquilando por las limitaciones de capital del emprendedor, pero sobre todo porque hay que comprobar que el negocio es realmente viable.

Solo si el proyecto está consolidado, y se tiene una visión a largo plazo del negocio, puede considerarse la posibilidad de la compra.

Se trata de **ubicar la producción de la empresa en otro país buscando unos costes salariales más baratos**, manteniendo la dirección de la empresa en el país de origen. Es una estrategia que han seguido grandes empresas, e incluso algunas medianas, "externalizando" o llevándose fuera la producción, pero que no está exenta de algunos **riesgos o costes encubiertos**:

- El **coste de la baja calidad**. Un producto defectuoso implica una pérdida del cliente, siendo su coste altísimo por la pérdida de ventas futuras.
- El **coste de aprendizaje** del personal: Poner en marcha una fábrica en otro país implica un proceso de aprendizaje y de formación del personal, tanto de mandos intermedios como de trabajadores.
- El **coste de la baja productividad**: debido al proceso de aprendizaje se produce una menor productividad, lo cual conlleva la necesidad de contratar a más personal para mantener la producción.
- El **coste de la alta rotación de personal**: el personal tiene contratos cortos o decide darse de baja voluntariamente, con lo cual el nuevo personal debe comenzar el proceso de aprendizaje de nuevo.

## Misión, visión y valores en las empresas

### GREENPACe:

**MISIÓN:** Greenpeace es una Organización No Gubernamental internacional que hace campañas para cambiar actitudes y hábitos con el fin de proteger el medio ambiente y fomentar la paz.

**VISIÓN:** Greenpeace lucha por un mundo verde y en paz. Trabajamos para:

- Frenar el cambio climático y aportar soluciones energéticas positivas para el planeta.
- Proteger la biodiversidad y los recursos naturales del planeta, buscando la sostenibilidad de los ecosistemas y las poblaciones.
- Prevenir la contaminación y buscar las alternativas más sostenibles de gestión de residuos.

### VALORES:

- Somos ecologistas. Trabajamos para que la tierra sostenga la vida en toda su diversidad.
- Utilizamos la Acción Directa no Violenta como el instrumento más eficaz para concentrar la atención pública sobre los problemas medioambientales.
- Somos independientes política y económicamente. No aceptamos dinero, ni presiones de gobiernos, empresas o partidos políticos.

### NH HOTELES:

**MISIÓN:** Ofrecer servicios de hostelería sostenibles y eficientes para nuestros clientes, accionistas, socios, empleados y para la sociedad en general.

**VISIÓN:** Recompensar el tiempo que nos dedican nuestros clientes, mejorando su experiencia y contribuyendo a un mundo más sostenible.

### VALORES:

- Orientación a las personas: El principal activo de la compañía son las personas: nuestros clientes y nuestros empleados, nuestros accionistas y nuestros proveedores.
- Responsabilidad medioambiente: Como empresa responsable del sector turístico, NH Hoteles se compromete al cuidado y respeto del medio ambiente.
- Sentido del negocio: En NH Hoteles ejecutamos las acciones necesarias en coherencia con la estrategia adoptada para alcanzar nuestros objetivos de negocio y satisfacer los intereses económicos de nuestros accionistas.

### Una Pyme: LUMINARIAS IMPALA, SA:

**MISIÓN:** Como empresa "Luminarias Impala S.A de C.V", tiene la misión de solventar las necesidades que nuestros clientes tienen en iluminación; atendemos tanto a particulares como a empresas, que requieran de una iluminación limpia, suficiente, barata y ecológica.

**VISIÓN:** "Luminarias Impala S.A de C.V" tiene la visión de adelantarse en la tecnología y acercarla al público en general, así como crecer como empresa llegando a tener el liderazgo en la rama y contar con la confianza de todas las personas que requieran de nuestros servicios.

**VALORES:** "Luminarias Impala S.A de C.V" así como nuestros empleados y filiales, tenemos como valor principal, servir a los clientes, sin distinciones, así como tenemos como valor primordial el cuidado del planeta, apoyando al sistema de iluminación, con las más avanzadas redes ecológicas, incluyendo focos de "led" para la iluminaria de edificios públicos, e introduciendo esta cultura a las casas particulares de nuestros clientes, permitiendo que la tecnología ecológica se encuentre al alcance de todos.

## ¿Papa Noel vestía de verde?

Coca Cola ha asociado siempre su imagen a valores como la familia, la felicidad, la amistad, la tradición. Es por ello que en 1931 Coca Cola puso en marcha una campaña de publicidad navideña tomando como figura central de la misma a Santa Claus.

Aunque tradicionalmente Santa Claus (o San Nicolás) había sido representado vestido de verde (y en alguna ocasión también de rojo), Coca Cola lo visitó para esta campaña con sus colores corporativos: blanco y rojo.

Esta representación caló tan profundamente en nuestro imaginario que se ha mantenido hasta la actualidad.

## Redacta tu plan de empresa

Redacta la misión, visión y valores para tu proyecto empresarial. Elabora mecanismos para transmitir la imagen corporativa del proyecto.

### La misión

- ¿Cuál es la filosofía de tu empresa? ¿Qué aporta a la sociedad, a los clientes, al entorno? ¿Cuál es su razón de ser?

### La visión

- ¿Qué esperas que sea tu empresa en un futuro?

### Los valores

- ¿Cuáles son los valores básicos de la empresa?

### Imagen corporativa

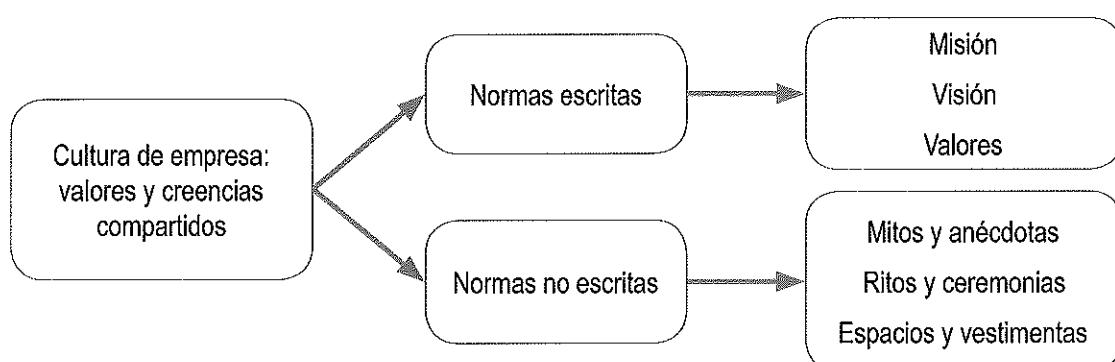
- ¿Cómo transmitir en el día a día la imagen corporativa?

## 7. La cultura empresarial e imagen corporativa

Al igual que las sociedades se caracterizan por tener una cultura propia que influye en el comportamiento de las personas, también las empresas tienen una cultura que influye sobre sus miembros. Entendemos por **cultura de la empresa** el conjunto de creencias y valores compartidos por sus miembros.

Estas creencias y valores **se transmiten** a través de dos mecanismos:

- Las **normas escritas** de lo que desea ser la empresa, lo cual se hace explícito en la **misión, visión y valores**.
- A través del **día a día**: en las **normas no escritas** de cómo se debe actuar, en los mitos y anécdotas que quedan en la memoria de cómo se solucionó un problema, en los ritos y ceremonias que se celebran cada cierto tiempo, en los símbolos de cómo se distribuyen los espacios o en las vestimentas de los trabajadores; todo ello también son mecanismos para transmitir a los trabajadores la cultura de la empresa.



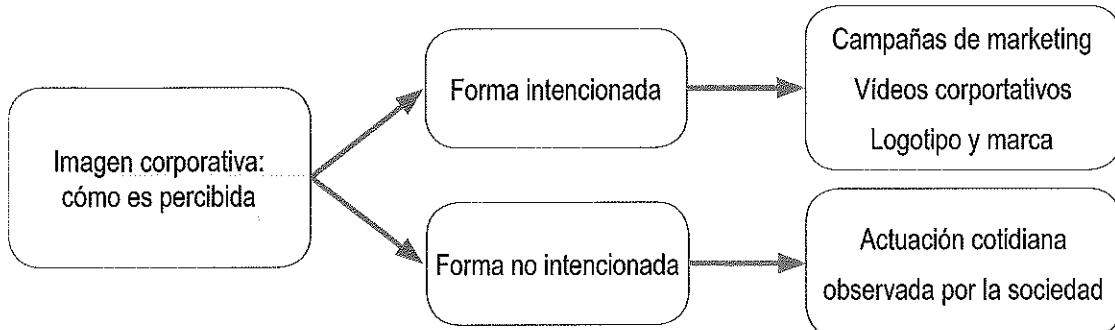
**¿Qué es la imagen corporativa? ¿Qué tiene que ver con la cultura de la empresa y el entorno?**

Entendemos por **imagen corporativa** el conjunto de impresiones que la empresa suscita en el público, o sea, el modo en que es percibida la empresa por los clientes y la sociedad.

Esta imagen de la empresa puede transmitirse de dos maneras:

- De **forma intencionada**, a través de **campañas de marketing** y publicidad. Lo usan las grandes empresas. Algunas formas frecuentes son a través de videos corporativos, del logotipo, de eslóganes repetidos continuamente sobre la filosofía de la empresa o el patrocinio de diversos eventos.
- De **forma espontánea**, a través de la **actuación cotidiana de la empresa** que es observada por los clientes y la sociedad en general. Es más frecuente en pequeñas empresas.

Con la **imagen corporativa** se quiere transmitir la cultura de la empresa al entorno, a los clientes y a la sociedad en general; es un medio para generar prestigio y **mejorar la opinión pública** respecto a la empresa. Esa es la finalidad que persigue y de ahí que las grandes empresas inviertan en estas campañas de marketing para generar una visión favorable hacia la marca y la empresa.



¿SABÍAS QUE...?

### MISIÓN:

Es la razón de existir de la empresa, representa la personalidad de ésta, la filosofía de la compañía, que se mantiene a lo largo del tiempo.

### VISIÓN:

Es lo que desea ser en el futuro la empresa, hacia donde se dirige, la imagen que tiene el emprendedor de la empresa en el futuro.

### VALORES:

Son los principios que se consideran válidos dentro de la organización y por tanto aceptados por sus miembros, reflejan los valores "éticos" para la empresa.

### EJEMPLOS

Puedes consultar en la página anterior varios ejemplos de empresas reales.

## Empresas con RSC

**Empresa:** Matusewicz Budowa Maszyn (Polonia)

**Actividad:** Mecanizado de plásticos y materiales preciosos

**Nº de trabajadores:** 235.

### Acciones de RSC:

- Subvención de una sala informática para el centro de educación y formación de la localidad y patrocinio de la banda de música local. ↗
- Implicación activa en organizaciones locales como la asociación de ciegos, clubes deportivos para jóvenes y la asociación de veteranos. ↗
- Construcción de un centro deportivo para jóvenes de la localidad. ↗
- Asistencia técnica y financiera para los servicios locales de ambulancias y bomberos (reparación de vehículos y compra de una unidad de aire acondicionado) ↗
- Reciclaje local de los residuos de la empresa. ↗
- Uso de materiales reciclados en la producción. ↗
- Cursos de formación especializada a algunos trabajadores para obtener certificados de formación aceptados en toda la UE. ↗

**Empresa:** Lippemeier (Alemania)

**Actividad:** servicios de limpieza. **Nº de trabajadores:** 295

### Acciones de RSC:

- Utilización de materiales respetuosos con el medio ambiente que reducen la necesidad de aplicar productos químicos más fuertes. ↗
- Construcción de un nuevo edificio con paneles solares para la calefacción, pavimentación ecológica y una biozona para plantas.
- Utilización de equipos de limpieza y procedimientos sostenibles con el medio ambiente, como el sistema de limpieza de suelos
- Uso de agua de lluvia para lavar los equipos de limpieza.
- Horario flexible para mujeres con niños pequeños.
- Ofrecer un programa de formación a los jóvenes que empiezan y a los trabajadores mayores con muchos años de servicio en la empresa.

**Empresa:** Dogan Organik Products (Turquía)

**Actividad:** centro de ganadería y agricultura biológica.

**Nº de trabajadores:** 70

### Acciones de RSC:

- Asesoramiento a los agricultores locales sobre las técnicas de agricultura biológica, para que puedan ser autosuficientes y mejorar la sostenibilidad a largo plazo y reducir la emigración.
- Colaboración continua con grupos locales y municipios reuniéndose regularmente con ellos.
- Establecimiento de varios programas de formación para desarrollar la capacitación agrícola entre la población local.
- Creación de un centro avanzado de FP en la localidad en colaboración con la universidad, donde se ofrecen cursos de agricultura biológica, así como de un centro de investigación y desarrollo dedicado a nuevos métodos y productos de agricultura biológica.

Indica para las anteriores empresas en qué ámbitos de RSC están trabajando: sociedad, económico, derechos humanos, derechos laborales o medioambiente.

## El Pacto Mundial de la ONU

Las Naciones Unidas (ONU) aprobaron un Pacto mediante el cual las empresas, sindicatos y organismos públicos se comprometen voluntariamente a buscar la vía para hacer compatibles los intereses de las empresas con los valores de la sociedad actual. Este pacto se basa en 10 Principios que resumen cuál es el ámbito de actuación de la RSC de las empresas:

- 1º) Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los Derechos Humanos fundamentales reconocidos internacionalmente.
- 2º) Las empresas deben asegurarse de que no son cómplices de otras empresas que vulneran los derechos humanos.
- 3º) Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo de la negociación colectiva.
- 4º) Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
- 5º) Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
- 6º) Las empresas deben apoyar la abolición de prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
- 7º) Las empresas deben mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
- 8º) Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
- 9º) Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
- 10º) Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

[www.pactomundial.org/quienes-somos/10-principios](http://www.pactomundial.org/quienes-somos/10-principios)

## Redacta tu plan de empresa

Basándote en tu idea de negocio redacta algunas medidas de cumplimiento de la RSC. Estas medidas variarán según sea el sector de tu actividad, pues no es lo mismo una actividad que produce residuos que otra donde tradicionalmente no se cumplen las normas laborales o en la que hay un hábito de incumplimiento de las leyes y de corrupción. Como guía sigue el siguiente esquema:

### Derechos humanos y laborales

- Señala medidas de no discriminación y de cumplimiento de normas laborales y de seguridad laboral.

### Medioambiente

- Señala medidas que favorezcan el cuidado y desarrollo del medio ambiente sostenible y que puedan depender de tí.

### Sociedad y economía

- Señala medidas que puedan influir en la sociedad, como por ejemplo el desarrollo económico de tu localidad atendiendo a colectivos desfavorecidos u ofreciendo un bien necesario al entorno, así como la lucha contra la corrupción en todos los aspectos que estén a tu alcance (no comprar en empresas que no cumplan los criterios de no corrupción, etc.).



## 8. La responsabilidad social corporativa



¿SABÍAS QUE...?

### GUÍA SOBRE RSC EN LA UE

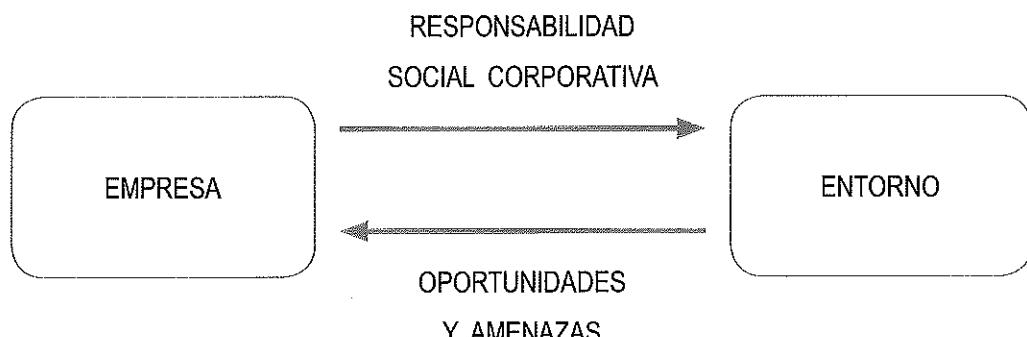
La Comisión Europea ha elaborado una Guía sobre RSC para ayudar al emprendedor responsable a hacer su empresa más competitiva gracias a su compromiso con la sociedad y el entorno.

Entra en la página web indicada abajo y podrás encontrar 10 ejemplos reales de pequeñas y medianas empresas de toda la UE donde se explica cuál fue su motivación para elaborar una RSC, qué acciones emprendieron y qué beneficios obtuvieron.

En la página anterior tienes 3 ejemplos reales para consultar sus acciones en RSC.

[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/campaign/documentation/download/cases\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/campaign/documentation/download/cases_es.pdf)

La relación entre las empresas y el entorno tiene una **doble dirección**: por un lado el entorno influye en las empresas, como hemos podido ver en los apartados anteriores, pero por otro lado la empresa también influye en el entorno, y es por ello que **las empresas tienen una responsabilidad sobre él**. Por ejemplo, si una fábrica contamina el agua de un río y no puede beberse, ello genera un coste para la sociedad (el agua ya no es potable), pero a la empresa le saldría gratis salvo que pudiera ser sancionada. Con la Responsabilidad Social Corporativa ya no se trata de sancionar a posteriori, sino de que las empresas asuman el coste que sus actuaciones están provocando en el entorno. En el ejemplo anterior la fábrica debería invertir en una tecnología más limpia para evitar esos costes en el entorno.



Existen múltiples **definiciones** de RSC (Responsabilidad Social Corporativa) pero nos quedamos con la definición del **instituto ETHOS de Brasil** que fue pionero en el siglo XX en esta materia:

**"La RSC es una forma de gestión que se define como una empresa ética y transparente con todos los públicos y se caracteriza por el establecimiento de objetivos empresariales para impulsar el desarrollo sostenible de la sociedad, preservando sus recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales."**

Sin embargo, este tipo de responsabilidad social es un fenómeno reciente de finales del siglo XX y que está pasando por una serie de **etapas para su completa implantación**:

- **1º etapa: Cumplimiento de la ley.** Las empresas se limitan a cumplir la ley. Por ejemplo las empresas reciclan los residuos porque les obliga la ley **para no ser sancionadas**.
- **2º etapa: Reacción frente a las demandas de la sociedad.** Las empresas ven esta responsabilidad como una manera de **ganar prestigio ante la sociedad**, por lo que patrocinan actividades que son bien vistas y las difunden a través de su imagen corporativa.
- **3º etapa: Concienciación social.** Las empresas ya incorporan la RSC dentro de su cultura de empresa **por propio convencimiento**, en el día a día, abarcando todas las facetas de la empresa.

Ambitos de actuación de la RSC

- **Los derechos humanos:** no discriminación, lucha contra la explotación infantil, no contratación con empresas que vulneren los derechos humanos, etc.
- **Los derechos laborales:** seguridad y salud en el trabajo, igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, formación, conciliación de vida familiar y laboral, salarios justos, etc.
- **Sociedad:** Beneficios para la comunidad, como apoyo a instituciones benéficas locales, programas de voluntariado, luchar contra la corrupción, cumplimiento de la normativa de impuestos, etc.
- **Económico:** Desarrollo económico de la localidad ofreciendo un empleo estable, contratar con empresas de la zona a través de contratos justos y equitativos, ofrecer un bien necesario al mercado, etc.
- **Medioambiental:** Residuos, emisiones, vertidos, impacto en el medio ambiente, uso de energía, respeto por la biodiversidad, etc.



### Casos prácticos a resolver

#### A) Tipos de entorno: sencillo / cambiante

**1º)** Analiza si el entorno de una empresa de telefonía móvil es más sencillo o cambiante. Para ello fíjate en las características de estabilidad, complejidad, integración y hostilidad. A continuación realiza el mismo tipo de análisis para una ferretería de una localidad. ¿Crees que el entorno de una ferretería es totalmente sencillo o existe alguna característica que también lo haga cambiante?

#### B) El entorno específico del sector

**2º)** Victoria quiere abrir un centro de peluquería y estética por lo que quiere analizar cuál es el grado de competencia entre las empresas actuales que existen en una localidad. Ella sabe que:

- a) Hay varios centros como el suyo en la localidad de al lado pero pocos donde ella quiere abrirla.
- b) Es un sector que está creciendo, pues la gente se preocupa cada vez más de su imagen personal.
- c) Su producto no sería muy distinto al de la competencia, casi todos hacen prácticamente lo mismo.
- d) Hay muchas peluquerías que todavía podrían atender a más clientes de los que ya tienen.
- e) Si abriese el centro y le fuese mal, tener que cerrarlo le supondría un coste puesto que requiere una inversión alta al no disponer de un local adaptado y necesitar hacer reformas.

Clasifica esta información en los factores que inciden en que exista mayor o menor rivalidad entre los competidores actuales. ¿Cómo clasificarías el grado de competencia que existe (alto-medio-bajo)?

**3º)** Busca dos ejemplos de productos sustitutivos dentro del sector de tu ciclo formativo.

#### C) El análisis D.A.F.O. del entorno

**4º)** Eliseo tiene un pequeño centro de fisioterapia desde hace 3 años en un barrio residencial de nueva creación. Te pide que le ayudes a pensar en una estrategia de empresa pues quiere afianzar la compañía y consolidarla. Para ello te comunica la siguiente información:

- a) Ha conseguido clientela fija, ya que ofrece una atención personalizada muy valorada por los clientes.
- b) En el centro trabajan él y otra fisio, ambos con titulación, muy formados y muy profesionales. Eliseo ha realizado además varios cursos de gestión empresarial para pymes. Sin embargo, a veces no dan a basto con la cantidad de clientela que tienen.
- c) Su manera de financiarse es con pequeños créditos al banco y con las ganancias que va obteniendo, con lo que no tiene problemas en ese aspecto.
- d) Debido a la innovación constante, necesita incorporar nueva maquinaria en las consultas.

e) Se rumorea que se va a implantar un gran centro médico de una marca conocida en el barrio, el cual también va a ofrecer servicios de fisioterapia a precios muy asequibles.

f) La población del barrio residencial no para de crecer en las nuevas viviendas, sobre todo la población con rentas más altas.

Clasifica estos factores en el D.A.F.O. e indica algunas estrategias que creas que Eliseo podría tomar con el análisis C.A.M.E.

#### D) Localización

**5º)** Señala al menos 1 o 2 criterios de localización que le sean más específicos a su situación a los siguientes emprendedores:

- a) María, que va a abrir una papelería en una localidad donde no hay ninguna.
- b) Fernando, necesita una nave grande donde poder realizar el curvado de tubos metálicos que venderá principalmente a otras empresas.
- c) David y Nuria, viven en una pequeña población de 1.000 habitantes en la sierra, pero quieren abrir una gestoría administrativa, fiscal y contable que dé servicios a otras empresas y autónomos, ya que la que hay en la localidad no funciona bien.

#### E) La imagen corporativa y la RSC

**6º)** Carlos y Ana han abierto una pequeña tienda de moda en una calle comercial de la localidad donde viven. Están preocupados por la imagen que puedan dar a los clientes así que empiezan a trabajar en todo lo que pueda ser imagen corporativa de la empresa.

a) ¿Qué actividades podrían realizar para promover esta imagen corporativa? b) ¿Qué podrían hacer además para cuidar la imagen en el día a día?

**7º)** Indica para las siguientes empresas en qué ámbito de actuación de RSC están actuando:

- a) Zapatillas baratas, S.A. tiene varias fábricas en Tailandia, por lo que una de sus preocupaciones es no contratar a ningún menor de 16 años bajo ningún concepto, de manera que ha creado la figura del supervisor de contratación.
- b) Producimos electricidad, S.A. se ha instalado en una comunidad paraguaya aprovechando los saltos de agua de sus ríos. Reinvierte parte de sus ingresos en un proyecto de ayuda a las mujeres de la comunidad en el fomento de creación de empresas de costura y telas.
- c) Química española, S.A. tiene una política de horario flexible para que los trabajadores que tengan hijos a su cuidado puedan entrar más tarde y luego completar las horas en otro momento de la semana.
- d) Diamantes perfectos, S.A. tiene su principal fábrica en un país de África Central. Allí los altos cargos del gobierno le exigen para continuar instalándose que facilite el tráfico de armas para la situación de pre-guerra civil en que se encuentra el país. La empresa se niega a ello. El país decide darle la concesión a otra empresa, Diamantes parecidos, S.A., que reúne los requisitos.



### Repasa conceptos (test)

#### A) El entorno general y específico del sector

**1º) Los hábitos de consumo de la población hacen referencia a uno de los siguientes factores del análisis P.E.S.T.**

- a) Político-legales.
- b) Económicos.
- c) Socioculturales.
- d) Tecnológicos.

**2º) El grado de competencia entre las empresas actuales no va a depender de:**

- a) El número de empresas que ya existan.
- b) Diferenciar el producto de otro de la competencia.
- c) La necesidad de realizar grandes inversiones.
- d) Las barreras de salida del sector.

**3º) Los proveedores tendrán más poder si:**

- a) Hay muchos proveedores y entre todos hacen más fuerza.
- b) No hay productos sustitutivos y hay que comprarlos a ellos.
- c) La empresa sea un cliente importante para el proveedor.
- d) Hay posibilidad de entrada de nuevos competidores.

#### B) Tipos de entorno: sencillo / cambiante

**4º) Un entorno cambiante se caracteriza por ser:**

- a) Dinámico, sencillo, complejo y hostil.
- b) Dinámico, complejo, integrado y hostil.
- c) Dinámico, simple, diversificado y hostil.
- d) Dinámico, complejo, diversificado y hostil.

**5º) La diferencia entre un entorno integrado y un entorno hostil es que:**

- a) El entorno integrado se refiere a los conocimientos sencillos que hacen falta y el entorno hostil al número de empresas que existen.
- b) El entorno integrado se refiere a que las empresas venden en un solo mercado y el entorno hostil a que las empresas no paran de introducir innovaciones y cambios a los que reaccionar.
- c) El entorno integrado se refiere a que las empresas venden en muchos mercados y el entorno hostil a que apenas hay competencia.

#### C) El análisis D.A.F.O. del entorno

**6º) Señala cuál de las siguientes afirmaciones es cierta:**

- a) Las fortalezas y las oportunidades son externas del entorno, y las debilidades y amenazas vienen de dentro de la empresa.
- b) Las fortalezas y las amenazas son internas de la empresa, y las debilidades y las oportunidades vienen del entorno.
- c) Las fortalezas y las debilidades son internas de la empresa, y las oportunidades y las amenazas vienen del entorno.
- d) Las fortalezas y las debilidades son externas del entorno, y las oportunidades y las amenazas vienen del entorno de la empresa.

#### D) La localización

**7º) Respecto a la localización es cierto que:**

- a) Una empresa industrial tenderá a estar cerca de los clientes.
- b) Una empresa de servicios debe estar cerca de los clientes o en un lugar que sea fácilmente accesible.
- c) En la deslocalización no hay riesgos encubiertos.
- d) En el coworking comparten espacio un máximo de 3 empresas.

#### E) La cultura e imagen corporativa

**8º) Respecto a la cultura de la empresa:**

- a) No hace referencia a los valores y creencias compartidos.
- b) Solo pueden transmitirse por normas escritas como son la misión, la visión y los valores.
- c) Pueden transmitirse tanto por normas escritas como no escritas.
- d) La misión, visión y valores siempre aparecen de forma no escrita.

**9º) Respecto a la imagen corporativa, no es:**

- a) La forma en que la empresa quiere transmitir su cultura al entorno.
- b) Las campañas de marketing y publicidad para mejorar su imagen.
- c) Los videos corporativos que pueda elaborar la empresa.
- d) La Responsabilidad Social Corporativa de la empresa.

#### F) La responsabilidad social corporativa

**10º) Cuando una empresa entra en el juego de la corrupción está incumpliendo el ámbito de la RSC de:**

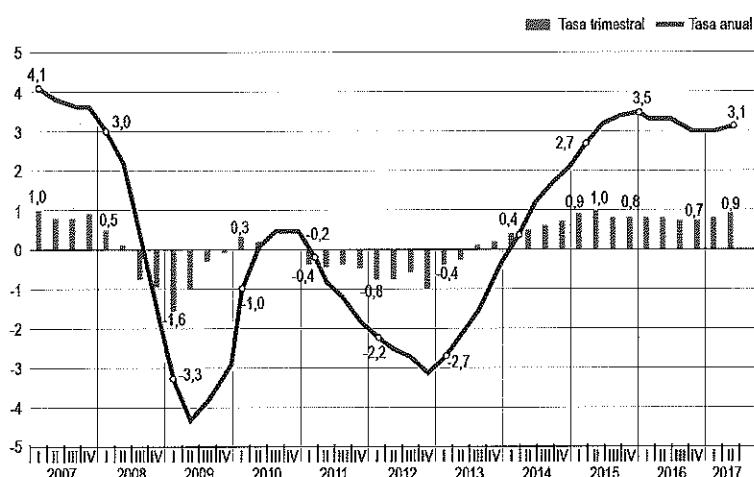
- a) Sociedad.
- b) Económico.
- c) Medioambiental
- d) Derechos humanos.

## Anexo: Aproximación al contexto económico español y de la UE

Describir la situación económica española en cifras requiere tener en cuenta multitud de variables y de datos. En este apartado presentamos algunos datos de finales de 2016 y 2017 que puedan ser de utilidad para el futuro emprendedor. Nos centraremos en el PIB (Producto Interior Bruto, todo lo que se produce en un año), y los datos del desempleo (comparando con la UE y entre distintos Comunidades Autónomas).

### EVOLUCIÓN DEL PIB ESPAÑOL

Variación en %



Fuente: INE

### CUESTIONES:

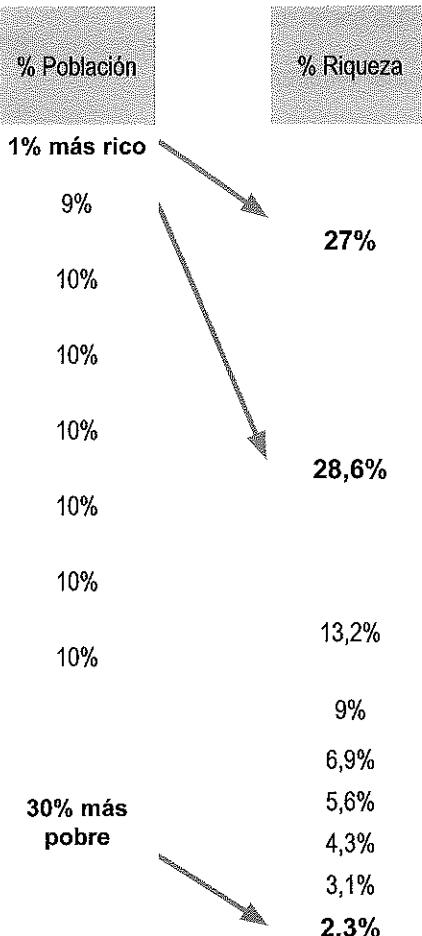
- 1º Documento PIB de España: ¿Te has fijado qué forma de letra tiene la trayectoria de la economía española durante la crisis? Debería ser una "U" pero es una "W". Pregunta a personas de tu entorno si conocían la forma de W y si pueden responderle a qué se ha debido la segunda caída. Debátelo en clase.
- 2º Documento PIB por países: ¿Cómo se encuentra el PIB de la UE y España en 2016? ¿Cómo está el PIB de grandes economías como Alemania, Francia, Italia o Reino Unido? ¿Cuánto están creciendo China, Japón y EEUU?
- 3º Documento PIB por persona por CCAA: ¿Cuánto es Madrid respecto a Extremadura en %? ¿En qué posición se encuentra tu comunidad autónoma?
- 4º Saber si el PIB crece es necesario, pero a veces no crece igual para todos. Si uno tiene dos barras de pan y el otro ninguna la media dice que cada uno tiene una barra de pan. Es por ello que hay que mirar también la distribución de la riqueza y qué población puede estar en riesgo de pobreza. ¿Cuánto posee el 1% más rico? ¿Y el 10% más rico? ¿Y el 30% más pobre? ¿Qué se considera que es encontrarse en riesgo de pobreza o exclusión social? ¿Qué porcentaje hay en España y a cuántas personas abarca?

País	Año 2016
España	+3,2
Zona euro19	+2,0
Luxemburgo	+4,2
Irlanda	+5,2
Eslovaquia	+3,3
Polonia	+2,7
Rumanía	+4,8
Reino Unido	+1,8
Eslovaquia	+2,4
Suecia	+3,2
Rep. Checa	+2,4
Bulgaria	+3,4
Alemania	+1,9
Holanda	+2,2
Portugal	+1,4
Grecia	+0,0
Francia	+1,2
Italia	+0,9
Eslovenia	+2,5
Croacia	+2,9
EEUU	+1,6
China	+6,9
Japón	+1,0

PIB por persona por CCAA	Año 2016
España	Media = 100
Madrid	136%
País Vasco	132%
Navarra	124%
Cataluña	119%
Aragón	109%
La Rioja	107%
Baleares	103%
Castilla León	94%
Cantabria	90%
Galicia	89%
Comunidad Valenciana	88%
Asturias	87%
Canarias	82%
Murcia	81%
Castilla La Mancha	77%
Andalucía	73%
Extremadura	68%

Fuente: INE, Banco España

### Reparto de la riqueza en España



Fuente: Intermón-Oxfam, Caritas, INE

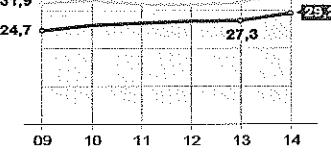
La tasa de personas en riesgo de pobreza o exclusión social (AROPE), consta de 3 variables: carencia material severa, la baja intensidad en el empleo (menor de 20% de sus posibilidades) y el riesgo de pobreza (personas que ganan menos del 60% de la mediana o término medio). Unos 13,6 millones de una población de 46,7 millones en España cumplen alguno de estos 3 requisitos (un 29%).

#### Evolución del índice AROPE

Mide la tasa de riesgo de sufrir pobreza o exclusión social, en %.

Índice general

Menores de 16 años

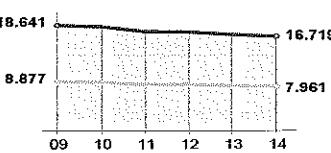


#### Umbral de pobreza

Ingresos al año por debajo de los cuales un hogar está en riesgo de pobreza, en euros.

Hogares de dos adultos y dos niños

Hogares de una persona



Fuente: INE, encuesta condiciones de vida

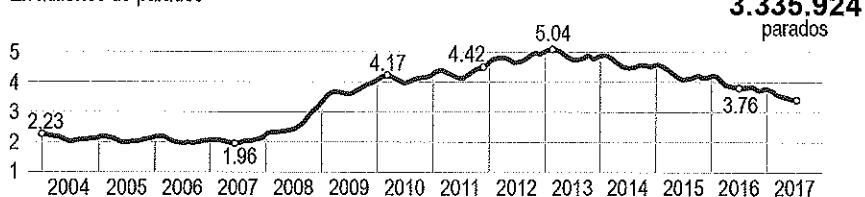
Fuente: Eurostat



Fuente: EPA- Junio-2017

**PARO REGISTRADO**

En millones de parados



Fuente: M. Empleo y Seguridad Social

**CUESTIONES:**

1º Documento paro comunidades autónomas: ¿Qué tasa de paro tiene tu comunidad autónoma? ¿Hay diferencias entre el norte y el sur?

2º Documento paro registrado: ¿Cuánto paro en millones de personas había en 2007 antes de la crisis? ¿Y en 2009? ¿Cuál ha sido el máximo y en qué año? ¿En cuánto está ahora?

3º Documento paro en UE: ¿Cuál es la tasa de paro de España y de la zona euro? ¿Qué tres países tienen menor tasa de paro? Respecto a la pérdida de empleo en la industria en la UE, ¿cuánto ha perdido España de empleo en la industria? ¿Los países de la UE también han perdido empleo en la industria? ¿Qué países lo han ganado?

País	Tasa paro Junio-2017	País	% de empleos perdidos/ganados en industria 2008-11
Grecia	21,7%	Grecia	-21,5%
<b>España</b>	<b>17,1%</b>	<b>España</b>	<b>-20%</b>
Italia	11,1%	Croacia	S.D.
Chipre	10,8%	Lituania	-20%
Croacia	10,6%	Letonia	-19,9%
<b>Zona euro</b>	<b>9,1%</b>	Estonia	-17,2%
Portugal	9,0%	Rumanía	-16,9%
Francia	9,6%	Zona euro	-
Letonia	8,3%	Eslovenia	-16,5%
Finlandia	8,7%	Bulgaria	-16%
Eslovaquia	7,6%	Irlanda	-14,4%
Bélgica	7,6%	Portugal	-12,7%
Lituania	7,2%	Finlandia	-12,4%
Eslovenia	7,1%	Hungría	-11,2%
Estonia	6,9%	Italia	-10,8%
Suecia	6,6%	Suecia	-10,7%
Irlanda	6,3%	Rep. Checa	-10,4%
Luxemburgo	6,0%	Reino Unido	-10,2%
Bulgaria	5,9%	Bélgica	-8,2%
Dinamarca	5,7%	Francia	-7,8%
Rumanía	5,3%	Holanda	-7,7%
Austria	5,2%	Polonia	-6,7%
Holanda	4,9%	Chipre	-6,1%
Polonia	4,8%	Dinamarca	-4,4%
Reino Unido	<b>4,4%</b>	Austria	-4,0%
Hungría	<b>4,3%</b>	Alemania	<b>+0,5%</b>
Alemania	<b>3,8%</b>	Luxemburgo	<b>+1,7%</b>
Rep. Checa	<b>2,9%</b>	Eslovaquia	<b>+5,3%</b>

Fuente: Eurostat, Banco Mundial e INSEE

**Repasa tu plan de empresa****El entorno general**

- Valora de forma general qué aspectos del entorno están influyendo más en tu proyecto de empresa. **PEST**

**El entorno específico**

- ¿Cómo es tu entorno en cuanto a mas sencillo o cambiante?
- ¿Cuál es el grado de competencia de tu sector? **Porter**
- ¿Hay productos sustitutivos a vuestro producto?

**La competencia**

- Realiza un estudio de la competencia más directa de 2-3 empresas y describe cómo son sus productos, precios, etc.
- Indica qué hace mejor la competencia y qué podéis hacer mejor.

**Análisis D.A.F.O. y C.A.M.E.**

- Elabora la matriz D.A.F.O. de tu proyecto y plantea alguna estrategia basándose en el C.A.M.E.

**La localización de la empresa**

- Indica dónde se localizará la empresa y los criterios utilizados.

**Misión, visión y valores**

- Redacta la misión, visión y valores de tu proyecto, así como la manera de transmitir la imagen corporativa.

**RSC**

- Elabora actuaciones en los ámbitos de la RSC que puedan aplicarse para tu proyecto empresarial

## ENTORNO EMPRESARIAL

### RESPUESTAS A LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO

#### La fiebre ciclista mueve mil millones

En 2013 se vendieron en España más de un millón de bicicletas (1.034.000) superando a las ventas de automóviles (722.000). Supuso una facturación de un 2,5% más que el año anterior y movió 1.050 millones de €. Desde la Asociación de Marcas de Bicicletas indican que "en los últimos 5 años, en plena crisis, las ventas de bicicletas han crecido una media del 10%". Aunque los modelos de montaña siguen dominando la venta (un 63%), las bicicletas urbanas y eléctricas empiezan a despuntar con una cuota de mercado del 7% y del 1%. Las ciudades han vivido en los últimos años una tranquila revolución ciclista, aumentando el número de personas que van al trabajo en bici pasando del 6,8% en 2008 hasta el 12% en 2011 según la Dirección General de Tráfico.

Sin embargo, también se ha multiplicado el número de tiendas, con lo que hay que repartirse el beneficio. En el centro de Madrid en 2011 existían 55 tiendas de bicicletas y un año después se había multiplicado por tres llegando a 180. "Creo que la mitad de estos locales tendrá que desaparecer", "Se ha creado una miniburbuja en torno a las dos ruedas", "Hemos pasado de un pequeño grupo de empresarios a una masificación", son comentarios de algunos empresarios sobre el momento del sector. Fuente: El País, 2-11-2014

#### Danone da otro valor a su historia

La multinacional láctea, más golpeada por la crisis que sus rivales por sus altos precios, se transforma para ganar mercado sin renunciar a su imagen de calidad. La carta de presentación durante las últimas décadas ha sido la de productos de alta calidad pero también a precios altos (han llegado a valer un 38% más que los precios medios). Su facturación cayó de 1.260 millones en 2007 a 950 millones en 2013, acechada por productos medios y las marcas blancas, por lo que ha tenido que darle la vuelta a su estrategia para sobrevivir.

Por un lado ha tenido que ajustar precios, para no quedarse fuera de la cesta de la compra básica. Por otro ha reducido su estructura productiva suprimiendo 900 puestos de trabajo cerrando algunas plantas como las de Sevilla o Canarias, y manteniendo las de Madrid, Valencia, Barcelona y Asturias. A cambio se centró en una estrategia de ventas donde se combina la rebaja de precios con la innovación constante de productos sacando 25 nuevas marcas al año, lo que le ha permitido recuperar algo de cuota de mercado (actualmente es la líder fabricando la mitad de los yogures que se venden en España). Danone sí que es irreductible en una cosa: se niega a elaborar marcas blancas para los grandes distribuidores.

Fuente: El País, 26-10-2014.

#### CUESTIONES:

- 1º Indica para al menos dos de los casos qué oportunidades o amenazas está ofreciendo el entorno específico de ese sector.
- 2º ¿Como crees que han respondido las empresas de estos sectores ante los cambios producidos en el entorno? ¿Podrías clasificar sus respuestas estratégicas dentro del C.A.M.E.? ¿Crees que están actuando estas empresas correctamente? ¿Qué les recomendarías que hiciesen?

#### Dos librerías cierran cada día en España

Murieron 912 y nacieron 226. Esas cifras marcan el declive del ciclo de vida de las librerías en España: cada día cierran 2,5 de estos espacios, sobre todo pequeños. Para la Confederación Española de Gremios y Asociaciones de Libreros (CEGAL) es una muestra del desprecio que vive el libro en la sociedad española por su pérdida de valor como elemento central de la cultura. Ello es debido a una confluencia de factores: la crisis económica y la irrupción de lo tecnológico y los operadores virtuales (como Amazon), pero también a la falta de políticas adecuadas para la lectura por el Gobierno y mejores campañas de marketing y actividades dinamizadoras por los propios libreros. Para Juan Miguel Salvador (CEGAL) "es posible que no hayamos articulado un discurso convincente hacia la sociedad que vincula el libro con valores positivos y modernos".

#### Tácticas de reinención

Algunas librerías no paran de reinventarse en su espacio físico y concepto. Entre las principales actividades dinamizadoras para atraer lectores y compradores están: las presentaciones de libros (31%), cuentacuentos (19%), conferencias (15%) o animación a la lectura (12%).

Fuente: El País, 5-3-2015

#### La guerra de los talleres mecánicos

Las cadenas de mecánica rápida toman el sector con ofertas y presupuestos cerrados. Las primeras cadenas llegaron a España en 1982 con Tiendas Aurgi y en 1988 con la cadena Midas, disparando una feroz competencia en precios que llega hasta hoy. Un factor que contribuyó mucho al abaratamiento de los servicios fue la transparencia. Frente a la incertidumbre que provocaba dejar el coche en el taller tradicional para recibir un presupuesto que, incluso, se encarecía en la factura final, Aurgi y Midas introdujeron los precios cerrados para cada tipo de servicio. Este nuevo formato de trabajo es la razón del éxito de las 8 cadenas nacionales de mecánica rápida, además de las ofertas anuales que coinciden con operaciones salida o de abaratar los costes con productos de marca blanca como en los aceites.

La liberalización del sector en 2002 conllevó una vuelta de tuerca más, al poder realizar el mantenimiento fuera de los talleres oficiales, incluidos los talleres de mecánica rápida hasta un 30% más baratos. La crisis ha impulsado más la competencia, más de 6.000 talleres tradicionales y de 2.500 talleres oficiales cerraron entre 2007 y 2014, sin embargo muchos empleados despedidos se hicieron autónomos, lo que ha provocado una competencia brutal y no hay sitio para todos.

Fuente: El País, 7-6-2015

## ENTORNO EMPRESARIAL

### IMAGEN CORPORATIVA Y RSC EN ESPAÑA

#### **“La solidaridad vende, pero solo si es de verdad”**

En España el fenómeno de la RSC es relativamente creciente: solo un 5% de las compañías cuenta con una política de RSC formalizada por escrito, según un informe de Forética, una asociación de organizaciones que se dedica al fomento de este tipo de responsabilidad empresarial. Según explica Rafael Currás, profesor de Economía de la Universidad de Valencia e investigador de las actitudes de los consumidores respecto de la RSC, la implantación de esta es una cuestión cultural: “En los países anglosajones, donde no está tan desarrollado el Estado del bienestar, surge la demanda social de que las empresas sean las que se impliquen en la sociedad. Aquí eso se lo pedimos al Estado”.

Uno de los mayores problemas en España para que cale esta cultura corporativa de mejorar el entorno más allá de la actividad propia de cada corporación es la constitución del propio tejido empresarial, integrado por pequeñas y medianas empresas casi el 90%, que no tienen ni la estructura ni los recursos necesarios.

La crisis también ha frenado el crecimiento que se venía produciendo en este sentido en los últimos años. Un 18% de las pymes han abandonado sus planes de RSC sin que tengan, mientras el viento no amaine, intención de retomarla, mientras que solo un 3% de las compañías grandes lo han hecho, según el Informe Forética de RSC de 2011.

La donación o la colaboración directa de voluntarios con una ONG es una de las modalidades de RSC más extendidas en España. Un 57% de las empresas analizadas en un estudio de ESADE eligen esta opción. Y va en aumento. En la Fundación Lealtad, que evalúa la transparencia de las ONG, se han duplicado en 2011 las peticiones de empresas que quieren ayudar a alguna entidad respecto a 2010. Pero buscan garantías, que la ONG haga lo que dice. “Quieren elegir el socio adecuado porque luego tienen que rendir cuentas”, afirma Patricia Roda, presidenta de la organización.

La presidenta de Forética, Yolanda Erburu, destaca que la creencia de que ser socialmente responsable aumenta los costes “es un mito”, en cambio, “optimiza la eficiencia”. La mejora de la eficacia gracias a planes de RSC, según Erburu, se produce porque se optimiza el uso de recursos naturales, los empleados trabajan más porque las relaciones laborales son mejores y aumenta la confianza de los proveedores gracias a la transparencia. Pero las empresas lo que buscan en mayor medida cuando deciden incorporar valores sociales a su organización es mejorar su imagen. Así se desprende de un informe de la escuela de negocios ESADE de marzo de 2012. Para conseguir este objetivo, el usuario tiene que percibir que la marca es responsable a lo largo del tiempo y en todas y cada una de sus actividades. Los lavados de imagen no sirven, según Currás. “A la gente no nos gusta sentirnos engañados”, dice este experto.

#### **“Dar un cheque en busca de la foto no sirve para aumentar las ventas”**

“Un paquete de Ausonia, un minuto en investigación contra el cáncer de mama”. Con este mensaje en su publicidad de compresas, la compañía dedicada a productos sanitarios da a conocer su campaña de donación de fondos a la Asociación Española Contra el Cáncer. En sus anuncios vincula esa solidaridad empresarial a la compra del producto, aunque su aportación —la última, 300.000 para un proyecto de tres años de la AECC— no varía en función de cuántas unidades se vendan. Esta clase de prácticas forman parte de una estrategia de responsabilidad social corporativa (RSC) de las empresas para algunos; pero son mera publicidad para vender más para otros. Sea lo uno o lo otro, este tipo de acciones han cobrado impulso en España como mecanismo para ganarse la confianza y fidelidad de los clientes y empleados en un mercado cada vez más atomizado. Pero pese a las buenas intenciones —cuando lo son de verdad—, no todo vale. Mucho más crítica con estas acciones, Mónica Viñarás, doctora en Ciencias de la Información y experta en comunicación empresarial, opina que las prácticas solidarias asociadas a la comercialización de un bien o un servicio son “marketing con causa que está más relacionado con la publicidad que con la responsabilidad empresarial”.

FUENTE: Extracto del artículo de Alejandra Agudo. El País. 22/8/2012

#### **CUESTIONES:**

- 1º) ¿Cuántas empresas españolas cuentan con informes escritos de RSC? ¿Por qué motivos es tan reducido?
- 2º) ¿Cuál es la modalidad más extendida de RSC por las empresas españolas? ¿Bajo qué criterios eligen a estas ONG?
- 3º) ¿Por qué Yolanda Erburu cree que la RSC aumenta la eficiencia de la empresa y no es un coste?
- 4º) ¿Qué señala el informe de ESADE de 2012 de lo que buscan realmente las empresas? ¿Crees que se trata de RSC o de imagen corporativa?
- 5º) ¿Qué le ha sucedido a Ausonia respecto a su mensaje publicitario? ¿Qué consecuencias crees que puede conllevar?
- 6º) Según lo que explica el artículo, ¿en cuál de las 3 etapas de la RSC parecen situarse las empresas españolas en cuanto a RSC?
- 7º) ¿Estarías dispuesto a pagar más por un producto de una empresa que sabes que cumple con la RSC?

## ENTORNO EMPRESARIAL

### Informe Greenpeace sobre el maíz transgénico

Entre los beneficiados de que en tu mesa haya transgénicos y tú ni estés enterado hay un ganador mayor: Monsanto, empresa transnacional que controla alrededor de 90 por ciento del mercado mundial de semillas transgénicas (semillas manipuladas genéticamente). Los planes de Monsanto son convertir la producción agrícola y alimentaria mundial en un gran experimento genético, totalmente dependiente de sus semillas patentadas. Económicamente, Monsanto ha tenido grandes éxitos, pues ha demandado a innumerables agricultores que han sido contaminados con su semilla. Sin embargo, su expansión se ha detenido en el mundo gracias a los países que la han prohibido, sobre todo de la Unión Europea, donde está prohibida la siembra de algunas variedades de maíces transgénicos, como el MON810. Las cosechas transgénicas de todo el mundo representan menos del uno por ciento de la superficie total cultivable. Hasta el momento solo se cultivan comercialmente cuatro productos: algodón, maíz, soja y canola. En países donde se ha autorizado el cultivo de maíz transgénico se ha demostrado su imposible coexistencia con variedades convencionales, nativas y orgánicas. Así, diversos agricultores cuentan sus historias de terror cuando se vieron afectados por la contaminación transgénica en sus cultivos. Uno de ellos es Eduardo Campayo, agricultor ecológico en el término municipal de Albacete: "El maíz ecológico está a punto de desaparecer a causa del maíz modificado genéticamente. La contaminación por polen puede viajar a distancias mucho mayores de lo que afirma el Gobierno. En mi caso, el maíz más cercano está a 500 metros de mi parcela y no es transgénico, sin embargo he sufrido contaminaciones que me supusieron un importante agravio económico y de credibilidad ante el sector".

Entre las mentiras que según Greenpeace se difunden sobre el maíz transgénico señala las siguientes: 1) No es seguro para el medio ambiente ni para la alimentación humana por los tóxicos con los que trabaja; 2) no combate el cambio climático al usar más energía; 3) no brinda beneficios económicos a los campesinos que compran las semillas sino que genera dependencia con préstamos; 4) no ayuda a reducir el hambre ya que éste es un problema de distribución y no de falta de recursos; 5) no pueden convivir cultivos transgénicos y convencionales ya que una vez contaminados no vuelven a crecer los segundos; 6) es posible detener la tecnología transgénica y así lo han hecho muchos países que no han permitido alimentos transgénicos.

Fuente: <http://www.greenpeace.org/mexico/es/Campanas/Agricultura-sustentable--y-transgenicos/Transgenicos-ni-maiz/Mitos-y-verdades-del-maiz-transgenico>

### España le da la espalda al sol y al autoconsumo energético

*El Gobierno dificulta el autoconsumo energético con un proyecto normativo que pretende gravar esta práctica y la utilización de baterías de acumulación como las de Tesla*

Ricard Jornet se hartó un día de malgastar energía y de ver subir el recibo de la luz. En 2012 llegó a pagar 12.000€ en su restaurante en la playa de Mataró y la rebelión consistió en cubrir todo el tejado de placas fotovoltaicas y apuntarse al autoconsumo energético. De este modo ha logrado generar un 65% de la electricidad que consume su local y ahorrar unos 3.000€ al año en la factura (España tiene el cuarto recibo más alto de Europa con una media de 80€ por usuario). Sabe que tardará unos diez años en recuperar los 33.600€ que le ha costado, pero considera que a la larga habrá beneficio económico y ambiental.

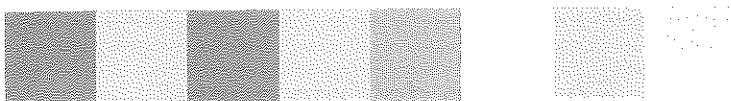
La revolución, piensan muchos como él, consistirá en desenchufarse y asociarse definitivamente al sol. El problema de Ricard, y del resto de españoles que quieren apuntarse al autoconsumo energético, es que se genera energía durante el día y suele consumirse por la noche al llegar a casa. En el caso de Ricard tiene que vender a la red eléctrica alrededor del 30% de la energía que produce y que luego no puede consumir ni recuperar. Algo parecido pasa en la comunidad de vecinos de Montse Romanillos que ha instalado placas fotovoltaicas en la azotea, donde solo aprovechan el 25% y el resto lo regalan, porque ni siquiera sale a cuenta hacer todo el papeleo para que a final de año devuelvan 100€.

Por eso, la gran aspiración de los defensores del autoconsumo es el llamado "balance neto", donde se pueda vender a la red el excedente energético y luego recuperarlo en las horas sin sol, a cambio de una cuota económica. Así funciona en países como Alemania, Grecia, Italia, Dinamarca, Australia, 43 estados de Estados Unidos, México o aquí al lado en Portugal donde se permite el autoconsumo de hasta un 1 megawatio sin ningún tipo de peaje y el balance neto se hace pagando el precio de la energía excedentaria a un 90% del precio de mercado.

Sin embargo, el Gobierno en junio de 2015 ha aprobado un borrador de Real Decreto en el que se grabará a quienes produzcan energía y se dejá de retribuir a los particulares que vierten su excedente a la red (no a las empresas). Así mismo, se impondrá una tasa a quienes recurran a baterías para acumular energía durante las horas de sol para usarla más tarde. España camina en dirección opuesta al autoconsumo energético, según la Unión Española Fotovoltaica con esta reforma se tardará hasta 31 años en recuperar la inversión para quienes instalen un sistema de autoconsumo energético. Para el economista Jorge Fabra Utray la cuestión es que "si un ciudadano se pone un panel en el tejado y amortiza la inversión le sale la energía más barata que la de la compañía. ¿Por qué no hay más paneles en todas las ciudades? Porque las eléctricas controlan la redacción de las leyes". Fuente: El País, 14 de junio de 2015.

- 1) Del primer artículo: ¿Qué ámbitos de la RSC crees que no cumpliría Monsanto según Greenpeace? ¿Qué opinión te sugiere este artículo?
- 2) Del segundo artículo: ¿Sobre cuánto está la inversión de placas de autoconsumo y cuánto estaba tardando en recuperarse? ¿En qué consiste el balance neto? ¿En qué otros países se aplica? ¿Qué medidas pretende traer el nuevo Real Decreto? ¿Qué opinión te sugiere este artículo?





# Unidad 4

## EL MARKETING

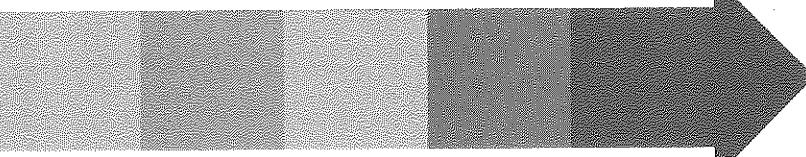
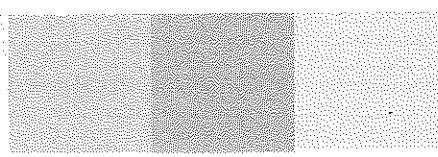
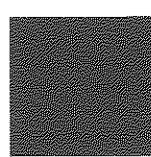
### CONTENIDOS:

1. El marketing
2. El marketing estratégico
3. Herramientas del marketing operativo
4. El producto
5. El precio
6. La promoción
7. La distribución
8. La atención al cliente



### OBJETIVOS:

1. Valorar el marketing como una estrategia de satisfacción del cliente y el mercado.
2. Diseñar estrategias de marketing de posicionamiento en calidad-precio.
3. Conocer y diseñar estrategias de marketing operativo en cuanto a producto, precio, promoción y distribución.
4. Valorar la importancia de la atención al cliente.



## Las risas y los llantos venden más

Las empresas recurren al marketing emocional para vincularse con la sociedad.

A Jonah Berger, profesor de la prestigiosa Wharton Business School, de la Universidad de Pennsylvania, se le ocurrió un sencillo experimento. Analizó 7.000 artículos del periódico The New York Times para averiguar qué tenían en común aquellos que figuraban en la lista de los más reenviados a través del correo electrónico. Descubrió algo sorprendente. Cuanto más positivo era el texto, más fácilmente se convertía en viral. ¿Cómo explicarlo? "Compartir cosas positivas hace que la gente se sienta mejor y ayuda a que los demás mejoren su estado de ánimo", comenta Berger.

Hablamos de sentimientos y emociones, pero también de dinero. El marketing emocional —activado a través de campañas de publicidad— se ha convertido en los últimos años en una estrategia básica para contribuir a los resultados de las grandes empresas. En la memoria y el presente de todos está el célebre Soy de la Mutua, de la aseguradora Mutua Madrileña. Aunque es complicado estimar el impacto real de la publicidad en la evolución del negocio, lo tangible es que en los últimos seis años, que son los que coinciden con la campaña, el grupo ha triplicado los ingresos y multiplicado por cuatro el número de asegurados.

Ese toque humano lo halló el último anuncio de la Lotería de Navidad. Juan García-Escudero, director general creativo de la agencia Leo Burnett y responsable de la campaña, sostiene que "es la más vírica de la historia de la publicidad española". Tal vez el éxito de esas imágenes se encuentre en varios verbos en infinitivo: compartir, soñar, sonreír. En los números, Loterías y Apuestas del Estado ha vendido 110 millones de euros más que durante las navidades pasadas gracias a esa propuesta de marketing emocional.

Por eso el multimillonario mercado del deporte, astuto, recurre a los valores emocionales generando narrativas que anclen grandes deportistas con historias épicas. El contenido creado por Nike para el anuncio Risk Everything (donde estrellas como Neymar, Cristiano Ronaldo o Zlatan Ibrahimovic se enfrentan dentro del campo a algunos de los momentos que cambian la carrera de un futbolista) ha recibido 397 millones de visitas online. "El acierto de esta campaña puede medirse también por el éxito continuo del negocio de Nike", afirma desde Londres un portavoz de la empresa.

En este sensible universo si existe una empresa que ha hecho del marketing de afectos su bandera es Coca-Cola. Hasta gestiona un Instituto de la Felicidad. Porque este sentimiento resulta único. Los neurólogos relatan que las emociones de tristeza y pena activan casi las mismas regiones del cerebro que la felicidad. Tanto es así que un trabajo de la publicación Journal of Consumer Research revela que la nostalgia provoca que los consumidores gasten más dinero, incluso sumas elevadas, por volver a sentirse niños otra vez. Algunas de estas razones sin duda deben de estar detrás del éxito de anuncios de toda la vida como Vuelve a casa por Navidad, del fabricante de turrones El Almendro.

Fuente: El País, 1 de marzo de 2015

## En busca del "me gusta"

Mientras Twitter afina sus contenidos publicitarios, Facebook centra su estrategia en los vídeos, Instagram quiere integrar anuncios y YouTube se convierte en la televisión de los jóvenes

Las redes sociales son el punto de ruptura entre la publicidad tradicional y el mundo digital. "Podemos saber quién está viendo nuestro anuncio, quién interactúa con él y qué intereses tiene. En ningún momento de la historia las marcas han podido impactar a su audiencia con mensajes tan personalizados como ahora", asegura Guiomar Díaz, digital brand director de Dommo.

Un estudio de Global Web Index segmenta las redes en función de la edad del usuario. Así, Facebook es la red más utilizada por los españoles de entre 45 y 54 años, mientras que Twitter reina a partir de los 35 e Instagram y Tumblr son las más usadas por los más jóvenes.

En cuanto a la afinidad por sectores, Juan Luis y Fernando Polo, fundadores de Territorio Creativo, citan Twitter como plataforma clave en atención al cliente para banca, servicios o teleco. "En consumo, Facebook es muy importante, y en empresas B2B (comercio electrónico entre empresas) los que mejor funcionan son LinkedIn y Twitter. En moda son claves Instagram y Pinterest".

Facebook, con 17 millones de usuarios en nuestro país, sigue siendo la primera elección en la mayoría de las campañas en medios sociales. De ella se valora que permite seleccionar a quién queremos hacer llegar un contenido en función de criterios sociodemográficos y según intereses declarados o inferidos. Sin embargo, desde que FB entró en Bolsa las cosas están cambiando y ahora exige a las marcas que destinen cada vez más inversión para llegar a sus seguidores.

Twitter también ofrece herramientas de pago para destacar contenidos, pero son los famosos trending-topic, los temas de los que más se habla en determinado momento, lo más ansiado por las marcas.

Pero no se trata solo de pagar por destacar contenidos, el gran reto es lograr "medios ganados", es decir, que los que influyen en las redes sean quienes difundan nuestros contenidos. Así, los famosos youtubers son las nuevas celebridades que "mueven masas, tienen fans a la espera de la siguiente publicación", indica Anna Roca, head of digital planning de Hub BBDO España. "El gran objetivo a la hora de invertir en redes sociales es lograr que la gente hable de nosotros o use nuestro contenido para generar conversaciones", opina Mauro Fuentes, director de Social@Ogilvy.

Instagram de momento está libre de publicidad, pero se calcula que en un año comenzará a sacarle rendimiento económico. Es en esta plataforma donde, según Santos, "especialmente las marcas de estilo de vida buscarán compartir los mejores spots de 15 segundos con una audiencia selecta". Y es el que video promete ganar la batalla a la imagen estática. Instagram, donde antes solo se podían compartir fotos, los ha incluido ya y es la gran apuesta de FB, red que quiere hablarle de tú a tú a YouTube (canal preferido por los jóvenes que ven lo que quieren cuando quieren en lugar de la TV convencional).

Fuente: El País, 30 de enero de 2015

# 1. El marketing

Cuando oímos hablar de marketing **lo primero que nos viene a la cabeza es la palabra “ventas”**, de manera que un experto en marketing se suele entender en lenguaje común como un experto en ventas. Éste fue el primer enfoque del marketing: una serie de actividades para conseguir las máximas ventas por parte de la empresa y sobre todo muy ligadas a la publicidad persuasiva.

Sin embargo, el concepto del marketing ha evolucionado. Ya no se trata de vender a toda costa nuestro producto a los clientes, el marketing ahora tiene un doble objetivo:

- En primer lugar, **satisfacer las necesidades de los clientes**, de los consumidores del mercado. El foco principal pasa a ser el cliente con sus demandas y sus necesidades.
- Para en segundo lugar, **lograr beneficios** u otros objetivos de la empresa.

De la unión de ambos objetivos tenemos un nuevo concepto de marketing:

El marketing es el conjunto de actividades que tratan de **satisfacer las necesidades de los clientes** con el fin de **alcanzar los objetivos de la empresa**, que son principalmente: la obtención de beneficios, el crecimiento de la empresa, o bien otros fines sociales.

Si el marketing pasa a tener su foco en cubrir las necesidades de los clientes, en primer lugar hay que realizar un estudio de mercado para conocer sus necesidades, sus gustos y preferencias. De ahí que en la anterior unidad 3 hayamos realizado un estudio del mercado para disponer de la base del marketing.

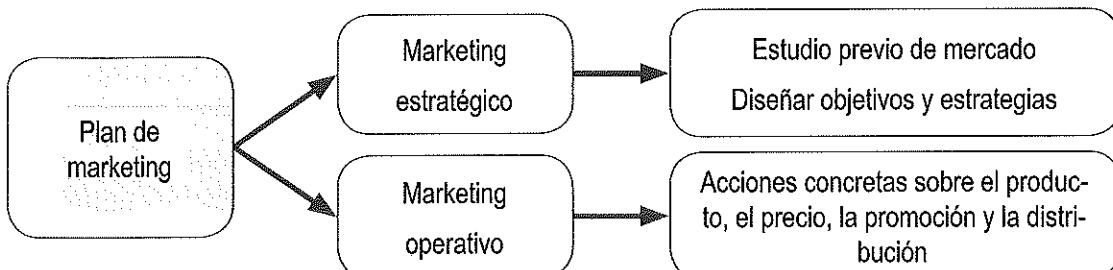
## 1.1. El plan de marketing: estratégico y operativo

**El plan de marketing** es un documento donde escribiremos los **objetivos** que queremos alcanzar, así como las **acciones** de marketing que vamos a realizar y en qué **plazos**.

- En primer lugar, debemos realizar **previamente un estudio de mercado** para conocer sobre todo a nuestros clientes objetivos y a nuestra competencia. A continuación, decidiremos **qué objetivos y estrategias** seguiremos para alcanzar nuestro objetivo. Esta 1<sup>a</sup> fase se llama **Marketing Estratégico**.
- En segundo lugar, elegiremos **las acciones concretas de marketing que vamos a poner en práctica**. Esta 2<sup>a</sup> fase se llama **Marketing Operativo** (o marketing-mix). Estas acciones concretas son las llamadas **“4 p” del marketing: producto, precio, promoción y distribución** (place en inglés). Profundizaremos en ello a lo largo del tema.

Una de las cuestiones más desconocidas del marketing es que **va más allá de las actividades de publicidad**. Cuando el marketing nació se enfocó hacia el aumento de ventas, por lo que la estrategia más adecuada era persuadir a los clientes en la compra del producto a través de la publicidad.

Hoy en día el marketing es una actividad que **influye en el conjunto de la empresa, ya que todos participan en cubrir las necesidades del cliente**: desde el diseño del producto y sus características (departamento de producción), qué precio es el que quieren pagar los clientes (departamento económico-contable), cómo hacerle llegar el producto al cliente y su logística (almacén y transporte), pasando por las clásicas de la publicidad y venta personal así como la atención y satisfacción del cliente. De ahí que se haya pasado de la publicidad a “las 4 p” del marketing-mix.



¿SABÍAS QUE...?

### El Marketing Digital

El marketing a través de los medios digitales está en crecimiento frente a los medios tradicionales como prensa, radio, TV, buzoneo, etc.

Dentro del marketing digital encontramos los medios pagados:

a) SEO: conseguir más visibilidad en los buscadores como Google, por ejemplo contratando campañas de Google Adwords donde se pagan ciertas palabras para salir en los primeros puestos. Es importante cuidar los metadatos de nuestra web o palabras clave para que nos encuentren.

b) SEM: pagar publicidad en Google o en alguna app para móviles, con banners publicitarios que enlacen a nuestra web.

c) SMO: pagar campañas de publicidad o de otro tipo en las redes sociales como Facebook Ads o en Twitter.

Y los medios propios que no se pagan a terceros pues los generamos con la actividad diaria:

a) Web o blog propio que sea atractivo para el público objetivo al que nos dirigimos.

b) Actividad en las redes sociales, generando contenido valioso para nuestros clientes.

c) Campañas de mailing a nuestra base de datos de clientes informando o promocionando un nuevo producto.

## Cambio de posicionamiento

### El Corte Inglés cambia de armas

Llevaba meses resistiéndose a la presión de sus competidores. No era su deseo, ni competir en precios tampoco ha sido su estrategia. Pero ante la debilidad del consumo, toman riesgos. Con esta mirada lo analiza el sector.

El Corte Inglés se sabe un símbolo de un país y de una forma de entender la empresa, y bajar hasta un 20% el precio de 5.000 productos de alimentación, droguería y perfumería ha sido su respuesta a las agresivas políticas comerciales de Carrefour, Eroski, Mercadona e incluso Makro o Dia. La empresa asegura que no entrará en la guerra de precios. "Pero tampoco queríamos seguir siendo considerados como un supermercado caro", resume Víctor del Pozo, responsable de compras de alimentación de El Corte Inglés.

Aunque por fuera tenga el aspecto de campaña promocional, voces del mercado consideran que la nueva estrategia es una respuesta a los efectos dañinos de la crisis. El momento es muy difícil para toda la economía. "Ajustar precios es algo que tenía que hacer. Pero lo que sería muy peligroso es que ajustara demasiado el surtido. Porque un número de referencias amplio ha sido una de sus señas de identidad", reflexiona Sophie Leconte, socio de Everis Business Consulting.

La propia compañía lo definió como "un golpe de timón". Al presentar la iniciativa, la empresa recordó que en el universo de la distribución de alimentación ellos no son un gigante. "En ese ámbito somos un jugador medio", señalaron sus directivos. Sin embargo, el mercado "ha cambiado" y tampoco querían quedarse fuera de juego. "Llevábamos años oyendo a nuestros clientes decírnos que valoraban mucho nuestra calidad. Pero que éramos caros", justificó Del Pozo. "Ahora no vamos a ser los más caros. Tampoco los más baratos. Aspiramos a la media. No entraremos en guerra de precios ni cambiaremos la calidad", prometió. De momento, la bajada de precios afecta a una cesta habitual de la compra compuesta por unas 5.000 referencias de las 25.000 que manejan los supermercados de El Corte Inglés.

Aun así, este movimiento, apuntan los expertos, esconde riesgos. "Si la estrategia no le funciona, no puede volver a sus precios anteriores", analiza Xavier Oliver, profesor del IESE.

¿Logrará adelgazar su estructura de costes tanto como Mercadona? ¿Será El Corte Inglés capaz de competir en el terreno de la distribución con, por ejemplo, Mercadona, mucho más habituada a estas prácticas de precios a la baja? ¿Conseguirá un gigante de su tamaño adelgazar su estructura de costes tanto como la firma capitaneada por Juan Roig?

"Nuestras expectativas son muy elevadas. Con los precios de los demás, vamos a ganar muchos clientes. Eso compensará la pérdida de márgenes", confía la empresa.

Entre la competencia, estas preguntas encuentran respuestas variadas. "Si se posiciona en precios por debajo de los competidores creará presión en el mercado y la guerra será más dura y más visible", advierte Atila Yenisen, director de compras de Makro. Eroski, suaviza las consecuencias de este movimiento: "El mercado ya está muy tensionado en precios, así que el reposicionamiento de El Corte Inglés no traerá mayores tensiones".

Fuente: Extracto de El País. 24/6/2012. Miguel Ángel García Vega.

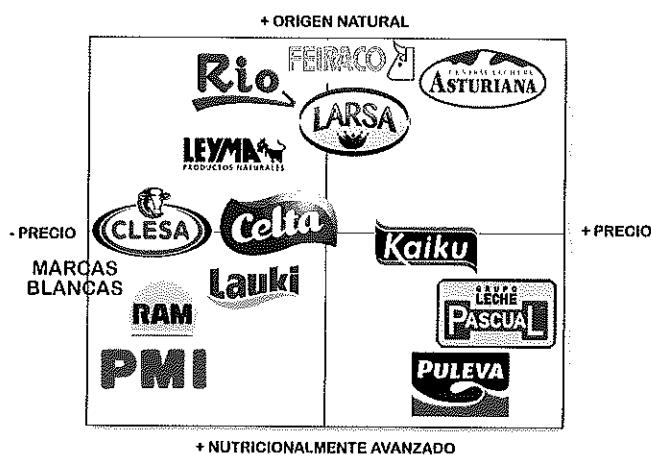
## El mapa de posicionamiento

Es una herramienta de marketing que permite saber en qué situación se encuentra nuestra empresa respecto a la competencia en la mente del consumidor de forma gráfica (un mapa).

Consiste en dos ejes (vertical y horizontal) que se cruzan y en cuyos extremos se sitúan los valores máximos y mínimos.

Lo habitual es colocar en un eje el precio y en el otro la calidad, si bien podemos utilizar otras variables que pensemos que son importantes: el diseño, la fiabilidad, etc. Si utilizamos precio y calidad nos saldrán 4 cuadrantes: calidad alta-precio alto, calidad alta-precio bajo, calidad baja-precio alto, calidad baja-precio bajo.

Una vez establecidos los cuadrantes podemos situar a las empresas de la competencia y también la nuestra. Por ejemplo, el mapa de posicionamiento de las marcas de leche sería:



## Redacta tu plan de empresa

Basándote en tu idea de negocio, determina el posicionamiento que te gustaría alcanzar en el mercado. Utiliza el mapa de posicionamiento y guíate de las siguientes preguntas:

¿Qué calidad va a tener el producto o servicio?

- Alta, media, baja

¿A qué precio se va a vender?

- Alto, medio, bajo

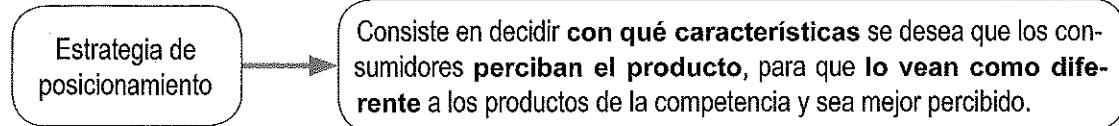
¿Qué valor queremos que perciban los clientes en nuestro producto?

- Alto, medio, bajo (recuerda que no es lo mismo la calidad que la "calidad percibida", para lo segundo hace falta el marketing).

Dibuja en el mapa de posicionamiento dónde quedaría ubicado el producto que vas a vender en cuanto a calidad/precio

## 2. El marketing estratégico

Como hemos visto en el punto anterior, una vez hemos realizado el estudio de mercado, nos marcamos unos objetivos y unas estrategias de marketing para alcanzarlas. La **principal estrategia de marketing** que debemos decidir es la **Estrategia de posicionamiento** de nuestro producto respecto a la competencia. La pregunta es: ¿Cómo nos queremos posicionar en la mente del consumidor para que nos vean distintos de la competencia? ¿Qué queremos que vean distinto en nosotros respecto a los demás?



Existen dos estrategias de posicionamiento principales:

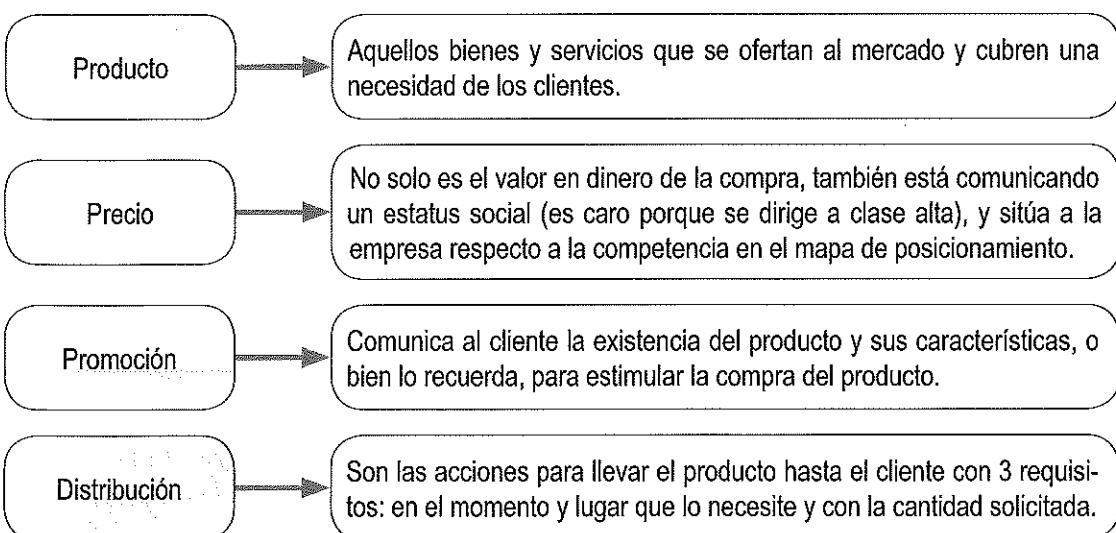
- |                            |   |
|----------------------------|---|
| Posicionamiento en calidad | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se trata de una <b>estrategia de diferenciación del producto</b>, para que sea percibido por los consumidores como distinto por <b>su calidad, su marca, su imagen, etc.</b> Por ejemplo la marca de relojes Rolex se ha posicionado en calidad alta y todos sus mensajes van dirigidos a que sea así percibido; o la marca de pilas Duracell se ha posicionado en que sus pilas son las que más duran.</li> </ul> |
| Posicionamiento en precio  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se trata de una <b>estrategia basada en liderazgo de costes</b>, la empresa intenta <b>producir más barato</b> que la competencia y que así sea percibido por los consumidores. Por ejemplo: MediaMarkt ("Yo no soy tonto") o Mercadona ("Siempre precios bajos") o Ikea en muebles, son posicionamientos en precio.</li> </ul>  |

Para saber qué posicionamiento tiene la empresa y sus productos en la mente del consumidor utilizaremos **el mapa de posicionamiento**, donde ubicaremos **dónde nos perciben** los clientes a nosotros en calidad/precio y **dónde están situadas las demás** empresas de la competencia. Fíjate en el ejemplo de las marcas de leche del lateral y no olvides en tu plan de empresa posicionar tu producto respecto a la competencia. Una estrategia útil es buscar dónde existe un cuadrante sin cubrir actualmente.

Sin embargo, esta forma de percibir que la estrategia de marketing debe estar basada o bien en calidad o bien en precio está cambiando últimamente con nuevas teorías. Así, la **teoría de los Océanos Azules**, que ha utilizado empresas como el **Circo del Sol**, defiende que **es posible ofrecer a la vez al mercado una calidad alta y un precio bajo**, si la empresa es innovadora y se adentra en un nuevo territorio u océano azul donde es el primero en ofrecer ese producto innovador.

## 3. Herramientas del marketing operativo

El marketing dispone de **unas herramientas** que vienen a llamarse **el marketing-mix**. Se denominan **las 4P del marketing** por sus iniciales en inglés: Product, Price, Promotion y Place (lugar o distribución):



La teoría de los océanos azules usada por el Circo del Sol

El Circo del Sol fue creado en Canadá en 1984, pero cansado de competir con otros circos en pagar a las mejores estrellas decidieron innovar creando circos que combinaban lo tradicional con el teatro y dirigiéndose así no solo a los niños sino también a los adultos.

Para ello, se basó en esta teoría, que defiende que mientras la mayoría de empresas compiten ofreciendo el mismo producto luchando por el precio (océanos rojos por la lucha), hay otras que innovan y se desplazan a otros territorios donde no hay empresas (océanos azules o plácidos). Pero éste océano azul no está esperando, hay que crearlo como hizo el Circo del Sol. ¿Cómo lo hizo? Planteándose estas 4 preguntas:

1) Eliminar: ¿Qué factores que las empresas del sector ven necesarios hay que eliminar? Vieron que había que eliminar los animales y los shows de estrellas.

2) Reducir: ¿Qué hay que reducir y ofrecer menos? Las bromas y el humor, o situaciones de peligro.

3) Aumentar: ¿Qué es preciso aumentar respecto a lo que considera normal el sector? Tener una única sede y no itinerante.

4) Crear: ¿Qué factores que el sector nunca ha pensado en ellos hay que introducir y crearlos? La música artística y la danza, un entorno más refinado, combinar el teatro con el circo.

Con todo ello, el Circo del Sol creó un nuevo producto de calidad y barato que no ha podido ser imitado por otras empresas.

## La miopía del marketing (T. Levitt)

Para confeccionar una buena estrategia de Marketing es fundamental disponer de un producto o servicio por el que los clientes estén dispuestos a pagar. Estos productos son aquellos que cubren una necesidad que nuestro cliente quiere satisfacer. Pero ¿qué es más importante: el producto o la necesidad que éste satisface? ¿Qué sucede cuando una misma necesidad puede ser cubierta por otro producto?

### La miopía de T. Levitt

La miopía es un defecto de la visión que produce dificultades para enfocar bien los objetos lejanos. Tedd Levitt, economista norteamericano y profesor de la prestigiosa escuela de negocios Harvard Business School, publicó en 1960 en el Harvard Business Review un artículo que relaciona este término médico con el error cometido por muchas compañías que, en pleno éxito, se aferran a sus productos olvidando la necesidad que estos satisfacen: La Miopía del Marketing.

Según esta teoría, muchas empresas se centran en las características del producto en lugar de hacerlo en las necesidades del cliente.

Ejemplos claros de esta mala definición de la visión de los negocios son:

- Hollywood (la industria del cine), se centró en la producción de películas y no en el entretenimiento del público, por lo que se vio fuertemente amenazada por la televisión.
- Los ferrocarriles estadounidenses, que perdieron clientes con la proliferación de las compañías aéreas al no entender que lo importante era la necesidad de trasladarse y no el medio de transporte en sí.
- En el caso de la telefonía, la parte básica del negocio es la comunicación, no el aparato que permite esa comunicación.

Según Levitt: "Es esencial que todo empresario entienda que una industria es un proceso de satisfacción del cliente, no un proceso de producción de bienes. Una industria empieza con el cliente y sus necesidades, no con una patente, con una materia prima, ni con habilidad para la venta."

Para Levitt el origen de todo estaba en la mente del consumidor, demostrándolo con una frase famosa:

"Nadie quiere un taladro de  $\frac{1}{4}$  de pulgada... Lo que todo el mundo desea son huecos en la pared de  $\frac{1}{4}$  de pulgada", es decir, las personas no quieren taladros, los que necesitan es hacer agujeros en las paredes de una medida determinada.

Siguiendo esta teoría, para desarrollar una estrategia de marketing adecuada el esfuerzo principal debe centrarse en detectar necesidades latentes del consumidor, y llevar al mercado productos o servicios que se perciban como la solución a ese sentimiento de insatisfacción.

Si quieres leer el artículo completo: <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/calccommercializacion/materiales/6.b.1.pdf>

## Casos prácticos resueltos

Indica para los siguientes productos cuál sería el producto básico, formal y ampliado:

- 1) Un envase de café de 500 g:

- a) Producto básico: cubre la necesidad básica de dar energía al cuerpo humano, aunque también de experimentar un sabor agradable.
- b) Producto formal: el envase (sobre, cristal, plástico) y el diseño del envase, la marca, la cantidad de café (500 g), su calidad, aromas añadidos.

- c) Producto ampliado: recetas en la etiqueta de posibilidades de preparación del café.

- 2) Un SPA en la playa:

- a) Producto básico: cubre la necesidad de relajación.
- b) Producto formal: El balneario situado en la playa de Las Arenas en Valencia, con un diseño concreto, una cantidad de jacuzzis con una calidad específica cada uno, la marca de ese balneario, todas las características técnicas del balneario.

- c) Producto ampliado: el alquiler de toallas, chanclas, gorro y bañador.

- 3) El último modelo de gama alta de Audi o Mercedes:

- a) Producto básico: cubre la necesidad de transportarse de un lugar a otro, sin embargo también cubre la necesidad de estatus o de relacionarse con los demás.

- b) Producto formal: las características técnicas del coche, su calidad, las prestaciones, la marca, el diseño y color.

- c) Producto ampliado: la posibilidad de financiación, la garantía de varios años en las piezas y el servicio post-venta.

## Redacta tu plan empresa

Basándote en tu idea de negocio establece el producto básico, formal y ampliado. Guíate de las siguientes preguntas:

### Producto básico: La necesidad

- ¿Qué necesidad está cubriendo en los clientes? Recuerda la unidad de la idea de negocio

### Producto formal: Las características formales

- Qué cantidad de producto y qué calidad.
- El diseño y el envase, en su caso. La marca se verá más adelante en la unidad.
- Las características técnicas, cómo es el producto, la caducidad.
- Si ofrece algún servicio añadido ese producto.

### Producto ampliado: ventajas adicionales

- ¿Qué otras ventajas, además del producto en sí, ofrece comprar ese producto? Por ejemplo: instalación, financiación, servicio post-venta y garantía, envío a domicilio, otras ventajas.

## 4. El producto

En este apartado veremos la primera herramienta del marketing-mix: **el producto que vendemos, sea un bien o un servicio**. Suele existir una confusión en el lenguaje coloquial en llamar productos a los bienes que se pueden tocar y diferenciar entre "productos o servicios". Esa diferencia no es correcta, ya que los servicios también son productos, por lo que incluyen tanto a los bienes como a los servicios.

**El producto es** todo aquello que **se puede ofrecer al mercado porque satisface una necesidad** y que puede ser tanto un bien como un servicio.

### 4.1. Niveles del producto

La **estrategia de producto** es la primera por la que debe comenzar una empresa pues es la base de todas las demás. No significa que un buen producto garantice el éxito, pero un mal producto seguro que dirige hacia el fracaso.

Para ello debe comenzar por fijar los 3 niveles del producto: el producto básico, el producto formal y el producto ampliado. Nuestros **clientes se fijarán a la vez en los 3 tipos** de niveles del producto a la hora de decidirse por su compra.



Es la **necesidad básica que cubre en el consumidor**. Si el marketing pretende satisfacer necesidades, el consumidor al comprar el producto satisface esa necesidad. **Por ejemplo**, con un bolígrafo se satisface la necesidad de escribir, con el agua la necesidad de beber, con un billete de metro o bus trasladarse. Pero, ¿y cuándo una persona va a un restaurante? ¿Satisface la necesidad de alimentarse, o la de mantener relaciones sociales con amigos, familiares, pareja, etc? ¿O ambas? De ahí que sea **importante analizar cuál es la necesidad de fondo** que está cumpliendo la compra de un producto.



Son las **características** o atributos tangibles que podemos **observar** en el producto. El **producto formal de un yogur Danone**, por ejemplo, estaría compuesto por:

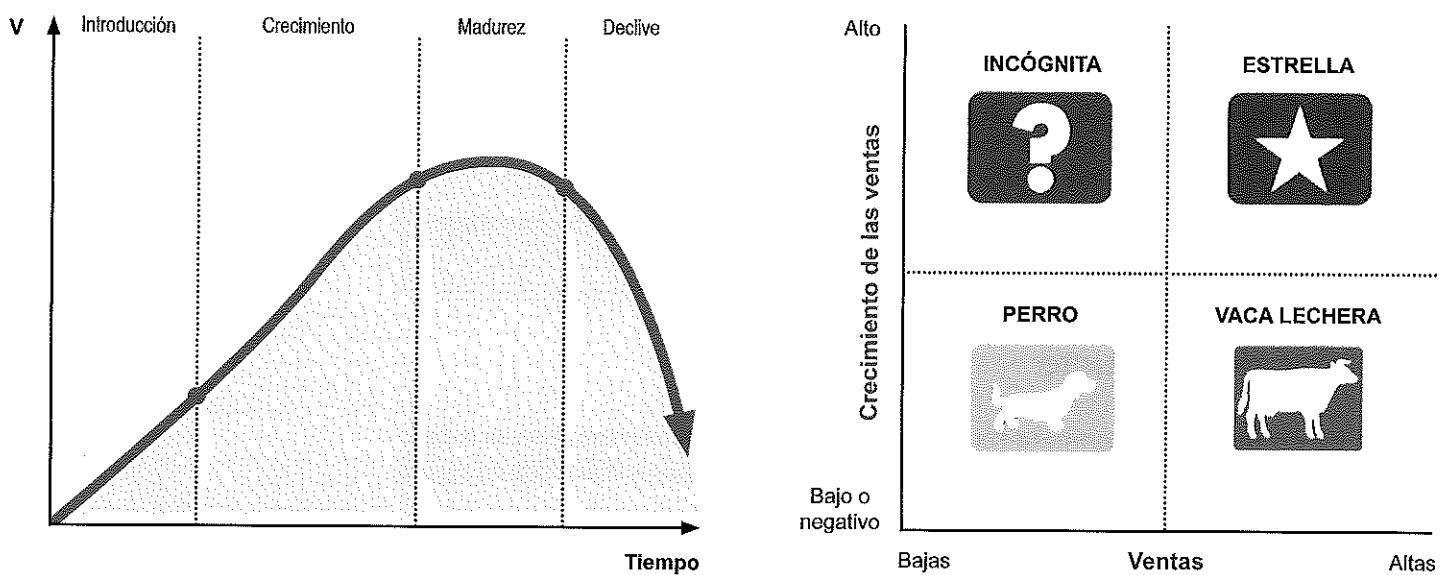
- La **cantidad** de producto: un pack de 4 yogures, de 8, de 12...
- La **calidad** del producto: baja, media, alta...
- El **diseño** del producto, el color: sea atractivo a la vista al abrirlo.
- Su **envase**: la pegatina, el recipiente de plástico o de vidrio, el cartón que une los yogures, la información del envase, etc.
- La **marca**: marca única Danone u otra marca de la empresa.
- Las características **técnicas**: qué alimentos contiene, qué sabor, etc.
- La **caducidad**: que sea duradero hasta que llegue a las tiendas de alimentación, el cliente lo compre y se mantenga unos días en la nevera.
- Los **servicios adicionales**: cuida tu línea, sin azúcares añadidos, con oligoelementos u otras propiedades nutritivas, sin gluten, etc.



Son las **ventajas adicionales** que se **añaden** a la compra del producto formal y que lo hacen distinto a otros productos semejantes, como son: el **servicio postventa**, la **garantía**, las **facilidades de financiación a plazos**, el **envío a domicilio**, o la **instalación**.

Por ejemplo: al comprar muebles los transportan e instalan en casa, o con posibilidad de pago en 12 meses; o la política de algunos grandes almacenes de devolver siempre el dinero en el servicio post-venta.

## El ciclo de vida del producto y la matriz BCG



La matriz BCG (Boston Consulting Group) clasifica a los productos en función de dos variables: Si las ventas son altas o bajas y si se trata de un producto cuyas ventas están creciendo o están bajando. Así, un producto incógnita será aquel que se encuentra en la fase de introducción y cuyas ventas todavía son bajas pero la tasa de crecimiento es alta. El producto estrella es el que las ventas son altas y además está creciendo mucho sus ventas, está en fase de crecimiento. El producto vaca es aquel que está en su fase de madurez donde las ventas todavía son altas pero no van a crecer más sino que se van a mantener. Y un producto llamado perro es aquel que se vende poco y sus ventas van cayendo.

### Casos prácticos resueltos

Indica para los siguientes productos tecnológicos en qué fase de la vida del producto se encuentran:

- Las Google Glass o gafas de realidad aumentada.
- Las tablets.
- Los ordenadores portátiles.
- Los dispositivos físicos de almacenamiento como CDs, DVDs, discos duros, etc.

Solución:

- Se trata de un producto que en Estados Unidos está en su fase de introducción y que se comercializará también en Europa.
- Estos ordenadores portátiles de tamaño reducido y pantalla táctil están arrasando en el mercado, con un incremento de las ventas en el 2013 de un 37%.
- Aunque en años anteriores el aumento de ventas fue muy importante, este aumento se ha ralentizado por la fuerza de la llegada de las tablets, manteniéndose sus ventas estables.
- Estos dispositivos están siendo sustituidos por los dispositivos virtuales, como es el almacenamiento en la nube.

### Redacta tu plan de empresa

- Explica qué tipo de producto estás ofreciendo, así como si existen productos sustitutivos y complementarios al tuyo.

#### Tipo de producto

- Bienes o servicios, bien industrial o de consumo.
- ¿Existían productos sustitutivos? ¿Cuáles eran?

- Es muy importante que indiques en qué fase del ciclo de vida se encuentra el producto que quieras vender. De ello dependerá que utilices unas estrategias u otras de marketing.

#### Fase de introducción: producto incógnita

- ¿Por qué es un producto incógnita? ¿Qué estrategia debes utilizar? ¿Qué riesgo asumes?

#### Fase de crecimiento: producto estrella

- ¿Es un producto del que están empezando a crecer mucho sus ventas? ¿Qué estrategias debes utilizar?

#### Fase de madurez: producto vaca

- ¿Es un producto que ya lo tiene todo el mundo? ¿Qué estrategia debes seguir?

#### Fase de declive: producto perro

- Si es un producto del que bajan sus ventas, ¿por qué quieres seguir vendiéndolo? ¿Qué puedes modificar de él para continuar en el mercado con ese producto?

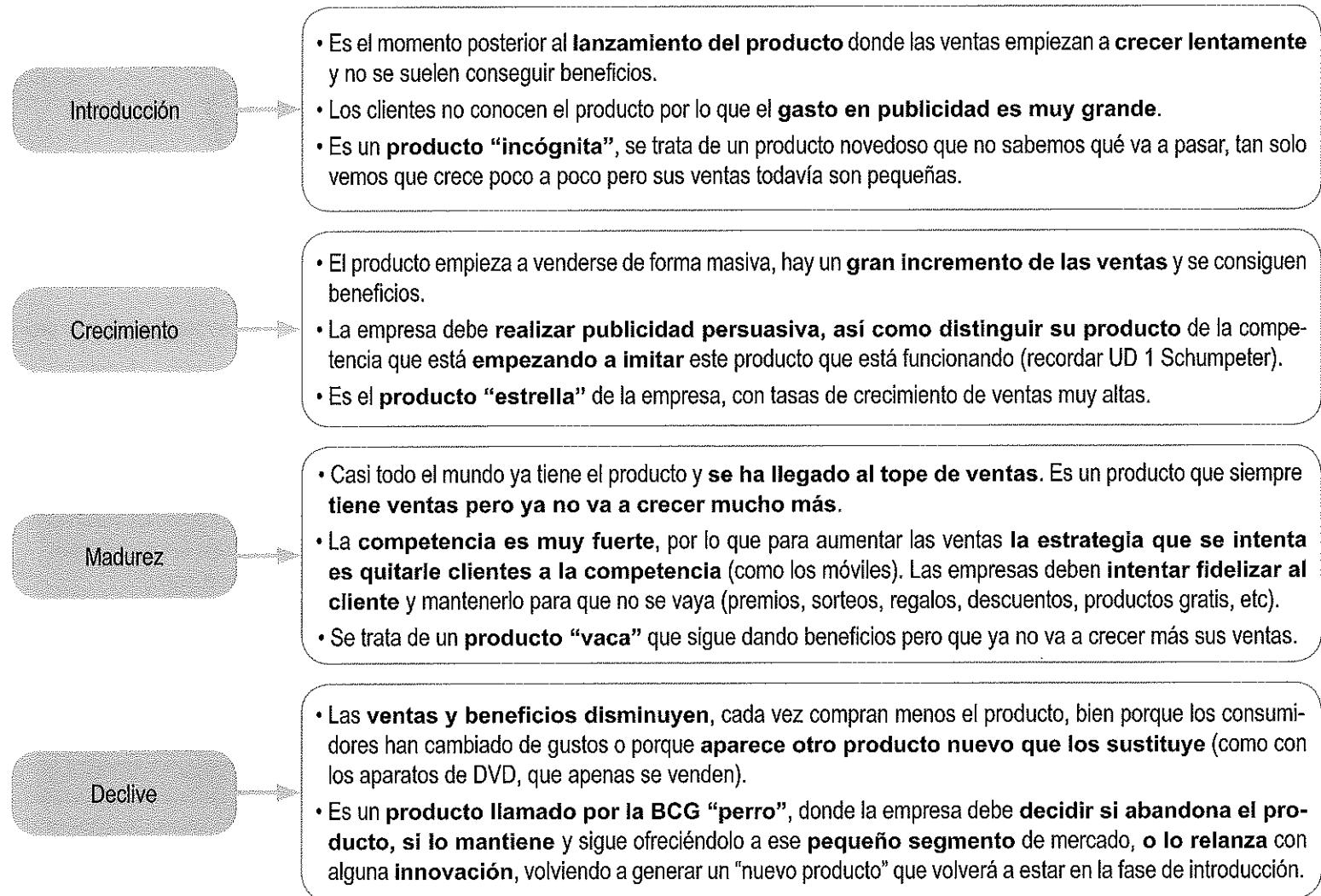
## 4.2. Tipos de productos

Los productos se pueden clasificar según varios criterios:

Según su tangibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Bienes:</b> son objetos que se pueden tocar (tangibles). Pueden ser duraderos, se pueden utilizar más de una vez (una silla, la ropa); o no duraderos, se agotan por su uso (el papel o los alimentos).</li> </ul>
Según su finalidad de uso	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Servicios:</b> Son actividades que no se pueden tocar y que son producidas y consumidas a la vez (por ejemplo el corte de pelo, dar clases en un curso) y que no se pueden guardar ni almacenar ya que no son objetos.</li> <li><b>Bienes de consumo:</b> Los compran los consumidores particulares para su uso personal.</li> </ul>
Según su relación con la demanda de otros productos	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Bienes complementarios:</b> Se utilizan conjuntamente ya que se complementan. Por ejemplo, la compra de viviendas y de muebles, si por la crisis baja la demanda de uno también baja la del otro.</li> <li><b>Bienes sustitutivos:</b> Como vimos en la unidad anterior, sustituyen uno al otro, si se consume más de uno se consumirá menos del otro, como por ejemplo el caso de la carne de pollo y de pavo.</li> <li><b>Bienes independientes:</b> Si cambia el precio de uno no influye en que se compra más del otro, son independientes. Por ejemplo, un ordenador y un gel de baño.</li> </ul>

## 4.3. El ciclo de vida de los productos

Los productos tienen un ciclo de vida: nacen y aparecen en el mercado en algún momento, crecen sus ventas y al final mueren o desaparecen cuando los consumidores dejan de comprarlos. Según en qué fase de vida se encuentra el producto las **estrategias de marketing van a ser diferentes según estemos en una fase u otra**, por ello debes saber utilizar la estrategia correcta en cada fase:



## Alargar la vida del producto

Cuando un producto está cerca de su fase de declive porque ve disminuir sus ventas, una alternativa a tener que crear un producto nuevo es **modificar el ya existente**. Se trata de una alternativa con muchos **menos riesgos** que tener que elaborar un producto totalmente nuevo y lanzarlo al mercado.

**¿Cómo alargar la vida de un producto?** Introduciendo **innovaciones**:

- En la calidad, en el diseño, en los servicios prestados.
- Promoviendo una nueva manera de consumirlo, por ejemplo los móviles introducen nuevas formas de consumirlos a través de las descargas de apps y ya no sirven solo para hablar o escribir.
- Aumentar la frecuencia de compra para que lo compren cada menos tiempo.
- Vendiéndolo en otro segmento de mercado nuevo, por ejemplo alimentos que van dirigidos a niños también se dirijan a adultos.

Un ejemplo de cambio en la calidad del producto ha sido en las editoriales de libros de texto en papel, donde ante el avance del libro digital, han incorporado CDs y otros recursos digitales a sus libros para alargar la vida del producto y seguir las tendencias de consumo.

## Consejos para elegir una marca

Uno de los aspectos determinantes del éxito de un proyecto es la elección acertada del nombre o marca de nuestro producto o empresa. ¿De qué nos sirve tener un buen producto o servicio si nuestros clientes no lo identifican o si les causa una impresión negativa?

Para realizar esta elección fundamental debes tener en cuenta:

1. Piensa qué quieras comunicar y elige un nombre descriptivo que sea capaz de trasmítir lo que ofreces al cliente de forma clara. No lo compliques, que sea sencillo.
2. Una buena marca debe ser fácil de recordar. Utiliza pocas palabras, fáciles de pronunciar y de entender para tu público objetivo.
3. Busca palabras que trasmitan una connotación positiva de tu empresa. Evita todo aquello pueda sonar a ineficaz o ineficiente.
4. Descarta lo que puede confundir a tus clientes y les aporta poca información. No utilices iniciales, números o palabras genéricas.
5. Tu marca debe ser algo único. Prueba a fusionar distintos conceptos de tu negocio hasta que encuentres aquel que suena bien.
6. Por último, no rechaces la ayuda de otras personas relacionadas con el proyecto: organiza una lluvia de ideas, anota hasta las que te parecen más absurdas, selecciona las mejores y repítelas en voz alta y comprueba como suenan.

Para saber más: <https://www.entrepreneur.com/article/269060> y [262488; http://www.puromarketing.com/3/5855/para-elegir-nombre-marca.html](https://www.puromarketing.com/3/5855/para-elegir-nombre-marca.html)

## La diferenciación por diseño

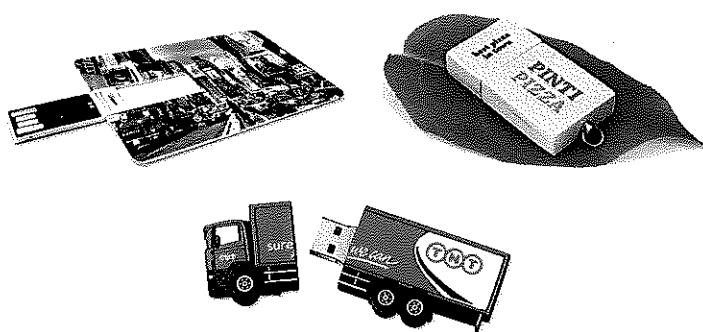
El Grupo Billingham es una empresa dedicada a la fabricación, importación y exportación de todo tipo de regalo de empresa. Entre estos productos, por su funcionalidad y precio, han cobrado importancia los pendrives (dispositivo portátil de almacenamiento).

Pero son muchas las empresas que ofrecen este tipo de producto (los pendrives). ¿Qué estrategia de marketing ha escogido el Grupo Billingham para diferenciar su producto de otros similares? El diseño y la personalización de estos dispositivos.

Junto con la garantía, el precio y la calidad, Billingham vende originalidad en el diseño: "modelos tipo tarjeta, un pendrive de madera ecológica, el bolígrafo USB mas fino y elegante del mercado, y dos mini modelos de aluminio y PVC de altísima calidad, todos ellos personalizables con su logotipo o marca".

Puedes ver estos diseños accediendo al siguiente enlace:

<http://pendrivespersonalizados.es/>



## Redacta tu plan de empresa

Basándote en tu idea de negocio, busca qué estrategias sobre el producto vas a utilizar:

### De diferenciación del producto:

- ¿En qué se va a diferenciar tu producto de la competencia?

### De marca:

- Elabora una marca, incluyendo: el nombre que le vas a dar y el logotipo. Incorpórale un grafismo o dibujo a la marca.
- Piensa en un eslogan que identifique a la empresa.

### De incorporación de servicios adicionales:

- Súmala al producto algún servicio añadido que pueda diferenciar tu producto de la competencia.

### De alargamiento de la vida del producto:

- Si tu producto está al final de su ciclo de vida, piensa en alguna innovación para modificarlo y lanzarlo al mercado.

## 4.4. Estrategias sobre productos

### A) De diferenciación :

Ya hemos visto anteriormente que una estrategia básica es **diferenciar nuestro producto** de la competencia para que se perciba como diferente. ¿Cómo podemos diferenciarlo? **Actuando sobre las características del producto formal**, por ejemplo, sobre **el diseño** con formas o colores que llamen la atención; ofreciendo mucha **mayor calidad o mayor cantidad** que otros productos similares; cambiando **el envase o el embalaje**, para que sea más manejable o más atractivo; etc.

Un **ejemplo** de diferenciación de producto a través del diseño es una empresa que fabrica "pendrives" pero con el **diseño personalizado** según lo pide cada comprador, como puede ser la forma del logo de la empresa. ¿Qué vende esta empresa? ¿Pendrives o diseño? Al incorporar el diseño personalizado al pendrive, ha logrado diferenciarse del resto de pendrives. Fíjate en las fotografías del lateral izquierdo.

### B) De marca:

La **marca** es el **nombre y diseño que identifica el producto o la empresa** frente a otros similares. La marca engloba **dos elementos**: el nombre y el logotipo.

- 1) **El nombre** será de la empresa o bien del producto, debe poder pronunciarse y memorizarse.
- 2) **El logotipo** es **el diseño** escrito del nombre, con un determinado tipo de letra y color. Por ejemplo, Coca-cola está escrito en color rojo, con las letras unidas y las C en mayúsculas; o la forma en que está escrito Google con colores.

Al logotipo le **suele acompañar la imagen o dibujo (el grafismo)**, para que pueda distinguirse mejor de la competencia. Por ejemplo, en Coca-Cola sería la chapa de color rojo donde se coloca el nombre. No todas las marcas utilizan una imagen o dibujo para acompañar al nombre, y solo muestran el nombre de la empresa con un diseño, por ejemplo Google, muestra su nombre pero no añade dibujos.

Además, a la marca le **suele acompañar** en ocasiones **el eslogan** o frase corta fácil de recordar, que describe algunas características del producto que se quieren asociar en la mente del consumidor. Por ejemplo, en Coca-Cola aparece el eslogan: "Siempre Coca-Cola".

Recordar que la **función de la marca es generar confianza** al consumidor, cuando tenga dudas sobre un producto tenderá a comprar la marca que le da seguridad en lugar de una desconocida. Otra **función es fidelizar a los clientes**, hay clientes que siempre compran la misma marca por fidelidad.

### Tipos de marca:

<b>Marca única</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Todos los productos</b> de la empresa se venden con la misma marca.</li> <li>• Por ejemplo los productos Samsung.</li> </ul>
<b>Marca múltiple</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa utiliza <b>una marca para cada uno de sus productos</b>.</li> <li>• Por ejemplo P&amp;G vende sus productos con marcas distintas: Fairy, Ariel, Ambipur, Gillette, Don Limpio, etc.</li> </ul>
<b>Segundas marcas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una empresa crea otra marca <b>para vender otro producto</b> más barato en otro segmento de mercado y así llegar a esos clientes.</li> <li>• Por ejemplo Dacia es la segunda marca de Renault.</li> </ul>
<b>Marcas blancas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quién no ha oído hablar del producto Hacendado de Mercadona o del producto Carrefour?</li> <li>• Se trata de <b>marcas de cadenas de distribución</b> (Mercadona, Carrefour, etc) que venden productos de distintos fabricantes. Funciona de la siguiente manera: los fabricantes elaboran productos para esa cadena de distribución, y en lugar de llevar la marca del fabricante, es la empresa de distribución quien le pone la marca al producto.</li> <li>• Pueden haber empresas que tengan dos marcas, como Casa Tarradellas: por un lado fabrica para Mercadona el producto "Hacendado", pero por otro tiene sus propios productos con marca Casa Tarradellas.</li> </ul>



Las marcas



Google

## ¿Regalar producto o bajar precio?

En la Revista Emprendedores ([www.emprendedores.es](http://www.emprendedores.es)) podrás encontrar varios consejos sobre promociones eficaces y técnicas para efectuar descuentos:

### ¿Regalamos producto o bajamos el precio?

"La promoción del 2 x 1 es perfecta para aumentar volumen de ventas en productos que ya conoce el consumidor. Se trata de acciones que sirven para recordarle que sigue consumiendo algo que conoce y que además le gusta. No obstante, si queremos introducir un nuevo producto en el mercado, hay que animar al consumidor a que lo pruebe, poniéndolo mucho más barato y facilitándole la compra. El sampling (muestras gratuitas) también es una buena opción para esto: te lo regalo para que lo pruebes gratis", explica A. Henriques.

Descuentos sí, pero temporales.

"La sensibilidad al precio, buscar el producto más barato dentro de una categoría, es una tendencia clara que se acentúa en estos momentos, pero no es algo que se aplique con igual intensidad en todos los mercados. El segmento de gran consumo es el más afectado, puesto que el público objetivo de estas empresas es el de las familias", explica A. Henriques. Y advierte: "No se debe confundir la sensibilidad al precio con la necesidad de bajarlo. Hay que ofrecer descuentos, promociones, pero con la idea de que se trata de algo temporal. Si bajas precios y tu consumidor no percibe el esfuerzo que realizas, lo único que consigues es dañar tu margen. Hay que tener en cuenta que la mayoría de los compradores conoce el precio de dos o tres productos, pero no todos".

### ¿Precios redondos o porcentajes de descuento?

"Los descuentos funcionan si son temporales y si se hacen con una relación adecuada con el precio que tiene el producto. No es lo mismo aplicar un descuento del 30% a un coche que a un champú. En gran consumo, es más eficaz aumentar producto al mismo precio o las promociones 2 x 1, mientras que en artículos de mayor valor (electrodomésticos o tecnología), el descuento tiene más valor. Y lo puedes aplicar ya sea en porcentaje o poniendo el precio anterior de referencia, para que el consumidor sepa cuánto se ahorra", explica Santacana.

## Precios descremados y precios de prestigio

Fíjate en cómo funcionan estas dos estrategias de marketing muy utilizadas por las empresas y que nos influyen diariamente en nuestras compras:

### Precios descremados

- Es una estrategia muy utilizada en las nuevas tecnologías y que tiene mucho éxito. Cuando aparece una nueva tecnología (como la última pantalla de TV) sale a un precio muy caro de manera que solo la pueden adquirir los de una determinada renta. Cuando ya se haya vendido a este "segmento de renta alta", se baja el precio, y se comienza a vender a los clientes del segmento de "renta media"; y cuando ya lo han comprado en este segmento, se vuelve a bajar para que lo puedan adquirir los de "renta baja". Con ello se va generando un deseo de compra en las rentas inferiores.

- Llegará un momento en que los clientes de renta superior verán que su producto lo tiene todo el mundo y no pueden diferenciarse de ellos; en ese momento la empresa sacará un nuevo producto o modelo a un precio muy caro para que lo puedan comprar y así puedan seguir diferenciándose.

### Precios de prestigio

- Si tenemos que comprar, por ejemplo, un "cartucho o tóner de impresora" y nos presentan dos productos: uno barato y otro más caro, tendremos que tomar una decisión: ¿Quiero el barato y poca calidad, o el caro y más calidad?

- Pero si la tienda saca a la estantería un tercer cartucho o tóner de impresora a un precio muy elevado, cuando los clientes vean los 3 productos y sus 3 precios, muchos decidirán comprar el del medio, porque pensarán que ni es calidad baja ni precio caro. Con ello se consigue guiar a los indecisos, así como aumentar las ventas del producto que realmente le interesa a la empresa vender: el segundo producto en lugar del primero.

## Redacta tu plan de empresa

Basándote en tu idea de negocio, establece a qué criterio de fijación de precios le vas a dar más importancia: según el coste, según la competencia o según lo que el cliente está dispuesto a pagar; así como diseña estrategias de precios que sean convenientes para tu proyecto.

### ¿Qué criterio de fijación de precios será preferente?

- Según los costes, la competencia o los consumidores. ¿Por qué?

### Estrategia gancho y de penetración

- Busca un producto con precio gancho para que entren en tu empresa, así como productos más baratos al ser nueva tu empresa.

### Precios descremados

- ¿Se trata de un producto cuyo precio va bajando poco a poco, como son las tecnologías? ¿En qué momento se encuentra?

### Precios psicológicos

- Establece en los productos una cifra impar, evitando los ceros.

### Discriminación de precios

- ¿Es posible dar distintos precios a colectivos distintos?

### Precio de prestigio

- Da referencias de prestigio a tus clientes, y pon distintos precios según la calidad de la que quieras informar.

### Descuentos

- Piensa en los posibles descuentos: si hay fechas de rebajas o pueden darse descuentos por volumen de compra o pronto pago.

### Precio paquete y en dos partes

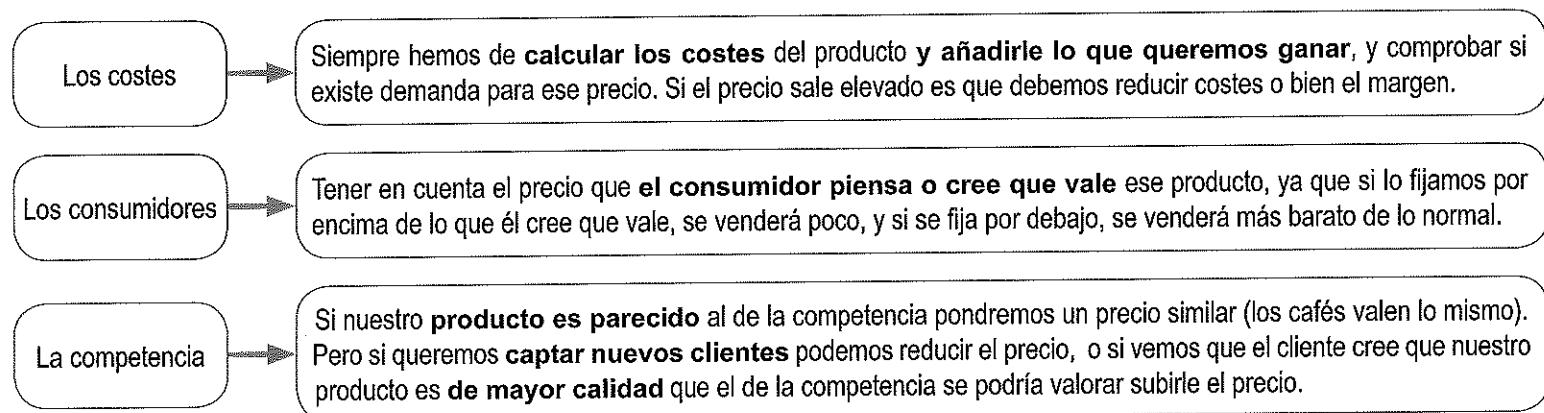
- ¿Tu producto se puede vender en packs o en dos partes?

## 5. El precio

Lo primero que nos viene a la cabeza es que el precio es **el importe que paga** un comprador. Sin embargo, el precio **también está comunicando** un estatus social (es caro porque se dirige a clase alta), y sitúa a la empresa respecto a la competencia en el mapa de posicionamiento (es más caro o más barato que la competencia). Por ello, **a la hora de fijar el precio** no solo hay que pensar en los beneficios que puede dar un precio, hay que preguntarse cómo nos van a ver los clientes con ese precio (caros o baratos), o si lo estamos haciendo más barato o más caro que la competencia, así como si hemos utilizado un precio más caro de lo normal porque se pretende darle un prestigio de calidad al producto.

### 5.1. Factores que determinan la fijación de los precios

Cuando una empresa fija los precios debe **tener en cuenta a la vez los siguientes 3 factores**:



### 5.2. Estrategias de precios

Las estrategias de precios que más utilizan las empresas son:

Precio gancho	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consiste en poner un precio muy bajo para que el <b>cliente entre en el establecimiento</b> y, una vez dentro, adquiera otros productos que no están tan baratos. Es típico de los supermercados poner ofertas ganchos como la leche, porque saben que una vez dentro ya se comprarán más productos.</li> </ul>
Precio de penetración	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuando una <b>empresa entra nueva en el mercado</b> lo que hace normalmente es poner precios más baratos que la competencia para captar a los primeros clientes.</li> <li>También se utiliza para lanzar un nuevo producto sobre el que se quiere llamar la atención.</li> </ul>
Precios psicológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se utilizan cifras que dan la sensación de que el precio es menor. Está comprobado que se percibe como mucho menor un precio <b>terminado en 95 o 99 que en ceros</b>. Son preferibles los precios impares que los pares.</li> </ul>
Precios descremados o desnudados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consiste en <b>sacar un producto a precio alto</b>, para que se perciba como un producto de clase o renta alta y <b>luego, disminuir los precios</b> para venderlo en los niveles de renta inferiores que desean comprar el producto.</li> <li>Así, las nuevas tecnologías tienen unos precios carísimos, pero conforme va pasando el tiempo van bajando de precio.</li> </ul>
Precios de prestigio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los clientes tienden a <b>asociar un precio caro a calidad alta</b> y un precio barato a una calidad baja, por lo que la información sobre el precio hace que los clientes indecisos busquen un precio medio que asocian a una calidad media.</li> </ul>
Precios descuento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por <b>rebajas</b>: en temporadas fijas a lo largo del año, como enero o verano en el caso de la ropa.</li> <li>Por <b>comprar mucha cantidad</b>: se llama "rappel" y es un descuento por el volumen de compras.</li> <li>Por <b>pronto pago</b>: en los sectores donde se paga a 30-60 días si se paga al contado se suele hacer un descuento.</li> </ul>
Discriminación de precios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consiste en fijar precios distintos a <b>colectivos distintos</b>, como por ejemplo la entrada en las discotecas o el precio del billete de autobús para jubilados. También puede ser por <b>zonas geográficas</b>.</li> </ul>
Precio paquete	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si se compra <b>el pack entero</b> es más barato que las piezas por separado.</li> <li>Por ejemplo, es más barato comprar un pack de 3 latas de atún que 3 latas de atún por separado.</li> </ul>
Precio en dos partes (precio cautivo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un <b>precio fijo más un precio variable</b> según la cantidad de producto consumida.</li> <li>Por ejemplo, las pizzas tienen un precio base y luego según el número de ingredientes se le añade un precio variable.</li> <li>Una estrategia relacionada es el <b>precio cautivo</b>, la parte fija es barata y la variable sale cara. Por ejemplo el café Nespresso: la cafetera es barata pero donde está el negocio realmente es en las cápsulas de café.</li> </ul>

## La presentación de tu empresa

Cuando tu proyecto comience a caminar te encontrarás que deberás de presentarlo a otras personas: en un evento, una feria, en los pasillos durante unas jornadas, a otro empresario que te presentan y del que necesitarás su colaboración, y un sin fin de situaciones inesperadas donde te preguntan de qué va tu proyecto.

Debes estar preparado para esa situación, no puedes dejarlo a la improvisación de la primera idea que se te ocurra e ir enlazando una idea tras otra sin haber explicado la esencia verdadera de tu proyecto. Y para ello existen consejos que te pueden ayudar y que te presentamos a continuación, junto a unos enlaces a videos explicativos prácticos sobre cómo presentar tu proyecto.

En primer lugar debes tener clara una idea: para que una presentación tenga éxito el principio básico es PREPARAR-PREPAREPREPARAR. Nadie nace enseñado para explicar su proyecto de empresa y deberás de prepararte antes qué vas a decir. Solo dándole vueltas a qué ideas y frases quieras transmitir y estudiártelo y se quede bien grabado en la mente, podrás dar respuesta a esa situación inesperada donde en 30-60 segundos debes explicar tu proyecto y ser convincente. Prepararse la presentación es como una actividad deportiva, solo lo conseguirás con entrenamiento.

Te ofrecemos a continuación una guía básica de 5 pasos:

1- Las primeras palabras son básicas, esos 10-20 segundos son los que captan la atención, por lo que no puedes perder el tiempo con rodeos ni mareando con generalidades. Puedes comenzar con datos impactantes o con una historia personal de cómo nació tu proyecto. Por ejemplo: nos dimos cuenta que los padres/madres separados no tenían una guardería en el pueblo para dejar a los niños e ir a trabajar, por lo que decidimos crearla.

2- Explica tu propuesta o solución de forma sencilla, clara, en pocas palabras. Ejemplo: nuestra guardería tiene un horario de apertura temprano y compatible con los horarios laborales de los padres, por lo que no tienen que acudir a otras guarderías de otros pueblos.

3- ¿Por qué tu proyecto es bueno? Explica lo que ya hayas realizado. Ejemplo: en un año ya hemos conseguido que todos los padres del pueblo se hayan decidido por nuestra guardería.

4- ¿Por qué tú? Demuestra que eres auténtico y te crees el proyecto, habla desde el corazón como una vivencia personal y que estás implicado en él. Deben captar tu compromiso con ese proyecto.

5- Pídele su contacto y su tarjeta de visita. Si necesitas alguna colaboración de la persona a la que has presentado tu proyecto, es imprescindible que le pidas su tarjeta y tú entregues la tuya, y comunicarle que te pondrás en contacto con ella. Si no necesitas su colaboración intercambiar igual la tarjeta, ¡nunca se sabe!

Amplía con estos videos prácticos de youtube:

Como presentar tu proyecto delante de un público: <https://www.youtube.com/watch?v=ZTO9EabvUVY>

Networking en un evento: <https://www.youtube.com/watch?v=yb9PXJluyP4>

## Actividad: Elevator-pitch

Imagina que entras en un ascensor que va hasta la planta número 10 o 12 y te encuentras a la persona que necesitas para que colabore en tu proyecto. Él no te conoce de nada y solo dispones de 60 segundos para explicárselo y ser convincente, y que te dé su tarjeta para contactar con él de nuevo cuando salgáis del ascensor.

Esta técnica de preparación de la presentación de tu proyecto (o incluso para buscar empleo) en un breve espacio de tiempo se llama Elevator Pitch. Existen multitud de videos en youtube donde podrás ver ejemplos prácticos sobre esta técnica, pero te recomendamos el siguiente como primera aproximación: [https://www.youtube.com/watch?v=2b3xG\\_YjgvI](https://www.youtube.com/watch?v=2b3xG_YjgvI) (Elevator Pitch- Tienes 20 segundos).

**ACTIVIDAD:** prepara tu presentación en un máximo de 60 segundos, y exponla en clase delante de un posible colaborador siguiendo la guía de 5 pasos anterior. ¿Te atreves a probar en un ascensor de verdad? Si tenéis la oportunidad probad a convencer en ascensor de 5 plantas en el tiempo máximo de subir y bajar de nuevo.

## Redacta tu plan de empresa

Basándote en tu idea de negocio, redacta las actividades de promoción que vas a llevar a cabo:

### La publicidad:

- ¿Qué medios de publicidad crees que son los adecuados para tu empresa? ¿Los masivos? ¿El buzoneo? ¿Internet? ¿A través de la página web? ¿El mailing? ¿A través de redes sociales?
- Diseña un folleto de publicidad de una sola página donde se indiquen los productos que vendes, precios, localización de la empresa, etc. Intenta captar la atención y ser creíble.
- Diseña también una tarjeta de visita que incluya tu marca y tus datos de contacto.

### Merchandising:

- ¿Vendes en una tienda o local? Indica las actividades sobre rótulos, escaparates, carteles, estanterías, ambientación, etc.

### Promoción de ventas:

- ¿Puedes realizar promociones de corta duración como muestras, regalos, participación en sorteos, 2 x 1, etc?

### Fidelización:

- ¿Qué piensas hacer para conservar tus clientes? ¿Qué puedes ofrecerles? ¿Vales descuentos, puntos acumulables?

### Relaciones públicas:

- ¿Puedes patrocinar alguna actividad que genere buena imagen para tu empresa?

### Venta directa:

- ¿Quién va a vender en tu empresa? ¿Qué actividades va a realizar: persuadirles en la venta, informar, recoger información?

## 6. La promoción

La promoción o **estrategia de comunicación** de la empresa **trata de estimular la compra** de los productos de la empresa de tres formas: 1) **Comunicando que existe** el producto. 2) **Persuadiendo** al consumidor a que lo compre. 3) **Recordándole** que existe el producto.

Las actividades de promoción son:

- Es la comunicación de la empresa a través de **los medios de comunicación de masas**:
- » **La televisión, la radio, la prensa**: su inconveniente es que son caros pero llegan a mucho público.
- » **Posicionamiento en google: SEO y SEM**. Pagar a google el colocar tu web en la parte superior o lateral.
- » **El buzoneo** a través de folletos y **el correo directo a domicilio**: es apropiado si el negocio es un comercio de barrio o de una zona concreta (un local de comida rápida), pero llega a muchas personas que no les interesa.
- » **El mailing** a través del correo electrónico: si los mails están segmentados a nuestro público objetivo es muy apropiado, pero tienen el problema de llegar al spam o de ser borrados por el receptor sin más.
- » **En las redes sociales**: Puedes pagar en Facebook, Twitter o Linkedin una campaña publicitaria.
- **¿Cómo debe ser la publicidad?** En primer lugar debe captar la atención y que se pueda comprender su mensaje. En segundo lugar debe ser creíble y que pueda convencer al cliente. Por último, que sea recordado.
- **¿Cuál elegir?** Debes valorar el coste y con qué medio será mejor recibido por tu público objetivo.

- Son las actividades de promoción que buscan **destacar el producto en el punto de venta**. También se llama animación en el punto de venta, y es habitual en el **sector comercial** y grandes almacenes.
- Las actividades de merchandising pueden ser:
- » **Los rótulos, los escaparates**, así como los **carteles informativos** de los productos dentro de la tienda.
- » **La disposición de los productos** en el comercio: en qué **estanterías**, a qué altura, en qué pasillos, etc.
- » **La ambientación** del comercio: la iluminación, la decoración y el uso de colores, la música, los pósters, etc.
- » **Los artículos publicitarios**: los **bolígrafos** con nombre de la empresa, las **bolsas y su diseño**, etc.

- No confundirlo con el término "promoción" en general. Aquí nos referimos a las actividades comerciales de **corta duración** que buscan **estimular las ventas** de forma inmediata ("está de promoción").
- Por ejemplo: las **muestras gratuitas**, los **regalos**, las degustaciones, el **2 x 1 ó el 3 x 2**, la participación en **sorteos** con la compra del producto; son todas actividades que intentan, durante un periodo corto de tiempo, pues no pueden ser permanentes, estimular las ventas.

- Son actividades que pretenden **conservar al cliente para que no se vaya** a la competencia (fidelizarlo, que sea fiel a la empresa).
- La mejor forma de fidelizar a un cliente es **no defraudarle**. Pero además hay otras actividades concretas muy usadas por algunas empresas: los **puntos acumulables** (cada tantos puntos un móvil gratis, o una entrada gratis al cine), los **vales descuentos** (vale por un descuento del 10% en la siguiente compra).

- Son las actividades que realiza la empresa para **crear una imagen positiva ante el exterior** (sociedad, clientes, etc). Lo que persigue es que la **opinión pública sea favorable a la empresa**, por lo que no hay que confundirlo con la Responsabilidad Social Corporativa que vimos en el tema del entorno.
- Algunas actividades son: el **patrocinio de actividades culturales** (las fiestas del pueblo, un concierto) o **deportivas** (el patrocinador del equipo que pone su nombre en las camisetas), o **donaciones a una ONG**.

- Es la actividad que realiza el **personal comercial de la empresa** (vendedores, comerciales, etc) con el cliente directamente, **persona a persona**.
- El personal comercial hace más funciones que **persuadir** para la compra, también **informa** sobre el producto dejando la decisión al cliente, así como **recoge información** sobre su satisfacción con nuestros productos.

## El futuro pasa por el comercio electrónico

**La facturación** de las compras de productos y servicios a través de Internet alcanzó en 2014 los 15.891 millones de € (un 25% más que en 2013). La cifra es todavía una pequeña parte de todo el comercio, sin embargo, una parte que crece a pasos agigantados. Las empresas tienen claro que deben aprender a adaptarse a las necesidades de sus nuevos clientes, que tienen a su alcance más oferta, más información y más poder que nunca.

"**Las cuestiones básicas** del comercio online no son tan diferentes de las del comercio tradicional. Las empresas deben atender al cliente, servirle, darle respuestas... Cuando alguien compra, pone sentimientos, porque toda compra es emocional. Y quien vende debe saber satisfacer esa emoción", resumió Jesús Sánchez, director de comercio electrónico y paquetería de Correos.

"La cuestión es que en el comercio electrónico, el único contacto físico entre comprador y vendedor tiene lugar a través de quien entrega el paquete. Y si en la entrega hay algún problema, eso afecta a la marca vendedora", considera Sánchez Lladó. De ahí, que **la logística** (la última milla) sea uno de los campos de batalla donde las empresas tratan de ganar terreno a la competencia.

La importancia de la tienda online no radica solo vender más o vender menos por Internet, sino en la **necesidad de existir**. "El 75% de la gente que compra en nuestras tiendas **mira primero los artículos en nuestra web**, y cada vez más, a través del móvil. Los compradores aprovechan los trayectos de camino al trabajo o mientras esperan al dentista para mirar los objetos que luego comprarán en la tienda", explica Ignacio Sánchez Villares, director general de Leroy Merlin España.

"Si Leroy Merlin es capaz de enviar una hormigonera, nosotros también seremos capaces de enviar nuestros muebles", dice Gonzalo Antoñanzas, director general adjunto de Ikea. "Lo que vivimos es una revolución, porque lo que ha funcionado en el comercio los últimos 40 años, ya no funciona, hay que adaptarse", considera. La fidelidad, dice, ha cambiado por completo. "Hoy, si un cliente no encuentra lo que quiere en tu tienda, **no se va a esperar una semana a que se lo traigas**. Se va a la tienda de al lado", advierte. O lo pide por Internet a un proveedor situado a 2.000 kilómetros pero a un clic en su móvil.

El problema, coinciden los directivos de Ikea y Leroy Merlin, es "**la última milla**". Es decir: las tiendas pueden tener la tecnología para vender, el mejor sistema de proveedores y la mejor publicidad, pero gestionar bien la entrega marca la diferencia entre ser o no atractivo para el comprador.

### El cliente virtual en cifras

Según el INE 11 millones de personas compraron algún artículo o contrataron algún servicio online, por motivos de comodidad o de precio. Lo que más se adquiere son ropa, zapatos, reservas de hoteles y de avión, o entradas para espectáculos. Las dos principales barreras son el miedo al uso fraudulento de la tarjeta de crédito o los costes de los gastos de envío.

Fuente: El País, 23 de noviembre de 2014.

## Las tiendas de barrio salen al mundo

*El comercio minorista se pone en manos de distribuidores online como Amazon, Rakuten o Farfetch*

Mientras que la venta por Internet crece a dos dígitos en España desde el 2009 las tiendas de la calle cierran. Casi 95.000 comercios han desaparecido en los últimos 5 años, y cerrarán otros tantos por la liberalización de los contratos de alquiler. La mitad del comercio español son tiendas de barrio sin asalariados, y otro 47% de ellas tiene menos de 10 trabajadores, una debilidad que explica su escasa resistencia a la crisis.

"Las tiendas de calle son vistas por el público de su entorno. Internet es una ventana al mundo y cada vez mayor. Hay que vender online, pero eso no es solo abrir una web. Eres una aguja en un pajar, y para que te encuentren hay que estar bien posicionado en Google y el resto de buscadores", afirma Sandra Siber, profesora de Sistemas de Información del IESE. Hacerlo de forma eficaz implica contratar a un profesional del marketing digital, y eso, debido a su coste, solo lo pueden hacer negocios de cierto tamaño.

Casa Gaspar, la antigua tienda familiar de un pueblo de Barcelona, vende el 90% de sus juguetes por Internet a toda España y Europa. "Habíamos cerrado sin el e-commerce. Hace 5 años abrimos nuestra tienda online, y ahora vendemos hasta en Asia gracias a Amazon, que nos trae el 60% del negocio", explica su dueño.

Alcaná Libros empezó a vender títulos de segunda mano por Internet hace 12 años, un año después abrió la tienda de calle, y hace un par de años saltó a los cinco continentes de la mano de Amazon. "Vendemos el 90% de los libros por Internet, somos 8 personas para responder de las entregas", cuenta Jorge Sabater.

Hogar y Mas, la tienda de complementos para el hogar de Vitoria, ha contratado a 4 personas y ha quintuplicado el almacén para atender la venta online a España, que dobla sus ingresos. "Llevamos 4 años vendiendo solo en Internet, y hemos notado el tirón al entrar en Amazon", asegura Javier Gómez, uno de los dueños.

Fuente: El País, 25 de enero de 2015

## Redacta tu plan de empresa

Basándote en tu idea de negocio, ¿cuál es el canal de distribución y la forma más adecuada para que tu producto llegue al cliente?

### Canal directo:

- ¿Eres fabricante y vendes directamente a los clientes? ¿Vendes a través de internet, página web, tienda propia?

### Canal indirecto:

- ¿Vendes tus productos a mayoristas o minoristas?
- ¿Eres un minorista que vende al cliente?

### Nuevas formas de distribución:

- ¿Has pensado abrir una franquicia? ¿O vender, además, mediante comercio electrónico o por venta telefónica?

## 7. La distribución

La distribución consiste en **conducir el producto hasta el cliente** para que lo tenga disponible **en el lugar, cantidad y momento que lo necesite**, y para ello **utiliza los canales de distribución** que en función de los intermediarios puede ser directo o indirecto.

Canal directo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existen intermediarios, por lo que el fabricante vende directamente al consumidor.</li> <li>• <b>FABRICANTE → CONSUMIDOR.</b></li> </ul>
Canal indirecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos fabricantes disponen de tiendas abiertas al público para vender sus productos, pero sobre todo con la aparición de internet muchas empresas venden directamente a los clientes sin intermediarios, abaratando con ello el precio.</li> <li>• Hay intermediarios, uno o varios, que recogen el producto del fabricante y se encargan de hacérselo llegar a los consumidores hasta el punto final de venta o comercio minorista.</li> <li>• Existen dos tipos de intermediarios: los mayoristas, que solo venden al por mayor a otras empresas, y los minoristas, que venden a los clientes. Según se utilicen mayoristas o minoristas tendremos el canal corto y el canal largo.</li> <li>• El canal largo es: <b>FABRICANTE → MAYORISTA → MINORISTA → CONSUMIDOR</b></li> <li>• Y el canal corto es: <b>FABRICANTE → MINORISTA → CONSUMIDOR</b></li> </ul>

### 7.1. Estrategias de distribución

La empresa, a la hora de distribuir su producto, debe elegir qué tipo de canal utiliza para llegar al cliente.

En el caso de un **fabricante** que vaya a vender a través de tiendas existen **3 opciones**:

Distribución intensiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La finalidad es que le llegue el producto al mayor número de clientes y que tengan fácil el acceso a su compra, por ello el producto se distribuye en todos los posibles lugares de venta, por tanto, el número de minoristas es alto.</li> <li>• Por ejemplo, la Coca-cola la podemos comprar en multitud de puntos de venta (comercios y bares), o las frutas y verduras se distribuyen en gran número de tiendas minoristas (verdulería-frutería-hipermercados...).</li> </ul>
Distribución selectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la distribución del producto a través de un <b>número reducido de minoristas</b>. Se utiliza en bienes de compra esporádica como electrodomésticos o muebles, donde los clientes están dispuestos a desplazarse al lugar de venta como a las zonas y centros comerciales.</li> </ul>
Distribución exclusiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la distribución que utiliza un <b>único intermediario</b> que tiene la exclusiva en un territorio para vender el producto.</li> <li>• Se utiliza con bienes que quieren destacar por ser de lujo o marca, como el café Nespresso, que solo se vende en la propia web o en El Corte Inglés.</li> </ul>

### 7.2. Nuevas formas de distribución

El mundo de las formas de distribución ha sufrido en los últimos años importantes innovaciones, apareciendo nuevas formas como son las franquicias o la venta por internet. Veamos algunas de ellas:

La franquicia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el contrato entre un franquiciador y un franquiciado, en el cual el primero le cede al segundo la posibilidad de <b>explotar en exclusiva un producto</b>, una marca y un saber hacer <b>en un territorio</b>, a cambio de unos cánones y de unos <b>porcentajes sobre las ventas</b>. Puedes ampliar más información sobre las franquicias al final del tema.</li> </ul>
Comercio electrónico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O <b>venta a través de internet</b>. Es una forma de <b>distribución directa</b> donde el fabricante puede hacer llegar sus productos a los consumidores entregando el bien en su domicilio o en el lugar designado por él.</li> <li>• La venta a través de internet puede ser a través de <b>páginas web especializadas (como Amazon)</b> o bien que la <b>propia empresa disponga de su propia página</b> y recoja los pedidos a través de ella (como PC Componentes en informática).</li> <li>• En el primer caso, se podría entender que <b>existe un intermediario (Amazon)</b> que hace de minorista frente a los clientes (pero en una tienda virtual y no física).</li> </ul>
Venta telefónica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunas empresas ofrecen la posibilidad de la <b>compra por teléfono</b>, como Mercadona y otros supermercados.</li> </ul>
Vending	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la venta a través de <b>máquinas expendedoras</b>. Es una forma de distribución en crecimiento típica de productos alimenticios y bebidas, por ejemplo tomarse un café, un bote de refresco o algún alimento ligero en una sala de espera de un hospital, de una empresa, etc.</li> </ul>

## He perdido clientes, ¿y ahora qué?

Al hablar del Marketing Mix hemos explicados los 4 factores (las 4 Ps) que forman sus elementos principales (Producto, Precio, Promoción y Place o distribución). Pero hoy en día, debido a la fuerte competencia existente en prácticamente todos los mercados, a estas 4 ps hay que añadir una 5 que se convierte en pilar fundamental de toda empresa: el cliente (People) y la actividad de post venta.

La post venta comprende un conjunto de actividades, que varían en función del producto y las características de cada empresa, y que están destinadas a asegurar la completa satisfacción del cliente y una posible recompra. Comprende acciones como: seguimiento a los compradores, conocer sus hábitos y gustos o mantener al cliente informado sobre nuevos lanzamientos, servicios y garantías para conseguir su fidelidad a nuestra marca, empresa y producto.

El meollo del servicio post venta está en poner a disposición del que ya es cliente los servicios de la empresa para que repita la acción de compra e influya positivamente en la acción de compra de terceros.

Según el portal Marketingdirecto.com "Muchas empresas son incapaces de seguir el ritmo que les piden los consumidores. Las marcas no se dan cuenta de que les cuesta diez veces más atraer a un nuevo cliente que mantener fiel a uno, y en muchos casos, ignoran las redes sociales. Según un estudio realizado por Accenture, la mitad de los consumidores entrevistados ha dejado una marca debido al mal servicio. Más de la mitad de estos consumidores habría sido fiel a la marca si ésta hubiera sido amable con él y casi un 70% habría continuado si la duda se hubiera resuelto con tan solo una llamada. El problema no acaba aquí, las malas experiencias se expanden como la pólvora. Un consumidor con una experiencia negativa habla mal de la marca a diecisésis posibles clientes, en cambio, tan solo a nueve cuando la experiencia ha sido positiva. Este efecto, combinado con el gran coste de reemplazar a un cliente, está obligando a las marcas a mejorar sus estrategias."

Por todo ello, este mismo portal nos ofrece 4 consejos para recuperar clientes perdidos que resumimos a continuación:

1º) Pensar en el cliente primero. Se sabe que se está trabajando por la recuperación de clientes cuando lo primero en que se piensa es en ellos y no en las ganancias.

2º) Busque los errores. Para poder conseguir de vuelta a los clientes, se debe conocer qué es lo que los hizo partir.

3º) Las medidas para la recuperación de clientes pueden ser:

- Decidir cómo establecer una comunicación con sus clientes.
- Considerar un plan estratégico de todo lo que le pretende comunicar a su cliente.
- Convencer a su cliente de que regrese invitándolo a visitar sus tiendas, pero es el cliente quien deberá decidir cuándo y dónde ir.
- Planificar una fecha para conocerle personalmente y agradecerle por su visita.

4º) Disminuir la migración de clientes. Lo más positivo de empezar una estrategia para recuperar clientes perdidos es que los servicios mejoran para mantener los clientes que aún son fieles a la empresa.

Fuente: [www.marketingdirecto.com](http://www.marketingdirecto.com)

## Premiar el servicio post-venta

Según un estudio realizado por la publicación americana Customers Report (especializada en reseñas y comparaciones de productos de consumo y servicios) Apple es la empresa con el mejor servicio Post-venta. Mientras muchas empresas consideran que su labor termina con la venta del producto al cliente, Apple ha entendido que la atención post venta ha llegado a ser determinante para la elección de su producto o marca. Dos aspectos son fundamentales en la valoración de los productos Apple:

En primer lugar la fiabilidad de los productos, ya que los compradores no tuvieron demasiados problemas con ellos.

Y en segundo lugar la facilidad de comunicarse con el personal, la claridad de asesoramiento, los conocimientos técnicos, la paciencia y el tiempo de seguimiento. El servicio técnico prestado en el Genius Bar (ubicado en los propios establecimientos Apple), es calificado como alto. De cualquier manera en que los usuarios pidieron ayuda, por teléfono, en línea o en persona, Apple fue capaz de resolver la mayoría de problemas informáticos.

Fuente: <http://iphonate.org/2013/apple-post-venta>; <http://www.consumereports.org/cro/news/2013/04/apple-is-tops-when-it-comes-to-computer-tech-support/index.htm>

## Redacta tu plan de empresa

Redacta un plan de atención al cliente con el siguiente esquema:

### Organización de la atención al cliente:

- ¿Qué persona o personas son las que se van a encargar de atender a los clientes en caso de que lo requieran?
- ¿En qué horario? ¿Habrá un teléfono específico de atención al cliente?
- ¿Cómo quedan registradas las llamadas o correos de clientes?
- ¿La página web dispone de una pestaña de atención al cliente para recibir sus reclamaciones y sugerencias?

### Gestión de reclamaciones y sugerencias:

- ¿Cómo se van a gestionar las reclamaciones? ¿Quién recoge la reclamación y quién la soluciona? ¿Cómo se contesta al cliente?
- ¿Cómo se registran las sugerencias? ¿Quién las lee?

### Servicio post-venta y garantía:

- ¿Cómo se organizan las devoluciones? ¿Quién comprueba la garantía y si es un producto defectuoso? ¿Bajo qué criterios?
- ¿Qué servicios post-venta podemos ofrecer?

### Encuestas de satisfacción:

- ¿Qué debería incluir una encuesta de satisfacción del cliente?
- ¿Quién la elabora? ¿A qué clientes se debe enviar?
- ¿La página web dispone de alguna encuesta voluntaria?

### Orientación hacia el cliente:

- ¿Cómo se transmite la filosofía de orientación hacia el cliente al equipo de trabajo de la empresa? ¿Quién se encarga de transmitirla?

## 8. La atención al cliente

Siempre se ha dicho: “**el cliente siempre tiene la razón**”, y el marketing no es ajeno a este principio. Como vimos en la **definición de marketing**, no se trata de vender a toda costa sino de **cubrir las necesidades del cliente** al mismo tiempo que alcanzamos los objetivos de la empresa. Es tan importante el cliente que hoy en día se ha convertido en la **5º P (people) del marketing-mix**.

Además, si no atendemos bien a los clientes y **no están satisfechos con nosotros los perderemos**, lo cual nos obligará de nuevo a **gastar un dinero en buscar nuevos clientes**, cuando **con menos dinero habríamos mantenido a los que ya teníamos**. Piensa por ejemplo en alguna gran compañía telefónica con quien hayas tenido algún problema, y reflexiona sobre el gasto en el que deben incurrir con promociones buscando nuevos clientes, cuando tal vez deberían invertir en conservar y fidelizar a los que ya tienen para no perderlos.

### 8.1. El departamento de atención al cliente

Las empresas pueden tener un departamento de atención al cliente, pero si son pequeñas puede haber una persona encargada de ello. De todas formas, todo el personal debe tener entre sus valores la atención al cliente como uno de sus principios. Veamos sus **ventajas**:

- **Se pierden menos clientes**, lo que conlleva una reducción de costes al no tener que buscar nuevos clientes que sustituyan a los que se han perdido.
- **Reduce el número de reclamaciones**, pues en primer lugar se le atiende mejor, y en el caso de haber una sugerencia o queja se realiza un seguimiento hasta su solución.
- Los **clientes quedan más satisfechos** si la empresa dispone de una persona responsable en atenderle y que ha sabido solucionar la reclamación. Se **mejora la imagen** de la empresa.
- **Se obtiene información** a partir de las quejas y sugerencias, y con ello de los **posibles productos defectuosos** de la empresa en el mercado, así como de las **posibles mejoras** del mismo.
- La empresa puede **medir la satisfacción** de los clientes a través de encuestas.
- La empresa **gestiona el servicio post-venta** y las posibles **devoluciones**.
- **Motiva y forma** al resto de personal en la orientación y atención hacia el cliente (charlas, etc).
- **Reduce las reclamaciones legales** y el gasto en defensa jurídica en los Juzgados o bien en las oficinas del consumidor.

### 8.2. Las claves de la atención al cliente

Te presentamos las claves de un **estudio** realizado por A. Valerie y colaboradores sobre **cuáles eran los 10 factores que más valoraban** los clientes para estar **satisfechos con la atención recibida**. En su estudio comprobaron que no todos los factores valían igual, por lo que unos eran más importantes que otros. Los factores y su porcentaje de importancia son los siguientes:

FACTOR CLAVE	Descripción y % de satisfacción sobre el total
1- Cumplir todas las promesas	• Es el más importante. Son todas las promesas explicadas verbalmente y las que aparecen en los catálogos, carteles, etc, como las que supuestamente debe cumplir la empresa y que por tanto están en la mente del comprador. 34%
2- Respetar el tiempo del cliente	• El cliente valora el interés que tiene la empresa por su tiempo, no se trata de hacerlo todo de forma inmediata, sino de que se pueda apreciar el interés por hacerlo. 22%
3- Obsesión por los detalles	• Es la actitud que mantiene a la empresa en relación al aspecto físico de personas e instalaciones: frío, calor, limpieza, comodidad, limpieza física del personal, etc. 11%
4- Ser siempre cortés	• Este bloque supone el 19% de la satisfacción del cliente. El cliente espera que sea atendido de forma cortés y educada, que los trabajadores asuman un rol profesional y que tengan claro lo que deben hacer y lo que no, y buscarán la seguridad psicológica de profesionalidad en toda la empresa y no solo en quienes lo atienden. Por otro lado, con la gran circulación de información, el cliente espera que no se haga un uso ilegal de sus datos. 19%
5- Mantener un rol profesional	
6- Dar seguridad al cliente	
7- Respetar la confidencialidad	
8- Ser muy accesibles	
9- Comunicar comprensiblemente	
10- Reaccionar frente al error	

Fuente: Joan Elias. “*Clients Contentos de Verdad*”.

## Modelo Business Canvas

Te presentamos una herramienta para generar un modelo de negocio llamada Business Canvas, la cual consiste en resumir los aspectos claves que debe plantearse un emprendedor a la hora de crear una empresa. Se trata de una herramienta muy valiosa para presentar un boceto de los puntos en que se asienta la empresa, y que obliga a "sintetizar" lo realmente importante. Pero, para sintetizar primero debes haber investigado y obtenido más información, la cual luego estarás en disposición de resumirla. Comenzar con un Canvas te puede resultar un tanto abstracto, pero ahora que ya llevamos mucho avanzado es el momento de introducirlo y que veas dónde ubicar lo trabajado.

**Las 9 partes** de que consta el Canvas son las siguientes. Hemos indicado con un número el orden en que se recomienda completarlo.

<b>Socios clave- 8</b> Se refiere a otras empresas y proveedores que son clave en que nuestro proyecto tenga éxito, y sin los cuales no podemos ofrecer nuestro producto como lo tenemos ideado	<b>Actividades clave- 6</b> Definir la cantidad de actividades que debemos realizar para generar la propuesta de valor	<b>Propuestas de valor- 2</b> ¿Cómo pensamos cubrir las necesidades de nuestros clientes? ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva o valor añadido?	<b>Relaciones con clientes- 3</b> ¿De qué manera nos comunicamos e interaccionamos con los clientes?	<b>Segmentos de cliente- 1</b> ¿A qué mercado nos dirigimos? ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Cuáles son sus necesidades? ¿A qué segmentos de clientes nos vamos a dirigir?
	<b>Recursos clave- 7</b> Las personas, máquinas, instalaciones, patentes, vehículos, etc, que son clave en la empresa		<b>Canales- 4</b> ¿De qué manera vamos a entregar nuestro producto a los clientes? ¿Tenemos un único canal o varios?	
<b>Estructura de costes- 9</b> Conocer los centros de costes que van a generar nuestra estructura de empresa, con unas actividades, recursos y socios clave		<b>Fuentes de ingresos- 5</b> ¿Cómo obtenemos dinero de los clientes? ¿Qué precios tienen los distintos productos?		

Veamos cómo has ido ya trabajando de los puntos 1 a 5 del Canvas:

- 1- Los segmentos de clientes los conocemos por la UD2, se trata de trasladarlo aquí.
- 2- La propuesta de valor la hemos trabajado en la UD1.
- 3- La relación con los clientes son las estrategias de promoción y la atención al cliente que hemos visto en esta UD4.
- 4- Los canales son las formas en que distribuimos el producto, visto también en esta UD4.
- 5- Y por último, la fuente de ingresos la tenemos de la estrategia de precios de la UD4. Si bien es cierto que puede modificarse una vez se analicen los costes en la UD7 al ver que ese precio previsto no cubre costes.

Te proponemos que rellenes la parte de la derecha del lienzo de Canvas con la información que dispones, lo llamaremos **CANVAS-1 y hace referencia al MERCADO**. Al final del curso podrás realizar el **CANVAS-2**, la parte izquierda del lienzo, el cual **hace referencia a la ESTRUCTURA INTERNA** de la empresa, cuando hayas trabajado estos puntos en las UD 5 a la 10.

### CANVAS-1

<b>Propuesta de valor</b>	<b>Relaciones con clientes</b>	<b>Segmentos de clientes</b>
	<b>Canales</b>	
<b>Fuentes de ingresos</b>		

## Lean Startup: diseña-valida-aprende

### Sal a la calle y valida tu prototipo

En este momento del plan de empresa **ya tienes mucha información del proyecto**: una idea de negocio, unos clientes a los que dirigirte, una competencia estudiada y unas estrategias de marketing que abarcan el producto, el precio, la promoción, la distribución y la atención al cliente. Todo ello **lo has podido resumir en un modelo de negocio con el Business Canvas** (¡ya tienes la mitad completado!).

Se trata ahora de que pongamos a prueba y **validemos el trabajo realizado** hasta este punto. Anteriormente has ido realizando entrevistas y encuestas a compañeros de instituto, familiares, amigos y a clientes posibles de verdad. Les has preguntado en la entrevista de problema qué necesidades y problemas tenían respecto a un producto parecido al tuyo.

Ahora, a lo largo de esta unidad, **ya has creado tu producto** y le has puesto precio, forma de venderlo y promocionarlo y de distribuirlo. Se trata de que valides si el **"prototipo"** que tienes de producto es aceptado por los clientes a través de la **"entrevista de solución"**, que como su nombre indica significa que: **"vamos a buscar si nuestro prototipo de producto es la solución que necesitan nuestros clientes"**. Todo un reto, ¿no?

Para ello, **en primer lugar realizaremos un "prototipo"** de nuestro producto. ¿Qué es un prototipo? Igual lo has escuchado en otro momento, es como **una maqueta del producto** donde se pueden **observar sus características**, si bien no tiene todas las funciones del producto y no se puede usar al 100%. De igual manera, si fuera un servicio, también habrá que hacer un prototipo del servicio, por ejemplo con una presentación power-point, o incluso creando una página web gratuita de prueba para ofrecer ese servicio.

En **segundo lugar**, habrá que realizar la **"entrevista de solución"** **con posibles clientes**, para comprobar si nuestra solución les parece adecuada, y sobre todo escuchar y recoger información para mejorar nuestro producto. No se trata de venderles el producto, se trata de escuchar y anotar, observar cómo va reaccionando y **qué opina de nuestro prototipo**.

**¿A quiénes nos podemos acercar a realizar la entrevista de solución?** Pues en primer lugar a las **mismas personas** que estuvieron dispuestas a respondernos en la **entrevista de problema en la UD2**. Si ya nos dieron una opinión sobre qué problema encontraban en un producto como el nuestro, ahora estarán dispuestos a ayudarnos en la solución que le planteamos. En segundo lugar, si no fuera posible con las anteriores personas, buscariamos nuevos posibles clientes que puedan darnos una respuesta verdadera sobre nuestro prototipo (la familia y los amigos suelen decirnos lo que queremos escuchar, por lo que en principio no nos valen).

Una vez hayamos recogido las respuestas de los clientes, **puede ocurrir 2 cosas**:

1) **Tengamos que "pivotar"**, o sea **volver a definir** nuestro producto, nuestra idea, la forma de venderlo, el precio, alguna característica. Es habitual que algo tengamos que cambiar. De hecho, la teoría de **Lean Startup se basa en ese principio**: realizar prototipos y más prototipos y recoger información de si es viable, hasta alcanzar aquello que requieren los clientes y es vendible, **"antes de que se te acabe el dinero con los prototipos"**. Lo que se trata de evitar es salir al mercado con un producto que no está comprobado si realmente lo quieren los clientes. Solo hay que ver la cantidad de tiendas y empresas que cierran a los pocos meses pues **nunca comprobaron la realidad "antes de tiempo"**. Por eso más vale chocar con la realidad ahora y no después una vez invertido el dinero.

2) Hemos **acertado** y tenemos el **"producto mínimo viable"** que los clientes están dispuestos a comprar. Bien, pasamos a la **segunda parte del Canvas**: debemos ser **capaces de organizar y crear la empresa...** que veremos en las **siguientes unidades de la 5-10**.

### El prototipo

Un prototipo puede ser **de un bien o de un servicio**. Si queremos elaborar un prototipo de algo que se pueda tocar, podemos utilizar:

- Un **diseño gráfico** del mismo, el dibujo es lo primero que viene a la mente y con ello podemos mostrar lo que pretendemos.
- El **papel y cartón** u otro material para construirlo por fuera.
- Una **impresora 3D** si dispone el centro y es asumible el coste.

Si es un servicio que no se puede tocar:

- Puedes **presentarlo con un power-point** de pocas páginas.
- Puedes crear una **web gratuita** con Jimdo o con Wix y enseñar el servicio que piensas ofrecer con él.

El límite está en el tiempo, el presupuesto y en vuestra imaginación.

### La entrevista de solución

Al igual que la entrevista de problema, no vamos a vender nuestro producto, solo a **recoger información** sobre él. Lo importante es seleccionar bien a los clientes de la entrevista, pues si no les interesa tu producto poco podrán aportar. Recurre a los entrevistados en la entrevista de problema. Los **pasos** a seguir son:

- 1- Explica de forma breve el **objetivo** que es presentarle un prototipo, intenta contar alguna breve historia para ponerle en situación.
- 2- Prueba del prototipo: **enseñaselo y déjale que lo pruebe** o muestrale la web, dejale que vaya preguntando y no le presiones.
- 3- Presentale el **precio** que pensabas cobrar.
- 4- Pregúntale las **dudas** y si puede aconsejarte otra persona para entrevistarle. No te olvides de anotar todo lo que te ha dicho.

## Anexo: LA FRANQUICIA

### A) ¿QUÉ SON Y QUÉ APORTA CADA PARTE?

McDonalds, Telepizza, Midas, Europcar, son nombres de franquicias conocidas, pero ¿qué es una franquicia? La franquicia es un contrato entre dos empresas: el franquiciador y el franquiciado.

- El **franquiciador** le entrega un producto o un servicio al franquiciado, junto con la marca o nombre comercial y el llamado "know-how" o saber-hacer de cómo llevar ese negocio, para que explote ese negocio en una zona geográfica en régimen de exclusividad.
- El **franquiciado** debe pagarle al franquiciador una serie de cantidades: un canon de entrada fijo, un porcentaje sobre las ventas o royalties, más otro porcentaje sobre las ventas para gastos en publicidad llamado canon de publicidad.

En el siguiente cuadro podrás ver las aportaciones de cada uno:

Franquiciador	Franquiciado
Aporta: <b>producto o servicio + marca + saber hacer</b>	Aporta: <b>canon de entrada + royalty + canon de publicidad</b>

### B) ¿CUÁLES SON LAS REGLAS BÁSICAS DE FUNCIONAMIENTO?

- a) El franquiciado va a tener la exclusiva en una determinada **zona geográfica**, eso le garantiza las ventas en esa zona.
- b) El franquiciado debe **seguir las instrucciones** del franquiciador, debe seguir el know-how o saber hacer de cómo se ofrece el producto a los clientes y no puede salirse de él. El franquiciador le ofrecerá cursos de formación sobre cómo dirigir la franquicia y le entregará el manual con todos los procedimientos.
- c) El franquiciador puede **inspeccionar al franquiciado** por dos motivos: para saber si está siguiendo el know-how de la marca y para comprobar el nivel de ventas, pues le factura un porcentaje de las ventas.
- d) El franquiciado **paga una cantidad fija** al inicio llamada canon de entrada, y posteriormente un **porcentaje sobre las ventas**. Además pagará **otro porcentaje** sobre las ventas que irá dirigido a **financiar la publicidad** que hace el franquiciador.
- e) La **duración** del contrato debe ser lo suficientemente larga para que el franquiciado pueda recuperar el dinero pagado con el canon de entrada. Una vez terminada la duración del contrato, suele pactarse que el franquiciado no pueda abrir un negocio de características similares.

### C) ¿QUÉ VENTAJAS TIENE LA FRANQUICIA PARA CADA PARTE?

Franquiciador	Franquiciado
1- Es un buen <b>sistema de expansión</b> sin tener que invertir en sucursales o tiendas propias, con lo que puede llegar a zonas donde en un principio no tenía pensado actuar por sí solo.	1- Asume también menos riesgos en el sentido de que toma <b>una marca que ya es conocida</b> en el mercado y de la que está comprobada su aceptación y <b>viabilidad económica</b> .
2- Asume <b>menos riesgos</b> , ya que es el franquiciado el que corre con la mayoría de los gastos y el que pone un interés en el negocio.	2- Tiene el <b>apoyo del franquiciador</b> en la puesta en marcha del negocio, así como de la publicidad que éste realiza.
3- Debido al volumen de facturación, accede fácilmente a <b>descuentos</b> en las compras.	3- No habrá otra franquicia en su zona, tiene la <b>exclusiva</b> .

### D) ¿QUÉ INCONVENIENTES TIENE LA FRANQUICIA?

Franquiciador	Franquiciado
1- Si se equivoca en la <b>selección de franquiciados</b> su negocio perderá prestigio y la imagen asociada.	1- El principal es que no es propietario de la marca ni del producto, con lo que <b>no tiene independencia ni control</b> sobre cómo gestionar el negocio, estando sometido a las indicaciones del franquiciador y a su inspección.
2- <b>Pierde la exclusividad</b> sobre la información de cómo gestionar y explotar sus productos, al tener que compartir dicha información con el franquiciado.	2- El <b>contrato puede beneficiar</b> de forma muy ventajosa al <b>franquiciador</b> en los cánones fijados, si el franquiciado no tiene conocimientos sobre el negocio, con lo que su <b>rentabilidad</b> puede llegar a ser <b>muy baja</b> .
3- <b>Tener prisa por franquiciar</b> sin haber madurado la marca y su éxito en el mercado, o lanzarse a franquiciar sin un soporte financiero mínimo para gestionar la franquicia. Franquiciar no es un "chollo", requiere un estudio de mercado y financiero detallado.	3- Si la <b>marca de la franquicia no funciona</b> , él tampoco venderá.



## E) CONSEJOS PARA ELEGIR FRANQUICIA:

### 1º INVESTIGAR Y ASESORARSE BIEN:

- Busca toda la información posible sobre las franquicias que ya existen en tu actividad. Puedes entrar en la web de "emprendedores.es" o en la web de "infoautónomos.com" y entrar en el buscador de franquicias. También existe una web de "registro de franquiciadores", así como ferias sobre la franquicia: "Salón internacional de la franquicia" o "Expofranquicia".
- Asesorarse acudiendo a franquiciados que ya tienen una franquicia en una zona geográfica. Ellos podrán darte información que no aparece en las webs o por parte de la franquicia. También interesa acudir a un experto en franquicias si la inversión va a ser muy grande.

### 2º PREPARAR LA ENTREVISTA Y NEGOCIAR EL CONTRATO:

- Las franquicias no contratan al primero que llega, sino que solo seleccionan a aquellos que puedan tener capacidad de éxito en implantar la franquicia según las indicaciones que ellos señalan. Por ello buscan un perfil de persona con capacidad emprendedora.
- Ayúdate de un abogado especialista en franquicias para que el contrato sea equilibrado y justo para ambas partes.

### 3º ENCONTRAR EL LOCAL ADECUADO:

- La ubicación es una de las claves de las franquicias, una franquicia puede funcionar muy bien en un local y muy mal unas pocas calles más alejada. Realiza un estudio sobre la localización correcta del local.

## F) ALGUNAS FRANQUICIAS:

Agencias de viaje:	Cafeterías:	Ocio:	Oficina y papelería:	• Bocatta	Servicios al automóvil:
• Estival Tour	• Jamaica Coffee Shop	• Multiaventura	• Carlin	• Rodilla	• Midas
Belleza:	Informática:	Moda:	Restauración:	• Lizarrán Tabernas	Transporte y mensajería:
• Solmanía	• APP	• Calzedonia	• Cervecería 100 montaditos	Salud:	• MRW, NACEX
		• Intimissimi	• Telepizza Pizza Hut	• Naturhouse	

## Repasa el plan de empresa de esta unidad

### Estrategia de posicionamiento:

- Señala la estrategia de posicionamiento que vas a seguir en cuanto calidad-precio, y tu posicionamiento respecto a la competencia.

### Estrategia de producto:

- ¿Cuál es tu producto básico, formal y ampliado? ¿Es un bien o un servicio, industrial o de consumo?
- ¿En qué fase de la vida del producto se encuentra tu producto? ¿Qué estrategia vas a seguir?
- Elabora la marca y el logotipo del producto (o de la empresa), así como un eslogan.

### Estrategia de precio:

- ¿Qué criterio será el preferente para fijar precios: coste, consumidores, competencia?
- Elabora las estrategias de precios que sean adecuadas para tu producto.

### Estrategia de promoción:

- Elabora una estrategia de presentación del producto y la empresa en el mercado.
- ¿Qué estrategias sobre promoción vas a utilizar: publicidad, merchandising, fidelización, relaciones públicas, venta directa?

### Estrategia de distribución:

- Si en tu negocio el factor de distribución es importante, ¿cuál es el canal de distribución más adecuado para que le llegue al cliente?

### Atención al cliente:

- Redacta un plan de atención al cliente:
- Servicio post-venta, registro de llamadas y reclamaciones, encuestas, página web, etc.

### Modelo Business Canvas-1:

- Añade la mitad del Canvas derecho (CANVAS-1) indicando: la propuesta de valor, los clientes, el precio, la relación con los clientes y los canales de venta.

### Prototipo y entrevista de solución:

- Añade una imagen del prototipo o en un enlace donde sea visible.
- Presenta un resumen de las entrevistas de solución realizadas. ¿Ha conllevado pivotar en algún aspecto? ¿El qué? ¿Cómo se modifica la idea general? ¿Tienes un producto mínimo viable?



## Casos prácticos a resolver

### A) Marketing estratégico y operativo

**1º)** Juani y Laura quieren abrir un centro de estética en un barrio de su localidad. Han sido compañeras de trabajo en otro centro y ahora se sienten preparadas para dar el salto. Cuando se juntan a diseñar el plan de empresa no se ponen de acuerdo. Juani piensa que hay que contratar a chicas jóvenes recién tituladas a las que se les puede pagar poco y así podrán poner sus precios más baratos que la competencia en el barrio. Laura piensa que no. Que lo hay que hacer es dar muy buen servicio y contratar a personal muy competente aunque haya que pagarles más. Están en un callejón sin salida, por lo que deciden preguntarle a su prima, que ha estudiado algo de Marketing, a ver si les ayuda.

- a) ¿En qué aspecto del marketing tienen la diferencia de opinión?
- b) ¿Qué posicionamiento está tomando cada una?
- c) ¿Qué puedes decirles su prima respecto al mapa de posicionamiento de los centros de estética de su barrio?
- d) Si deciden posicionarse en calidad, ¿de qué herramientas del marketing operativo disponen?

### B) El producto

**2º)** Señala para los siguientes productos cuáles crees que es su producto básico. A continuación escribe al menos 3 características de cómo sería su producto formal. Por último, busca alguna característica de producto ampliado que podrías ofrecer.

- a) Un ordenador portátil.
- b) Una lata de cualquier refresco.
- c) El servicio de comidas de un bar-restaurante de un polígono industrial.

**3º)** Escoge un producto tecnológico que haya ido cambiando a lo largo del tiempo, de manera que al introducir cambios haya ido sustituyendo el nuevo producto al anterior (como por ejemplo las pantallas de TV, los móviles o cualquier otro).

- a) Indica qué producto concreto está en la fase de introducción, cuál en la fase de crecimiento, cuál en la de madurez y cuál en la de declive.
- b) ¿Cómo podrías relacionar esos productos con la matriz BCG?

**4º)** Andrés tiene que pensar un nombre para su nueva empresa de servicios de instalaciones electrotécnicas que va a abrir el año que viene. Un amigo le ha dicho que no solo piense en el nombre, sino también en el logo, la marca, un dibujo, una frase, etc. Pero Andrés no ve muy clara la diferencia entre todo ello y le parece casi lo mismo.

- a) ¿Cómo le explicarías a Andrés lo que tiene que poner en la marca?
- b) ¿Es necesario además que incluya algún dibujo o frase añadida?

### C) El precio

**5º)** Beatriz tiene una gran imaginación para inventarse estrategias de precios en su tienda outlet de ropa y zapatos. Índica de qué tipo son las siguientes estrategias según lo visto en la teoría:

- a) Cuando abrió la tienda el precio fue baratísimo, lo que provocó que se llenase la primera semana.
- b) Todo precio termina en 95 o 45.
- c) Por la compra de la segunda prenda se rebaja ésta en un 50%.
- d) De cada modelo intenta tener varias marcas con 3 precios distintos que puedan guiar al cliente en la relación calidad-precio.
- e) Algunas prendas están unidas, de manera que si se compran de forma conjunta salen más baratas que por separado.
- f) En el escaparate siempre están los precios más rebajados, incluso algunos a precio de coste.

### D) La promoción

**6º)** Javier Perales ha abierto una tienda de bicicletas en una localidad de 10.000 habitantes donde no hay ninguna. Ha comprado varias bicicletas y las ha dejado en el interior de un local que antes era un banco, por lo que los clientes apenas ven nada de lo que hay en el interior. Pasan los meses y apenas entra nadie, por lo que se pregunta en qué podría ayudarle el marketing para que se conozca más su tienda.

- a) ¿Qué actividades de publicidad podría realizar para su tienda?
- b) Aconséjale qué actividades de merchandising serían convenientes para el local de que dispone.
- c) Por último, señala alguna actividad posible de promoción y otra de fidelización con los clientes.

**7º)** Piensa en dos anuncios publicitarios de TV, uno que para ti sea muy bueno y otro muy malo. Evalúa para cada uno de ellos los siguientes requisitos que debe tener la publicidad: 1) Captar la atención; 2) ser un mensaje comprensible; 3) ser creíble y no engañoso; 4) poder convencer al cliente; 5) ser fácil de recordar.

### E) La distribución

**8º)** Razona para los siguientes productos qué estrategia de distribución es más adecuada: a) La venta de electrodomésticos. b) La venta de leche. c) La venta de relojes de marca. d) La venta de archivadores y material de oficina.

### F) La atención al cliente

**9º)** Un cliente acude a comprar a una tienda que cierra a las 20.30 h, según el letrero de la puerta. Cuando acude a las 20.15 h ya está cerrada, con lo que vuelve al día siguiente y le pregunta al dueño cuál es el horario de cierre. El dueño contesta que se fue a las 20.20 h porque no había nadie y tenía cosas que hacer, y que a las 20.15 h él todavía estaba. Índica cuáles de las 10 claves de atención al cliente no se ha cumplido.



### Repasa conceptos (test)

#### A) Marketing estratégico y operativo

##### 1º) Las 4 P del marketing-mix u operativo lo forman:

- a) El precio, el producto, el posicionamiento y la promoción.
- b) El precio, el producto, el posicionamiento y la distribución.
- c) El producto, el precio, la promoción y la distribución.
- d) Ninguna es cierta.

##### 2º) En el marketing estratégico:

- a) Se plantea la estrategia de posicionamiento en calidad o en precio que va a llevar la empresa.
- b) Hay que decidir cómo queremos que nos perciban los clientes.
- c) Es muy útil dibujar un mapa de posicionamiento respecto a la competencia.
- d) Todas son ciertas.

#### B) El producto

##### 3º) El producto vaca lechera en la matriz BCG:

- a) Es aquel cuya tasa de crecimiento de las ventas es alta y sus ventas son altas, por tanto está en la fase de crecimiento.
- b) Es aquel cuya tasa de crecimiento de las ventas es baja o se mantiene y las ventas son altas, por tanto está en la fase de madurez.
- c) Es aquel cuya tasa de crecimiento de las ventas es baja y las ventas son bajas, por tanto está en la fase de declive.

##### 4º) El nivel de producto ampliado es el que:

- a) Define las ventajas adicionales que va a ofrecer el producto, tales como facilidades de financiación, instalación, garantías, etc.
- b) Define las características que podemos observar en el producto, tales como la cantidad, calidad, diseño, envase, etc.
- c) Define la necesidad básica que cubre el producto.

##### 5º) La marca blanca es:

- a) La marca principal con que cuenta la empresa en su producto estrella.
- b) La marca que tiene los segundos productos de la empresa.
- c) Cuando la empresa utiliza la misma marca para todos sus productos.
- d) La marca propia que utilizan las grandes cadenas de distribución de algunos productos elaborados por otros fabricantes.

#### C) El precio

##### 6º) A la hora de fijar precios la empresa debe considerar a la vez 3 factores:

- a) Lo que están dispuestos a pagar los consumidores, los costes y el precio de la competencia.
- b) Los costes de la empresa, el precio de la competencia y los descuentos que aceptarán los clientes.
- c) Los costes de la empresa, el precio de la competencia y los precios que a nivel psicológico más atraigan a los clientes.

##### 7º) Un precio de prestigio es el que:

- a) Motiva a los clientes a entrar en el establecimiento y una vez dentro ya compran otros productos.
- b) Permite a los clientes asociar el producto a una calidad.
- c) Permite sacar al mercado las tecnologías más caras en su inicio para luego ir rebajando su precio.

#### D) La promoción

##### 8º) La diferencia entre la promoción de ventas y el descuento es que:

- a) La promoción de ventas es una actividad comercial de corta duración para estimular las ventas y el descuento es una estrategia de precio.
- b) En la promoción de ventas se entregan muestras gratuitas y regalos mientras que en el descuento no se entrega nada gratis, sino que hay una disminución del precio.
- c) Ambas son ciertas.

#### E) La distribución

##### 9º) En el canal indirecto siempre existe:

- a) La figura del minorista.
- b) La figura del mayorista.
- c) Ambos siempre aparecen en el canal indirecto.

#### F) La atención al cliente

##### 10º) La ventaja de contar con el departamento de atención al cliente es que:

- a) Se obtiene información de las quejas y sugerencias, lo que permite detectar productos defectuosos, así como realizar mejoras en los mismos.
- b) Se pierden menos clientes, ya que la empresa puede reaccionar ante las reclamaciones y estos quedan más satisfechos.
- c) Ambas son ciertas.

## ENTORNO EMPRESARIAL

### “El cliente tiene la razón y el poder”

*El auge de las aplicaciones móviles (apps) que permiten valorar y boicotear productos, empresas y gobiernos, impulsan nuevas referencias para el consumo*

El poder de decidir. El consumidor se desvanece y surge el activista. Desde hace unos meses están llegando a los teléfonos inteligentes una serie de aplicaciones (GoodGuide, OpenLabel, Check-in for Good, Mogl) que permiten, leyendo el código de barras del producto, saberlo todo o casi todo del artículo. Origen, ingredientes, procedencia. O si sus propietarios apoyan a un partido político u otro. Pero tal vez el elemento más revolucionario sea que algunas apps (BuyCott, Boycott Invaders) ofrecen la posibilidad de boicotear empresas, productos o incluso países.

En la pasada guerra entre Israel y Palestina se utilizó la aplicación BuyCott (que ha llegado a estar entre las 10 más descargadas de Reino Unido y que tiene usuarios en 196 países) para lanzar varias campañas en direcciones distintas. De un lado, Long Live Palestine, Boycott Israel y Avoid Israeli Settlement Products consiguieron 350.000 seguidores. En el otro extremo un rabino de Nueva Jersey, Daniel Cohen, respondía con Am Yisrael Buy, una app que identifica los artículos israelíes que se comercializan en Estados Unidos. Acción, reacción. Para el fundador de BoyCott, Iván Pardo de 27 años, programador afincado en Los Angeles, el objetivo es “crear una plataforma que amplifique el poder de los consumidores y que haga que nuestras voces sean obligatoriamente escuchadas en las empresas a las que les exigimos cambios.”

El cambio es enorme, desde el sencillo momento en que se puede escanear, por ejemplo, la etiqueta de una botella de vodka Absolut o de una bolsa de café de Starbucks y conocer que ambos apoyan el matrimonio gay. O saber que la empresa que elabora los cereales de tu desayuno está en contra de que se conozca en el etiquetado (Demand GMO Labeling) si tiene relación con cultivos genéticamente modificados.

Por primera vez en la historia, la tecnología permite comprar o rechazar un producto por criterios ideológicos. Y hacerle daño donde más le duele: en las ventas y en la reputación de marca. Durante el conflicto entre Rusia y Ucrania se lanzó Boycott Invaders, una app que permitía a los habitantes de este último territorio saber —solo con leer el código de barras— si el artículo era ruso para evitar adquirirlo.

En ese conocimiento indagan con una simple lectura digital del código de barras apps como OpenLabel (informa sobre lo que la gente comenta de un producto determinado y ofrece reseñas solo de aquellos en los que confía el usuario); GoodGuide (a partir del criterio de un grupo de expertos genera un ranking del 0 al 10 de más de 150.000 artículos según sus cualidades nutricionales, su implicación social y el respeto por el medio ambiente); Check-in for Good (los clientes obtienen descuentos en sus compras y las empresas que participan efectúan donaciones a causas sociales) y Mogl (devuelve al comensal una parte del dinero de la cena en los restaurantes que están afiliados y permite donar ese retorno a un banco de alimentos).

Fuente: El País, 18 de enero de 2015

### “Una dura batalla por las estanterías”

*Los fabricantes tradicionales rebajan los precios para rivalizar con la marca blanca*

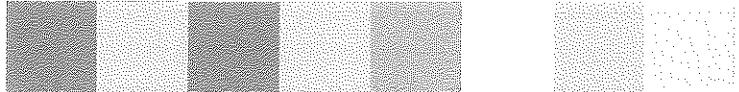
Conviven en los mismos lineales del supermercado y comparten incluso las cadenas de envasado en las grandes plantas de la industria alimentaria; pero salen de los almacenes hacia el consumidor con diferentes etiquetas y precios de venta. Unos son los productos comercializados bajo las marcas propias del fabricante; los otros lo hacen bajo la enseña de los diferentes grupos del sector de la distribución, las llamadas marcas blancas. El ascenso de las marcas blancas (hasta el 40% de las ventas en las grandes distribuidoras) ha hecho que muchas empresas de bienes de consumo teman que su papel en el mercado sea el de convertirse en simples filiales de los gigantes de la distribución, limitando su papel a asegurarse un pequeño margen de beneficio y seguir manteniendo su actividad.

Frente a esa posibilidad, en los últimos meses el mercado ha sido escenario de una ofensiva de algunas de las empresas más importantes de bienes de gran consumo como Unilever, Danone y Procter & Gamble, bajando los precios efectivos de venta en porcentajes de hasta más de 10%. Esta estrategia ha dado sus frutos en los últimos meses con un aumento del 2,7% en las ventas de las etiquetas propias frente a la caída del 0,7% que han registrado los productos de marca blanca. Y eso ha servido para romper la tendencia ascendente de las marcas blancas.

La respuesta de los grandes fabricantes ha sido notable si tenemos en cuenta la dependencia respecto a las grandes distribuidoras, ya que la mayor parte de empresas alimenticias suelen fabricar marca blanca para un gran distribuidor -salvo los interproveedores de Mercadona que solo le venden a la empresa valenciana. Según datos de la industria alimentaria, los grandes distribuidores han podido alcanzar márgenes de beneficio del 33% en productos de marca blanca por sus economías de escala y solo del 7% en productos de etiqueta propia.

Fuente: El País, 5 de octubre de 2014

- 1) Del primer artículo, ¿qué opinas del poder que ahora tiene el consumidor con las nuevas tecnologías? ¿Has usado alguna para informarte de un producto? ¿Lo harías? ¿Qué características buscarías del producto?
- 2) Del segundo artículo, ¿crees que algún día casi todos los productos de los super e hipermercados serán marca blanca? ¿Qué crees que sucederá con esta guerra entre productos con etiqueta propia y de marca blanca? ¿Por cuáles te decides tú en la compra habitualmente?

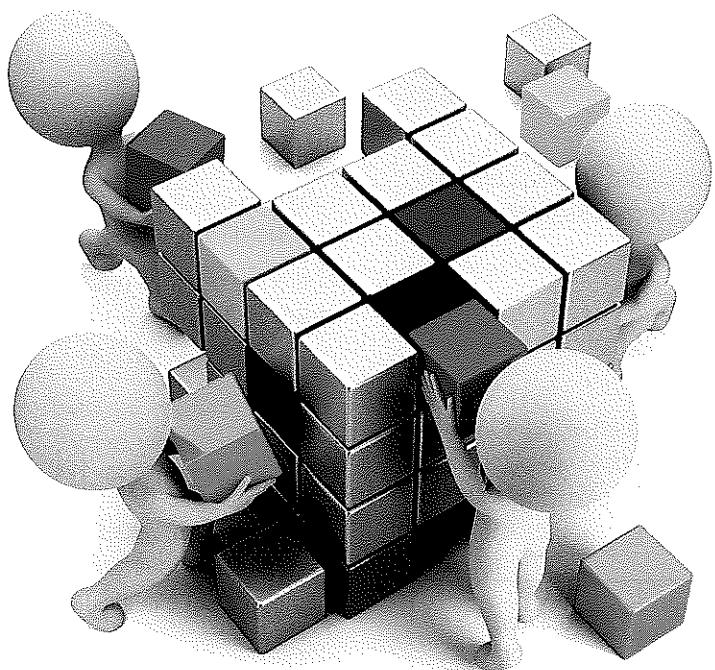


# Unidad 5

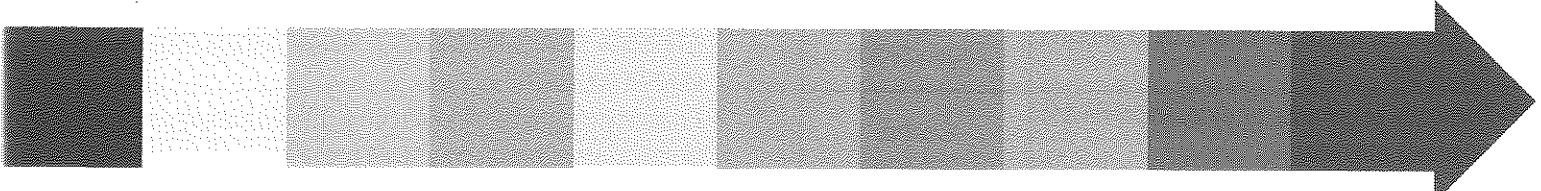
## RECURSOS HUMANOS

**CONTENIDOS:**

1. La dirección y el liderazgo
2. La motivación laboral
3. La organización de la empresa
4. Obligaciones de la empresa en materia laboral

**OBJETIVOS:**

1. Distinguir entre dirección y liderazgo
2. Conocer las distintas teorías sobre liderazgo.
3. Conocer los motivos laborales y las técnicas de motivación.
4. Elaborar un organigrama y un análisis de puestos.
5. Conocer las obligaciones laborales de la empresa.



## Funciones clásicas de la dirección

A principios del siglo XX, H. Fayol escribió en "La organización científica del trabajo" las funciones básicas de la dirección, las cuales siguen considerándose hoy en día como un referente. Veamos cuáles son:

**A) La Planificación:** El directivo es previsor por naturaleza, por lo que se encarga de planificar lo que hay que hacer, con los medios necesarios y el presupuesto que implica.

**B) La Organización:** Organiza detalladamente todos los recursos necesarios para llevar a cabo el plan: qué personas se van a encargar, cuándo, cómo, etc. Ello lo consigue a través de un organigrama donde se fijan las funciones de cada puesto y la relación jerárquica entre las partes de la organización.

**C) La Ejecución:** Lleva a la práctica los planes diseñados. Para ello deberá tomar decisiones en el día a día, resolver las anomalías que vayan surgiendo, así como dar órdenes y saber motivar a los trabajadores para que se ejecute el plan.

**D) El Control:** Pedirá resultados sobre la ejecución del plan para compararlos con lo planificado y realizar las modificaciones necesarias.

## Caso práctico resuelto

Pedro ha sido contratado como cargo directivo en el departamento de chapa y pintura, donde trabajan 50 empleados. Clasifica las siguientes funciones que debe realizar en: planificación, organización, ejecución y control:

• Prepara el presupuesto de gastos de personal del año que viene	Planificación
• Distribuye las funciones entre los trabajadores de las 3 secciones del departamento	Organización
• Motiva a un empleado muy eficiente que está bajo de moral	Ejecución
• Programa el plan de actuación del departamento	Planificación
• Decide qué encargado depende de otro encargado superior	Organización
• Pide a los encargados la hoja de producción del mes	Control
• Se reúne con los encargados para explicar qué objetivos ha propuesto para este año	Ejecución
• Decide si es necesario realizar 2 horas extras durante una semana	Ejecución
• Prepara los turnos de trabajo de la sección de chapa	Organización
• Presenta al gerente la evaluación de los objetivos previstos	Control

## Consejos para delegar eficazmente

- ¿Qué es lo que vas a delegar? Hay que tener claro en qué consiste la tarea que vas a delegar. Si tú no lo tienes claro, imagínate un tercero.
- Elige a la persona adecuada. Para esto puedes elegir a la persona mejor cualificada, o puedes elegir a otra persona que se beneficiará de todo lo que aprenda y tú puedas beneficiarte posteriormente.
- Delega toda la responsabilidad. Esto no significa que te vayas a desvincular del proyecto pero sí que el resto de personas involucradas sepan que tú no eres quien lleva el proyecto. Deja que sea la persona en quien has delegado la que elija el cómo hacerlo. Puedes sugerir una guía, pero no deberías imponerla.
- Explica bien el proyecto. Tienes que dar toda la información de la que dispones. Además, tienes que dejar claro qué es lo que se quiere conseguir, hacia dónde tiene que enfocar el trabajo.
- Fija fechas para revisiones. Ya lo hemos dicho antes, has delegado el proyecto, pero no te has desvinculado de él. Tú sigues siendo el máximo responsable, por tanto tienes que revisarlo periódicamente.
- Da feedback. Elogia todo lo bueno, sin enfocarte en lo negativo, pero ayuda a que se resuelvan los problemas dándoles los recursos necesarios para ello. Si te piden consejo o ayuda, dáselo pero sutilmente, que no recaiga de nuevo el trabajo sobre ti.
- Da el reconocimiento que se merece a la persona que ha hecho el trabajo. No te quedes tú con el mérito que no es tuyo.

Fuente: lainformación.com

## Redacta tu plan de empresa

En todas las empresas alguien debe ejercer la función de dirección y asumir las tareas tanto de despacho como de relación con los trabajadores que implican. Basándote en tu proyecto de empresa:

### Indica quién va a llevar la dirección en tu empresa

- Si van a ser varios socios, indica quién se hace cargo de qué

### Evalúa tu interés para las tareas de dirección

- ¿Te gusta realizar planes detallados por escrito? ¿Y realizar presupuestos?
- ¿Te gusta organizar todos los medios para que esté todo disponible (medios materiales y humanos) a tiempo?
- ¿Crees que sirves para implantar los planes en la práctica? ¿Estás dispuesto a revisarlos sobre la marcha y solventar las anomalías que vayan surgiendo? ¿Te gusta hacer "gestiones"?
- ¿Te gusta dar instrucciones de trabajo a los demás? ¿Crees que sabes motivar y dirigir a los demás?
- ¿Te gusta controlar y revisar el trabajo de los demás?
- ¿Sabes delegar el trabajo cuando es necesario?
- ¿Te gusta evaluar los planes y recoger toda la información necesaria para ello?
- En definitiva, ¿te consideras con el interés necesario para llevar la dirección y gestión de una empresa?

# 1. La dirección y el liderazgo

En el lenguaje coloquial dirección y liderazgo suelen **utilizarse como sinónimos**, pero vamos a ver que hay notables diferencias. De hecho, **una cosa es ser jefe y otra ser líder**.

Dirección	Liderazgo
• Es nombrado por la empresa.	• Es elegido por los demás.
• Cuenta con el apoyo oficial de la empresa.	• Puede contar con el apoyo de la empresa o no.
• Se le obedece por el puesto que ocupa, por ser el jefe.	• Se le obedece por sus cualidades personales, que hacen que los demás le sigan.
• Gestiona el día a día de la empresa, es un gestor.	• Tiene capacidad de influir sobre las personas.
• Planifica, organiza y controla el trabajo de los demás, está más orientado a la estabilidad.	• Tiene visión de futuro, es un estratega, por lo que está más orientado al cambio.

Es por ello que **los directivos o jefes** de las empresas deben contar **además con las habilidades de liderazgo**. El puesto que ocupan les dará la autoridad oficial para ser jefes, pero para ejercer sus funciones de forma efectiva deberían contar con la "autoridad personal" que otorga el liderazgo.

## A) Funciones de la dirección

La dirección de una empresa debe llevar a cabo tanto tareas "**de despacho**" como tareas "**de relación con los trabajadores**". De forma resumida podemos decir que la **función de dirección consiste en**:

- Establecer los objetivos de la empresa y **los planes** para conseguir esos objetivos (decidir **el qué**).
- Dotar de una **organización** y de los recursos humanos y materiales necesarios (decidir **el cómo**).
- Encargarse de **dirigir, motivar y controlar a los trabajadores** para que se cumplan los planes.

Las dos primeras funciones son tareas de despacho, pero la tercera requiere relacionarse con los trabajadores. De ahí que los directivos deban **adquirir habilidades de liderazgo** para que los planes ideados en los despachos lleguen realmente a implantarse.

## B) Teorías del liderazgo

¿Quién es un líder? ¿El líder nace o se hace? Son preguntas que desde la Psicología y la Dirección de Empresas se han planteado desde hace muchos años. Hoy en día sabemos que el **liderazgo es la capacidad de una persona para influir sobre los demás**, y ese es un concepto aceptado; sin embargo, **no hay acuerdo sobre por qué unas personas son líderes o no, y el motivo por el que influyen**. De ahí que tengamos diversas teorías del liderazgo.

## C) El liderazgo como rasgo de personalidad

Esta teoría parte de que **el líder nace** y no se hace, ya que los grandes líderes de la historia tienen unas características de **personalidad** que les hacen ser líderes. ¿Qué **características** debe tener un líder?

- **Visión de futuro**, tiene claro dónde está y dónde quiere ir.
- Acepta el , es innovador, no teme al fracaso.
- Es creativo, es capaz de **crear lo que no existe**, está abierto a nuevas maneras de hacer las cosas.
- Inspira **confianza** en sus seguidores, es **honrado**, actúa a favor del bien común de forma ética.
- Está **visible**, presente, comprometido con el proyecto.
- Capacidad de **comunicación**, informa a la gente, contribuye a que se impliquen en el proyecto.

### FÍJATE

Muchas películas del cine de acción han mostrado la figura del líder **como "héroes"** que son seguidos por las masas, recurriendo a figuras históricas (por ejemplo Robin Hood). Esto ha fomentado la creencia de que el líder nace y no se hace.

Sin embargo, **los estudios** sobre liderazgo han venido a demostrar que un buen líder en una situación **si lo cambias a otro contexto ya no es líder**. Llevándolo a un caso extremo, podríamos imaginar qué pasaría si trasladásemos a un líder religioso como el Papa a liderar una empresa multinacional de productos financieros, o viceversa.

Por tanto, **no existen características de personalidad** que le permitan a una persona **ser líder siempre**.

## Caso práctico resuelto

Perico es nombrado presidente de la Federación Española de Ciclismo por su carisma a lo largo de su carrera profesional. En la votación recibió un amplio apoyo de ciclistas y directores de equipo así como de federaciones autonómicas. Juanjo, Director de Carreras, que está bajo las órdenes de Perico, lleva 16 años en el cargo. Es muy meticuloso con los papeles y a los organizadores de carreras que no presentan todos los documentos a tiempo les castiga sin organizar la carrera. Los organizadores de carreras están pensando en hacer una huelga y no organizar ninguna carrera más a lo largo del año. Perico, con su carisma y su saber hacer, consigue desconvocar la huelga.

¿Quién ha ejercido el liderazgo y quién la dirección? ¿Por qué?

**Solución:**

Perico ha ejercido el liderazgo porque tiene un carisma reconocido por los demás, así se vio en la votación a las elecciones. Pero además, Perico también tiene el poder del jefe, pues es Presidente de la Federación, y eso también le ayuda en la negociación.

Juanjo solo tiene el poder de la dirección, del puesto que ocupa como Director de Carreras de la Federación, pero no tiene reconocido el liderazgo por los organizadores de carreras.

## Caso práctico resuelto

Sitúa a las siguientes personas en la malla gerencial de Blake y Mouton y justifica por qué.

a) Pedro, director de toda la vida de una empresa de 20 trabajadores. Valora especialmente que sus trabajadores cumplan los objetivos, desconoce los nombres de sus empleados y los problemas con los que se encuentran estos día a día.

b) Amparo, directora joven con 2 años de antigüedad en la empresa. Para ella lo importante es que se valoren simultáneamente tanto los objetivos de la empresa como a sus empleados, de manera que se eviten los conflictos y se llegue a un equilibrio entre ambos tipos de intereses.

c) Sonia, lleva 4 años dirigiendo una empresa a la cual ha sacado de la penosa situación en la que se encontraba. Su receta es conseguir unir los objetivos de la empresa con los objetivos personales de sus empleados, de forma que todos se sientan responsables de la marcha de la empresa.

**Solución:**

a) Pedro es la dirección de tarea (9.1). Alta orientación hacia la tarea y baja hacia las personas.

b) Amparo es la dirección intermedia (5.5). Busca un equilibrio o punto intermedio entre ambos intereses, sin excederse en ninguno.

c) Sonia es el trabajo en equipo (9.9). Consigue que los trabajadores estén orientados a la tarea y crear un buen clima de trabajo.

## Érase una vez... jefes, jefazos y jefecillos

Este libro publicado por Juan José Almagro analiza cómo dirigen a sus empleados los mandos intermedios, ejecutivos que resultan clave para la marcha de la empresa pero que según el autor no reciben la atención que se merecen.

La primera conclusión es desalentadora. Estos jefes, que están siempre en medio pues no se les puede considerar trabajadores de base pero tampoco directivos, prefieren en muchas ocasiones asustar, controlar, presionar y exigir a sus subordinados en lugar de hacerles comprometerse con su trabajo. Esta situación es más desalentadora aún si se tiene en cuenta el modelo de compañía que se dibuja para el futuro: la empresa responsable, que responde de sus actos ante la sociedad y que debe luchar duramente para retener a sus mejores empleados.

El punto de partida del libro es una anécdota que resume las características básicas que deben tener los buenos jefes. El autor, que ha ocupado distintos puestos directivos en la compañía aseguradora Mapfre, le preguntó a su madre de 91 años cómo creía que debía ser el jefe perfecto y ésta respondió: "Deben cumplir con su obligación, saber crear un ambiente agradable, respetar a sus empleados y hacerse respetar".

Para cambiar la situación actual y hacer desaparecer a los malos jefes, el autor propugna incrementar y mejorar la formación que reciben estos mandos medios. Y confía en que acabará apareciendo un nuevo modelo de jefe, más humano, más acorde con los nuevos tiempos y con las necesidades de la empresa y los empleados.

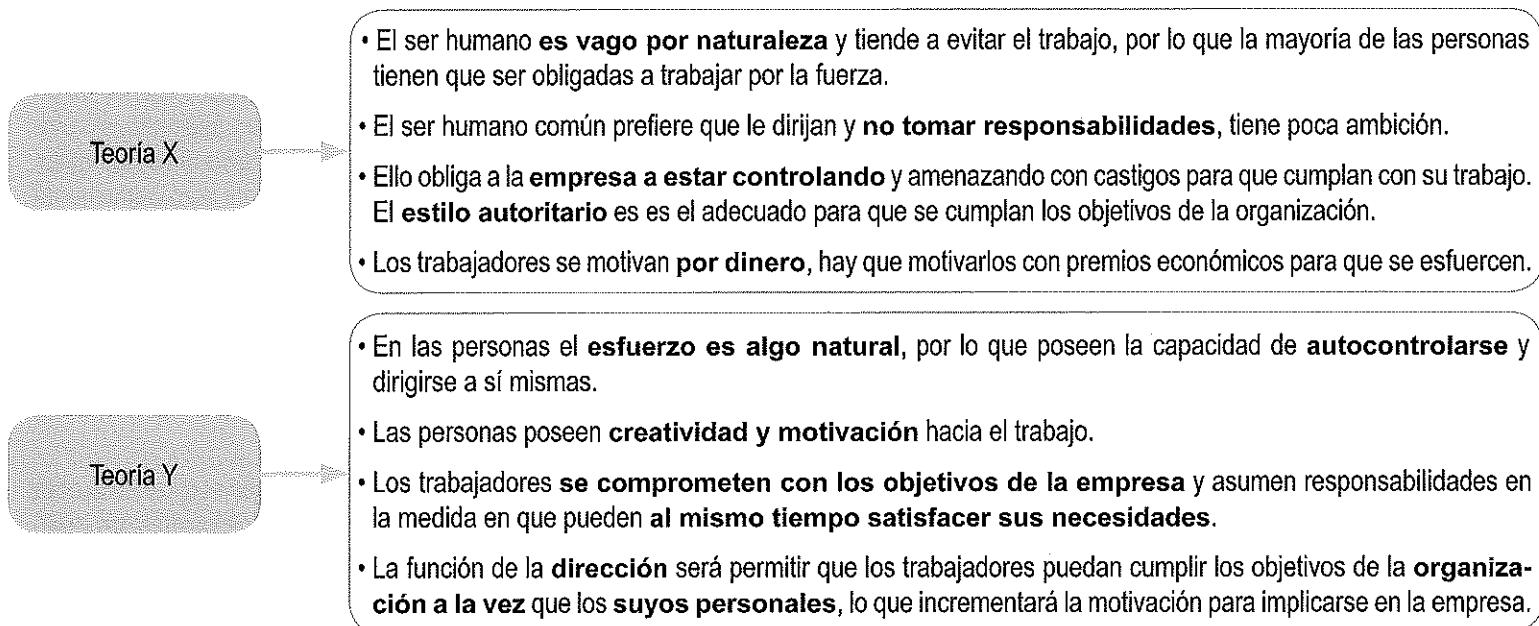
La reflexión sobre estos nuevos jefes queda recogida en un decálogo, cuyo objetivo no es que se cumpla, sino hacer reflexionar al lector, si es un mando intermedio en una empresa, sobre todo.

- En primer lugar, los jefes deben querer serlo y saber por qué quieren serlo (es habitual que muchos jefes lo sean porque se ven obligados a seguir progresando, no porque lo deseen en realidad).
- Respetar a los demás y a sí mismos.
- Ser tolerantes.
- Tener ganas de aprender y de enseñar.
- Ser innovador.
- Tener capacidad para delegar algunas funciones en sus empleados.
- Comunicar bien para que ningún subordinado se lleve a engaño.
- Ser leal y estar comprometido con la empresa, con el proyecto que se le haya encomendado y con sus empleados.
- Y dar ejemplo. Si el espejo en el que se miran los jefes del futuro es un ejecutivo que impone el terror es probable que ellos repitan sus pasos.

Extracto de *El País*: Decálogo para ser un buen jefe.

## D) Teoría humanista de McGregor

McGregor (1960) parte de que existen **dos formas de ver el ser humano**, y ello lleva a que la dirección y el liderazgo en las empresas se vean de manera diferente. Así, no es lo mismo una concepción del ser humano bajo la **teoría que él llama "X" que desde la teoría "Y"**. Veamos cómo, sobre todo la teoría X, es una concepción que nos es habitual escucharla o haberla vivido en las empresas.



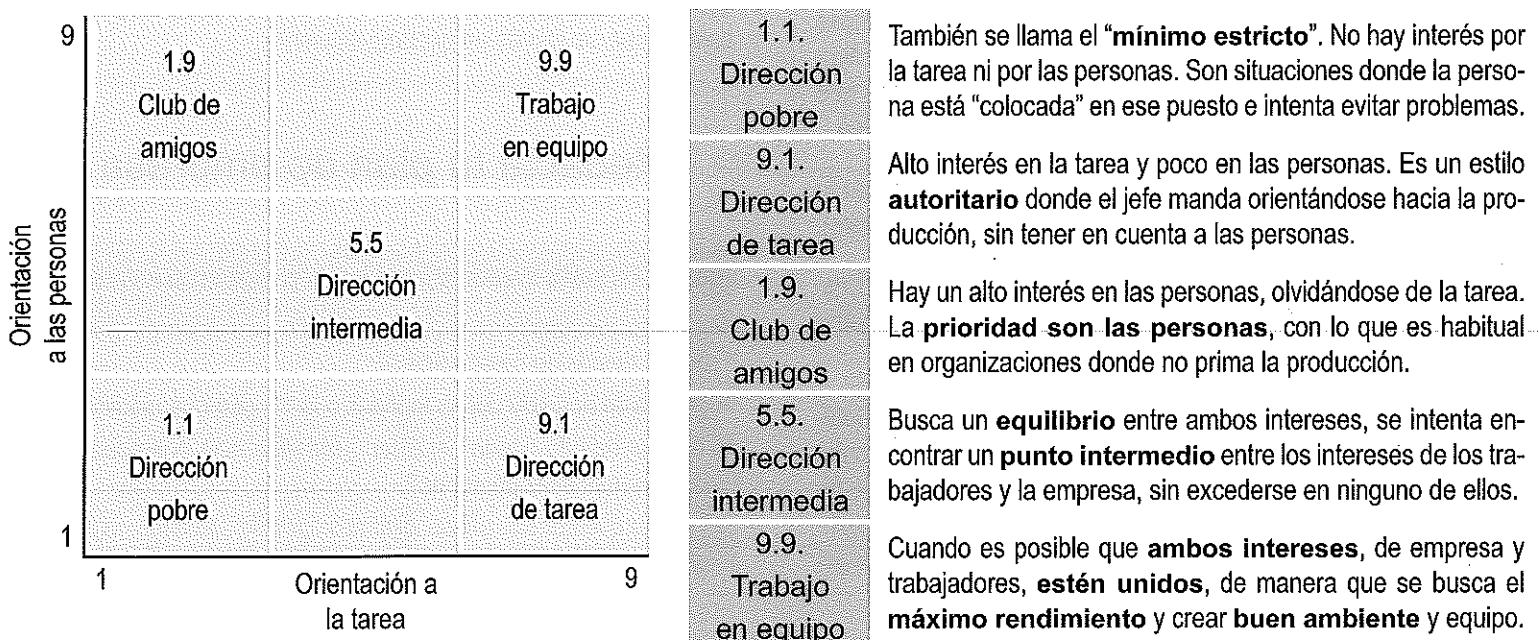
## E) Teoría de la Malla Gerencial de Blake y Mouton

Esta teoría supuso un paso importante en el **estudio de las conductas** de qué es lo que hace realmente un líder. Parte del supuesto de que **el líder se hace y no nace**, por lo que **se puede enseñar a ser líder** si estudiamos qué conductas concretas llevan a cabo los líderes. **Cualquier persona puede ser líder** si aprende las conductas adecuadas de liderazgo.

De su estudio se desprende que los líderes realizan dos tipos de conductas enfocadas a dos intereses:

- **Interés por la producción o la tarea:** El líder se orienta a conseguir los objetivos de la organización, está orientado a la tarea en sí.
- **Interés por las personas:** El líder está orientado a las necesidades de las personas, les da apoyo y persigue lograr un buen ambiente.

Esta teoría vendría a recoger la aportación de McGregor con la teoría X e Y, sin embargo, Blake y Mouton añaden que pueden **existir puntos intermedios y combinación de ambos intereses**. Veámoslo en un gráfico:



## Caso práctico resuelto

Aplica la teoría de Hersey y Blanchard a los siguientes casos. Para ello sigue las siguientes pautas:

- 1º) Indica cuál es el nivel de madurez de los trabajadores (el M).
- 2º) Indica qué conducta de tarea y qué conducta de relación ha utilizado el líder o jefe (la E). ¿Qué tipo de poder ha utilizado?
- 3º) Relaciona si el estilo de liderazgo ha sido adecuado al nivel de madurez de los trabajadores e indica cuál sería el correcto.

A) Inés y Ana acaban de terminar el ciclo superior de Química. Las han llamado para trabajar en una empresa de vertidos industriales, por lo que están muy contentas. La jefa que se hace cargo de ellas está siempre encima, vigilándolas a ver si se equivocan, y a la más mínima les pega la bronca "porque no se enteran de nada". Las chicas están pensando en dejar la empresa.

1º) El nivel de madurez es de M2, ya que aunque tienen un ciclo no conocen las tareas concretas que hay que hacer en esa empresa (no saben), pero por otro lado sí que quieren aprender porque están ilusionadas con su nuevo trabajo (sí quieren).

2º) El estilo de liderazgo ha sido un E1- Directivo. Tiene una alta orientación a la tarea (da instrucciones) pero les da poco apoyo personal (las vigila continuamente y les pega la bronca). El poder que utiliza es el coercitivo (castigo).

3º) No es adecuado el tipo de liderazgo, debería ser un estilo E2-Persuasivo, darles instrucciones pero también apoyo.

B) Antonio lleva 15 años en el taller cumpliendo siempre con su trabajo y con un alto grado de autonomía. Acaban de contratar al nuevo jefe de equipo, un chico joven que les indica a todos los trabajadores sin excepción qué deben hacer al detalle, preocupándose constantemente de cómo llevan la faena, si necesitan cualquier ayuda, si les falta algo, que para eso está él, etc. Antonio cada vez que ve acercarse al nuevo jefe intenta esconderse para que no le vea.

1º) El nivel de madurez de Antonio es M4, pues sabe realizar la tarea y además siempre cumple con su trabajo (sí sabe - sí quiere).

2º) El estilo de liderazgo del nuevo jefe es E2-Persuasivo, da constantes instrucciones y además mucho apoyo al trabajador. El poder que utiliza es el de recompensa.

3º) No es adecuado el tipo de liderazgo, debería ser un E4-Delegador, un jefe que dé pocas instrucciones (el trabajador ya lo sabe hacer) y que además no dé mucho apoyo personal (el trabajador por sí solo está motivado y no hay que agobiarle). Lo mejor es delegarle y que trabaje él solo, resolviendo sus dudas cuando las tenga.

## Caso práctico resuelto

Julio tiene una empresa de construcción desde hace varios años. Como su hijo de 18 años, Ismael, no quiere estudiar, lo ha obligado a trabajar en la obra. Ismael no tiene ningún interés por aprender y hace lo mínimo posible, llegando además tarde todos los días. En la obra también trabajan Federico y Mohamed. Federico es un veterano de la construcción que lleva 25 años trabajando, sin embargo, siempre que puede se escaquea y va a su ritmo, tranquilo. Mohamed también lleva años en la construcción, pero últimamente ha bajado su rendimiento por una desgracia familiar que lo tiene desmotivado y descentrado.

Según la teoría de Hersey y Blanchard, ¿qué estilo de liderazgo sería el adecuado a cada trabajador? Reflexiona sobre si esta teoría es exacta.

Solución:

a) Ismael tiene un nivel de madurez M1, no sabe el oficio de la obra y tampoco quiere aprender, llegando tarde todos los días (no sabe - no quiere). El estilo adecuado sería el E1-Directivo, dando órdenes y poco apoyo personal, utilizando el poder coercitivo o castigo.

b) Federico tiene un nivel de madurez M3, sí sabe el oficio pero no quiere trabajar. El estilo adecuado será un E3- Participativo, dándole apoyo personal para saber por qué no quiere trabajar.

c) Mohamed tiene también un nivel M3, sí sabe pero no está motivado, y el estilo adecuado sería un E3-Participativo, dándole apoyo personal y preocupándose por su situación personal.

¿Los estilos de Hersey son los adecuados en estos casos?

El punto débil de su teoría es **profundizar en qué significa el "no quiere"**, pues cuando un trabajador está desmotivado puede ser por muchas causas, y no se puede tratar igual a una persona que está triste, que a un joven que tal vez quiere trabajar en otro oficio, que a alguien que simplemente no quiere trabajar. De ahí que sea tan importante **conocer la motivación laboral** del trabajador que se aborda en el punto siguiente.

## Redacta tu plan de empresa

Reflexiona sobre si podrías asumir el liderazgo en tu empresa:

- ¿Tienes los rasgos de personalidad que se indican en la teoría de los rasgos de personalidad?
- ¿Estás de acuerdo con la teoría X o la Y? ¿En qué medida?
- Todo el mundo puede ser líder. ¿Estarías más orientado a la tarea o más a las personas?
- ¿Crees que podrías utilizar distintos tipos de liderazgo según la situación que te encontrases, como indica la teoría de Hersey?

## F) Teorías situacionales

Para las teorías situacionales no existe un líder mejor que otro en sí, sino que **cada situación va a requerir un estilo de líder**. Por lo tanto habrá que estudiar cuáles son las situaciones posibles y el líder más adecuado. Destacamos la **teoría de Hersey y Blanchard** por su fácil aplicación al mundo laboral.

La idea básica es que el estilo de liderazgo debe adaptarse a la madurez de los trabajadores.

El **estilo de liderazgo** puede ser **orientado a la tarea y orientado a las personas**, admitiendo combinación de ambas, tal como vimos en la teoría de Blake y Mouton anterior.

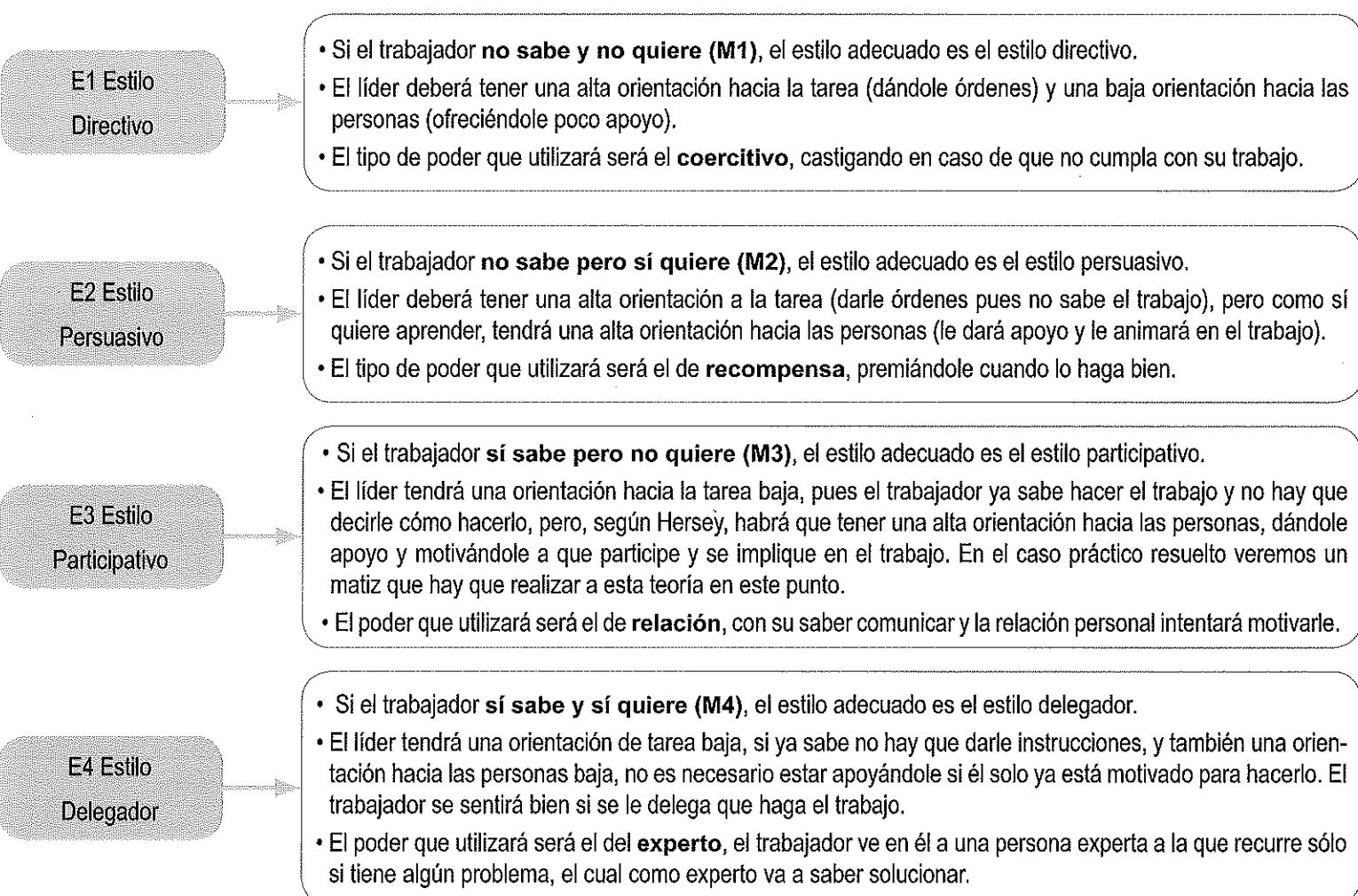
¿Cuál es el **nivel de madurez** de los trabajadores? Para esta teoría viene determinado por dos factores:

- La **motivación**: entendida como la **automotivación** que tiene el trabajador para desarrollar la tarea por sí solo sin necesidad de recompensas externas, es el “**querer**” **hacer la tarea** pues está motivado.
- La **competencia**: entendida como la **formación y la experiencia** que le permite realizar la tarea, es el “**saber hacer**” **la tarea** al estar capacitado.

Combinando la motivación y la competencia encontramos **4 niveles de madurez** de los trabajadores:

M1	No sabe, no quiere. No tiene la competencia para realizar la tarea y no está motivado.
M2	No sabe, sí quiere. No tiene la competencia pero sí tiene motivación por hacerlo bien.
M3	Sí sabe, no quiere. Sabe realizar la tarea, pero está desmotivado y no quiere hacerla.
M4	Sí sabe y sí quiere. Es un trabajador competente que está motivado para la tarea.

Para Hersey, cada nivel de madurez requiere un estilo de liderazgo adecuado, de tal manera que:



## Caso práctico resuelto

Clasifica las siguientes frases de motivación o desmotivación según el tipo de motivación extrínseca o intrínseca al que hacen referencia:

- Todos los viernes salimos 45 minutos más tarde. Motivación extrínseca: el horario.
- Me aburro, aquí no entra un cliente en 4 horas. Motivación intrínseca: el poder decidir el ritmo y cantidad de trabajo.
- Mi jefe está siempre enfadado. Motivación extrínseca: las relaciones con los jefes.
- Cada coche es distinto, repararlo es todo un reto para mí. Motivación intrínseca: una tarea interesante.
- No me dejan hacer las cosas como yo quiero. Motivación intrínseca: falta de autonomía en la tarea.

## Las grandes motivan con salario

Para competir no hay que bajar sueldos, sino hacer más con menos (Juan Roig, Presidente de Mercadona)

El presidente de Mercadona, Juan Roig, ha afirmado que para ser "competitivos no hay que bajar sueldos, sino hacer más con menos": "Nuestros trabajadores son muy buenos, y eso nos permite pagarles grandes sueldos", ha añadido Roig, cuya empresa ha aumentado un 5% el beneficio en 2014 hasta 543 millones y los trabajadores han recibido 263 millones en primas.

Cerca del 90% de los empleados es "personal base" y nueve de cada diez de ellos cobran 1.420€ netos al mes, más una prima de 2 mensualidades (sobre 2.900€), ha explicado el dueño de la primera empresa de distribución española concluyendo que "nosotros no entramos en el debate sobre la moderación salarial". La cadena Mercadona cuenta con 74.000 trabajadores y también se desmarca de la inflación para actualizar salarios durante los próximos años. Aplicará un incremento progresivo del salario base, desde el 0,4% en 2014 al 0,8% en 2018 según el nuevo convenio firmado en 2014.

Fuente: El País, 5-3-15

Así será el bonus que Inditex (Zara) pagará a su plantilla si crece el beneficio

Inditex, la empresa española propietaria de cadenas como Zara, Bershka o Massimo Dutti, anunció que va a sumarse a otras compañías de distribución en la tendencia de ofrecer planes de incentivos para sus empleados. Pagará un bonus a cerca de 70.000 trabajadores, aunque solo lo hará si los beneficios crecen.

El plan consiste en repartir a los trabajadores de tienda, logística, fabricación y filiales con más de dos años de antigüedad el 10% del aumento de beneficios que logren de un año para otro. Así, si en 2014 Inditex ha ganado 2.500 millones y en 2015 se prevén 364 millones más, se repartirá el 10%, o sea, 36,4 millones, entre 70.000 trabajadores saldría a una paga extra anual de 520€ de media.

Fuente: El País, 19-3-15

## Caso práctico resuelto

Los 5 trabajadores de almacén de una pequeña fábrica son muy distintos entre ellos. Averigua la motivación laboral que quieren satisfacer cada uno siguiendo la teoría de Maslow:

- Carlos, lo único que le importa es el dinero para dar de comer a su familia de 5 hijos.
- Manuel, lo que busca es un buen ambiente, donde haya buenos compañeros y los jefes no griten a los empleados.
- José Pedro, está contento de haber conseguido un trabajo fijo y quiere mantenerlo el mayor tiempo posible.
- Encarna, comenzó en el almacén hace 10 años pero en su mente está llegar a ser encargada.
- Daniel, él disfruta como nadie en el almacén, se siente bien en ese trabajo, ofrece ideas y soluciones creativas, y es a lo máximo que quiere aspirar.

Solución:

- Necesidades fisiológicas: dar de comer a su familia.
- Necesidades sociales y de relación con los demás.
- Necesidad de seguridad de mantener el empleo.
- Necesidad de estima y de reconocimiento por el cargo.
- Necesidad de autorrealización, desarrolla todo su potencial creativo y está plenamente satisfecho con su trabajo.

## Redacta tu plan de empresa

1º) Reflexiona sobre qué te motiva a nivel laboral:

**Motivación extrínseca o intrínseca:**

- Elige 6 características de motivación y fíjate si hacen referencia a una motivación extrínseca o intrínseca.
- Relacionalo con la motivación de que se hablaba en el tema 1.

**Necesidades de Maslow:**

- Si tuvieras que situarte en la pirámide de Maslow, ¿dónde te situarías preferentemente?

2º) La motivación laboral de la plantilla de la empresa:

**¿Qué motivación laboral buscarías en los trabajadores que tuvieses que contratar?**

- Indícalo desde la motivación extrínseca / intrínseca
- Indícalo desde la pirámide de Maslow

## 2. La motivación laboral

¿Cuáles son los motivos que impulsan a los trabajadores a trabajar en una determinada empresa y no otra? ¿Cómo se motivan los trabajadores? ¿Qué puede hacer la empresa al respecto? Se trata de cuestiones que todo emprendedor que vaya a contratar trabajadores debe tener en cuenta.

### A) Motivación extrínseca / intrínseca

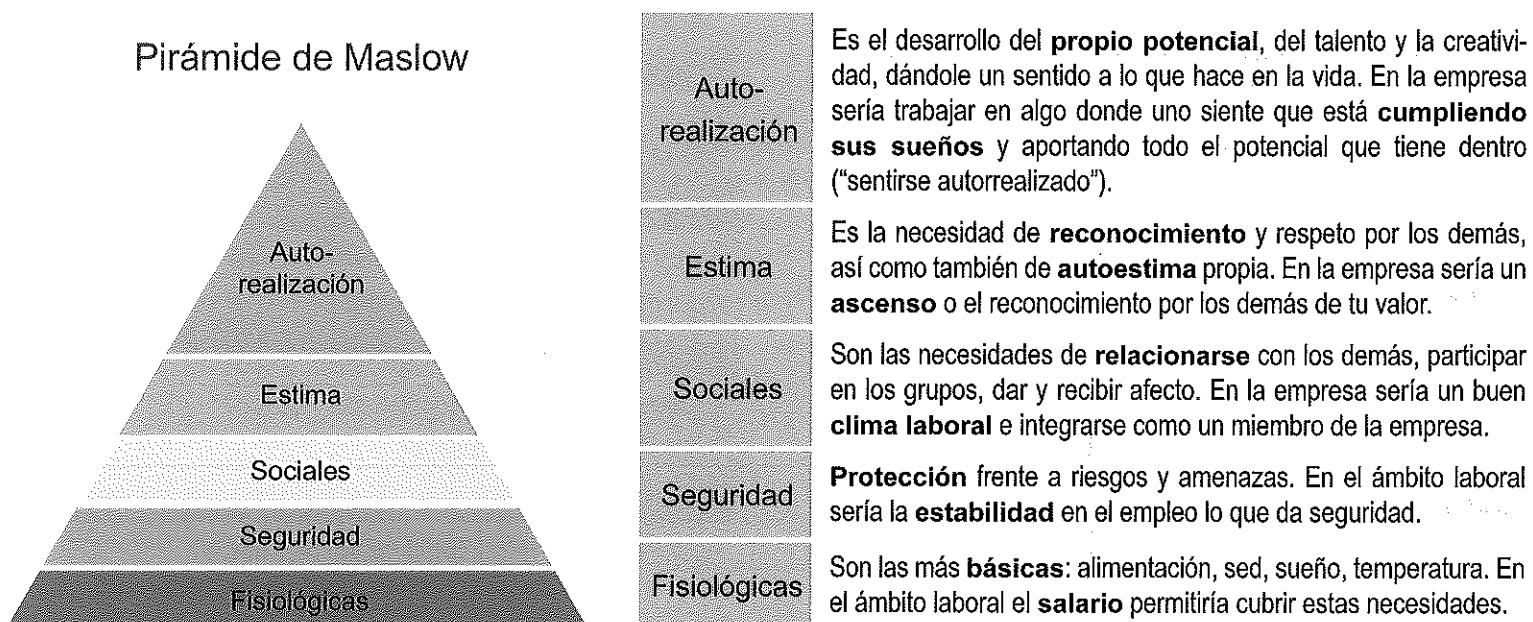
Una buena forma de conocer la motivación laboral de un trabajador es saber si su motivación es extrínseca o intrínseca. ¿En qué consisten? La **motivación extrínseca** es cuando un trabajador trabaja por los **resultados** que le ofrece el trabajo: un salario, un empleo estable, un buen horario y ambiente de trabajo, etc; mientras que una **motivación intrínseca** es cuando las motivaciones tienen que ver con el **desarrollo de la tarea en sí**: un trabajo interesante, que no sea monótono, que permita poner en práctica las propias capacidades, permita aprender, etc.

Motivación extrínseca	Motivación intrínseca
• El sueldo	• La variedad en la tarea, que no sea monótona
• La estabilidad en el trabajo	• La autonomía para tomar decisiones sobre cómo realizar el trabajo
• El horario, los turnos	• El poder asumir las responsabilidades del mismo
• La posibilidad de ascensos	• La posibilidad de utilizar las propias capacidades
• Las condiciones de trabajo: temperatura, comodidad, sin riesgos	• Que sea una tarea interesante, que presente retos
• Las relaciones con los compañeros de trabajo	• Las oportunidades de aprender que ofrece
• Las relaciones con los jefes y la política de la empresa	• La posibilidad de observar los resultados del trabajo
• El reconocimiento social por el trabajo realizado	• El poder decidir el ritmo y la cantidad de trabajo

### B) La teoría de Maslow

Maslow (1963) fue un psicólogo humanista que se dedicó a estudiar a las personas que alcanzaban los niveles más altos como seres humanos, en lugar de estudiar a las personas con problemas psicológicos. Llegó a la conclusión que las personas tenían varios niveles de necesidades ordenados de forma jerárquica y que las personas que mostraban altos niveles de autosatisfacción y plenitud eran las que eran capaces de llegar al último nivel llamado autorrealización. La crítica a esta teoría es que hay personas que son capaces de ordenar estas necesidades de otra manera.

Su funcionamiento es el siguiente: Las **necesidades** de las personas se organizan en **5 niveles**, los cuales **son jerárquicos**, quiere decir que para alcanzar los niveles superiores es necesario **primero cubrir las necesidades inferiores o básicas**. Las necesidades son:



## Caso práctico resuelto

Los siguientes trabajadores están desmotivados en su empresa, por lo que la dirección debe aplicar una técnica de motivación laboral distinta para cada uno de ellos. Indica cuál es cada caso.

- a) Juan lleva 4 años sin que le suban el sueldo y Sara nota que en la fábrica va más rápida que nadie pero no se ve en la retribución.
- b) Mario exige que se cumplan las condiciones de seguridad en su taller para evitar accidentes, pero su jefe no le hace ni caso.
- c) A Belén la han cambiado a un puesto que exige habilidades informáticas, sin embargo ella no se siente capacitada y cree que va a dejar la empresa.
- d) Rafael hace siempre la misma tarea: cerrar tarros de cristal para envasar aceitunas. Le pregunta a la empresa si no lo pueden cambiar a otra tarea, pues la monotonía ya puede con él.
- e) Lidia se queja de que "en esta empresa ya puedes hacer las cosas bien que nadie te dice nada, los jefes pasan de todos nosotros".
- f) Gonzalo lleva ya 10 contratos temporales seguidos en la empresa y le agobia pensar si al siguiente ya no le renovarán.
- a) La retribución es inadecuada, hay que revisar el salario de Juan, que no ha subido, y considerar un plus de productividad a Sara.
- b) El no cumplir las normas de seguridad afecta a las condiciones laborales, además no se promueve la participación en la empresa para realizar propuestas de mejora.
- c) No hay un ajuste puesto / trabajador, por lo que a Belén hay que recolocarla en otro puesto compatible o darle formación.
- d) Se trata de una tarea monótona. Habría que enriquecer el puesto de trabajo variando las tareas que hace Rafael o a través de rotación de puestos, para que cambiase temporalmente a otro.
- e) Hay una falta de reconocimiento al trabajo bien hecho, por lo que la empresa debería considerarlo como una técnica de motivación.
- f) La inestabilidad laboral afecta a las condiciones de trabajo. La empresa debería considerar la contratación fija.

## Programas de motivación laboral

Si bien es cierto que la empresa española no ha desarrollado una cultura favorable a la motivación laboral, los países anglosajones, y especialmente los EEUU, llevan años poniendo en práctica técnicas de motivación. Algunas multinacionales con implantación en España han elaborado programas de motivación laboral.

En concreto, el programa de motivación de McDonald's contiene los siguientes puntos:

- 1) Posibilidades de promoción: la empresa ofrece la posibilidad de desarrollar una carrera profesional dentro de la compañía mediante una política de ascensos.
- 2) Programa de entrenamiento: mediante cursos y talleres el trabajador adquiere los conocimientos necesarios para realizar su trabajo correctamente.
- 3) Rotación de tareas: El trabajador puede y debe realizar diferentes tareas en diferentes áreas.
- 4) Instalaciones adecuadas para comer y descansar en el tiempo destinado para ello.
- 5) Reconocimiento: Mediante el Programa de Empleado del Mes, la gerencia de cada restaurante elige al trabajador que más destaca. Este reconocimiento tiene gran importancia en la trayectoria profesional en McDonald's.
- 6) Flexibilidad horaria: Permite a los trabajadores compatibilizar trabajo y vida personal y familiar.
- 7) Actividades Motivacionales: programas de capacitación, programas de incentivos, actividades deportivas, días de la Familia, etc.

FUENTE: <http://www.mcdonalds.com/us/en/careers/benefits.html>

## Redacta tu plan de empresa

Reflexiona sobre las técnicas de motivación laboral que podrías utilizar en tu empresa si tuvieras trabajadores contratados:

### La retribución:

- ¿Es posible utilizar la retribución fija más la retribución variable en tu empresa?

### Las condiciones laborales:

- ¿Existen las condiciones mínimas de seguridad y confort en la empresa?
- ¿Cómo son los horarios?
- ¿En qué momento crees que un trabajador tiene que estar contratado de forma indefinida?

### El ajuste puesto / trabajador:

- En el próximo apartado realizarás un estudio del análisis del puesto para que sea compatible con el trabajador seleccionado.

### El enriquecimiento del puesto:

- ¿Hay tareas monótonas que puedan ser más variadas?
- ¿Es posible la rotación de puestos?

### La participación en la empresa:

- ¿Cómo se recogen las sugerencias y quejas?
- ¿Existe comunicación fluida?

### El reconocimiento:

- ¿Cómo puedes reconocer el trabajo bien hecho?

## C) La motivación por objetivos

Es la **forma habitual de motivación en las empresas**: el establecimiento de objetivos y ofrecer recompensas por alcanzarlos. ¿**Cómo funciona** la motivación por objetivos? Según **Locke** (1968), si los trabajadores se plantean de forma voluntaria sucesivas metas, mayor será su motivación hacia el logro. Su modelo se basa en las **siguientes características**:

- El objetivo final debe **dividirse en metas parciales** de forma escalonada, de manera que se vaya premiando la consecución de pequeños objetivos hasta alcanzarse la meta final.
- Los **trabajadores deben creerse** esas metas, deben verlas como posibles, y asumir a nivel interno que las van a alcanzar. De ahí que sea importante **la participación y el diálogo** con los trabajadores para establecer metas realistas. Lo contrario sería una imposición de objetivos.
- El **sistema de recompensas** debe estar **claro y ser transparente**, que sea **medible** y no quepan dudas sobre cuándo se han alcanzado los objetivos. Se debe recompensar tanto el objetivo final como las metas parciales, para poder motivar a quien no cumpla el objetivo final.

## D) Factores motivadores y técnicas de motivación

Las técnicas de motivación laboral **deben estar adaptadas** a las **necesidades de cada empresa** y a **las de cada trabajador**. Cada empresa tiene sus propias características y podrá aplicar mejor unas técnicas de motivación que otras; al igual que habrá trabajadores para los que, según sus necesidades, funcionen mejor unas técnicas de motivación que otras. Por ejemplo, habrá trabajadores para quienes el salario sea muy motivador, pero otros estén buscando un trabajo estable aunque se gane menos, o quienes busquen un trabajo donde puedan aplicar sus conocimientos.

### La retribución

- El salario es uno de los primeros factores motivadores, pues permite **cubrir las necesidades básicas**. Para ello la empresa debe fijar **salarios justos** que permitan cumplir esta función, a través del salario base.
- Pero además, el salario puede ser un **incentivo a la productividad**, si se pacta un sistema de cumplimiento de objetivos en forma de plus de productividad, **incentivos**, etc. Las grandes empresas suelen diferenciar claramente ambos salarios: la parte fija que marca el convenio, y la variable que mide la productividad.

### Las condiciones laborales

- Se trata de aquellos factores que tienen que ver con el **contexto donde se realiza el trabajo**: las condiciones de seguridad, los horarios, los turnos, las condiciones físicas agradables (luz, temperatura, etc).
- También se incluye en este apartado la **estabilidad laboral**: si la empresa utiliza una cadena de contratos temporales o bien recurre a la contratación fija, afecta a la motivación de los trabajadores.
- La mejora de estas condiciones de trabajo produce una mayor seguridad y supone una medida para prevenir la insatisfacción en el trabajo, más que ayudar a motivar **ayudan a no desmotivar**.

### El ajuste puesto / trabajador

- La empresa debe realizar un **diseño de puestos** de trabajo donde se establezcan los **requisitos** para desempeñar esos puestos de trabajo, para después **seleccionar a los trabajadores** adecuados al puesto.
- Un trabajador que no esté en un puesto compatible con sus capacidades o motivaciones **estará desmotivado**, bien porque le falta formación o bien porque tiene mayores aspiraciones de lo que le ofrece ese puesto.

### El enriquecimiento del puesto

- Son medidas que actúan sobre el puesto de trabajo en sí para "enriquecerlo". Pueden haber dos medidas:
- Aumentar el número de tareas para que sea más variado y **menos monótono**. Aquí también estaría incluida la **rotación de puestos** cada cierto tiempo para evitar esta monotonía.
- Darle **más autonomía al trabajador** para que pueda **tomar decisiones** en su puesto de trabajo, de manera que ese trabajo pueda ser más interesante y más desafiante al poder tomar decisiones sobre el mismo.

### Participación en la empresa

- Son los llamados "**círculos de calidad**" donde un grupo de trabajadores se reúne para hacer **propuestas de mejora** sobre su puesto de trabajo.
- Parte del principio de que **quien mejor conoce un trabajo** es quien lo realiza todos los días, por lo que es preciso recoger las opiniones de los trabajadores. La empresa luego decide si implanta esas propuestas.

### El reconocimiento

- Se trata de **reconocer y elogiar** cuando **el trabajo está bien hecho**. Muchas empresas obvian este aspecto y solo actúan cuando está mal hecho. También puede tener la forma de un **ascenso**.

## Modelos de organización empresarial

Los modelos que han utilizado las empresas para organizar el sistema de trabajo han ido variando a lo largo del tiempo. Algunos de los modelos de organización más importantes son:

### *Modelo jerárquico o tayloriano:*

Se basa en el trabajo individual y especializado. El trabajador se mantiene aislado del resto, limitándose las posibilidades de comunicación con los demás. Las decisiones están en manos exclusivamente de la dirección. Es el modelo típico de las cadenas de producción.

### *Modelo toyotista:*

Se llama así porque fue la empresa Toyota la primera en aplicarlo. Introduce la presencia de equipos de trabajo formados por trabajadores con distinta formación y habilidades, los cuales trabajan en conjunto compartiendo ideas y realizando propuestas de mejora en sus puestos de trabajo. Este modelo busca generar un sistema de trabajo más igualitario y participativo. Sin embargo, la dirección es la última que toma las decisiones sobre si se implantan o no las medidas.

### *Nuevas formas de organización:*

Estas nuevas formas de organización buscan conseguir el compromiso total del trabajador con la empresa, ya que consideran que si éste se implica de forma voluntaria aportará todo su potencial.

#### *1. Organizaciones que aprenden:*

Son organizaciones que creen en el intercambio de conocimientos entre sus miembros. Este intercambio se produce entre todos los niveles de la empresa, con independencia de la jerarquía.

Se fomenta la participación del trabajador tanto en el diseño de las tareas o el sistema de producción como en la búsqueda de nuevas soluciones. La plantilla recibe la formación adecuada para tener una visión de conjunto.

#### *2. Organizaciones saludables:*

Son empresas que reconocen la experiencia y el talento de sus miembros como su mayor fuerza competitiva. Motivan al trabajador mediante las condiciones de trabajo adecuadas.

Además, establecen canales de comunicación para promover la participación del trabajador tanto en la toma de decisiones como en la búsqueda de soluciones a los problemas. Son organizaciones donde las personas quieren ir a trabajar.

Si quieres saber más acerca de algunas organizaciones saludables puedes acceder a los siguientes enlaces:

<http://www.youtube.com/watch?v=nEqBybNe3Xw>

<http://www.youtube.com/watch?v=QnYGkFOOS9E>

## La empresa saludable, ¿es posible?

Google es una gran empresa con más de 20.000 empleados por todo el mundo. Allí la creatividad es fundamental y el trabajo se convierte en un desafío constante. La empresa busca que éste se desarrolle en un ambiente lúdico y confortable.

Las oficinas de Google en Suiza son un buen ejemplo de organización que busca convertirse en saludable, capaz de crear entornos de trabajo que ayudan a sus empleados a vivir más y mejor y, por tanto, a ser más productivos. Instalaciones deportivas, zonas de recreo y relax, decoraciones modernas y con colores energéticos, áreas para niños que ayudan a conciliar la vida familiar y laboral... un espacio de trabajo diferente que hace posible que las ideas fluyan tanto en la cafetería, jugando una partida de billar, como en una reunión de equipo.

## Redacta tu plan de empresa

A partir de tu idea de negocio, debes elaborar el organigrama de tu empresa. Para ello, detente primero en quiénes van a realizar las siguientes funciones y a partir de ahí señala los recursos humanos que vas a necesitar en cada área. Puedes dividir un área en secciones.

### Producción

- ¿Quiénes se encargan de la producción?
- ¿Hay distintas secciones dentro de la producción?

### Compras

- ¿Vendo bienes que he comprado previamente? ¿Necesito comprar materias primas para transformarlas?
- ¿Quién se encarga de las compras? ¿Y del almacén?

### Comercial-marketing

- ¿Quiénes venden el producto?
- ¿Quién realiza las tareas de marketing?

### Económico-financiero

- ¿Quién lleva la contabilidad?
- ¿Quién puede hacer pagos o sacar dinero del banco?
- ¿Quién realiza presupuestos y estudios contables?

### Administración

- ¿Quién lleva la documentación de la empresa?
- ¿Quién atiende al público?

### Recursos humanos

- ¿Quién selecciona al personal?
- ¿Quién gestiona los contratos, nóminas, la seguridad social?

### Organigrama

- Dibuja el organigrama de tu empresa indicando los departamentos y el número de trabajadores en cada uno de ellos.
- Ten en cuenta que si tu empresa es pequeña puedes juntar varios departamentos en uno o asumirlo la dirección.

### 3. La organización de la empresa

#### A) Los departamentos o áreas de la empresa

Producción	Si la empresa tiene que <b>elaborar los bienes</b> a partir de materias primas tendrá un área de producción. Las empresas de servicios deberán tener trabajadores que se encarguen de <b>ofrecer</b> dichos <b>servicios</b> , los cuales también formarán el departamento de producción. Este departamento suele dividirse en secciones.
Compras	Las empresas que necesitan comprar <b>materias primas</b> para que el departamento de producción las convierta en bienes, o comprar <b>bienes para revenderlos</b> más caros, necesitarán un área de compras. Este departamento se encarga del contacto con los proveedores, así como de la gestión del <b>almacén</b> .
Comercial-Marketing	Toda empresa debe <b>vender</b> o bienes o servicios, por lo que debe tener un área comercial. Además, deberá gestionar el área de <b>Marketing</b> : estudio de mercado, producto, precio, promoción, distribución.
Económico-financiera	Esta área se encarga de llevar la <b>contabilidad</b> de la empresa, realizar los <b>pagos</b> , las gestiones <b>banca-rias</b> , así como la obtención de recursos financieros como solicitar un <b>préstamo</b> , descuento de letras, etc. La contabilidad debe ser la base para realizar un posterior <b>análisis contable</b> para la toma de decisiones.
Administración	El área administrativa se encarga principalmente de la gestión y archivo de la <b>documentación</b> de la empresa (facturas, albaranes, recibos, pagos, etc) y del correo, así como de centralita o <b>atención al cliente</b> . En las pequeñas empresas suele encargarse también de la contabilidad y la gestión de las nóminas y contratos.
Recursos humanos	Es el área encargada por un lado de la <b>gestión administrativa</b> de recursos humanos (nóminas, contratos, seguridad social, finiquitos, etc), y por otro de la <b>selección de personal</b> , cursos de formación, prevención de riesgos laborales, así como <b>evaluación</b> del desempeño de los trabajadores y control sobre los mismos.
Dirección	No es un departamento de la empresa, ya que es la que se encarga de <b>dirigir y coordinar a todos</b> los departamentos. Sus funciones son la planificación, la organización, la ejecución y control de toda la empresa.

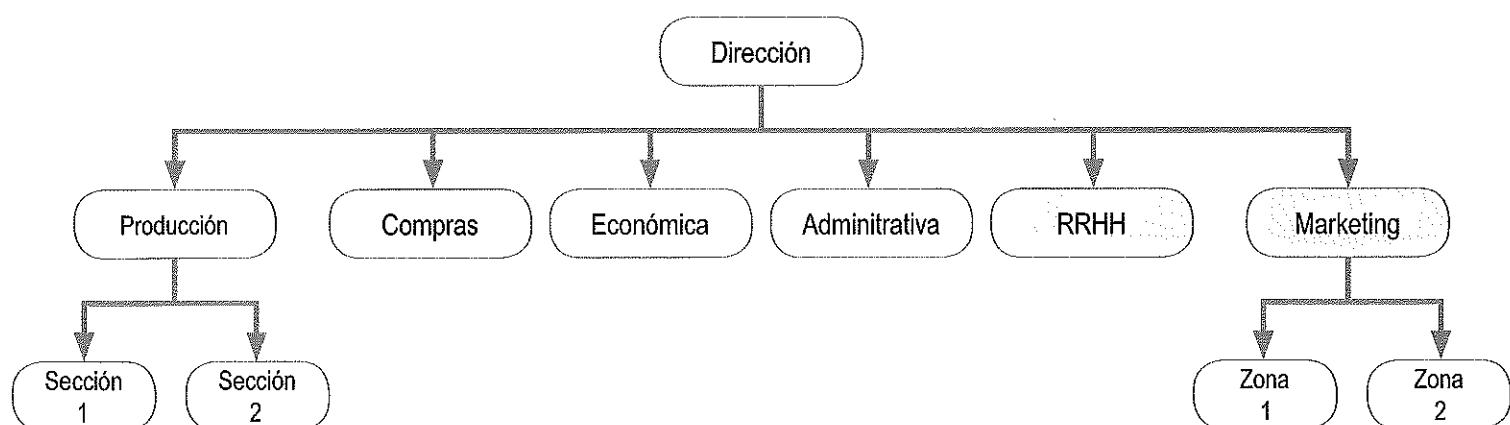
FÍJATE

#### B) El organigrama de la empresa

El organigrama de la empresa es la representación gráfica de todas las áreas de la misma, indicando la relación de jerarquía entre ellas, así como la dependencia o relación entre las distintas áreas. Un organigrama nos muestra la organización "formal" u oficial de la empresa. Hay muchos tipos de organigramas, pero nos centraremos en el organigrama vertical por departamentos. Un ejemplo de organigrama sería el siguiente:

La organización informal  
de la empresa

Además de existir un organigrama formal donde se establecen las relaciones oficiales de trabajo, en las empresas existe una organización informal, donde las personas deciden con quien interactuar con independencia del rango jerárquico.



## Selección de personal a través de la red

Las grandes compañías han incorporado Internet como uno de los recursos fundamentales para realizar un proceso adecuado de selección de personal. La red les permite buscar y encontrar candidatos en cualquier parte del mundo, simplificando trámites y por tanto ahorrando tiempo y dinero.

Una de las empresas pioneras en el desarrollo y utilización de este sistema de selección de personal es Coca-Cola, que a través de su página ha diseñado un proceso que consta de las tres fases que a continuación resumimos:

### 1. ¿Eres compatible con Coca-Cola?

Hemos elaborado un breve cuestionario para ayudarte a decidir si Coca-Cola es la opción correcta para ti.

El siguiente cuestionario te plantea preguntas acerca de tu estilo de trabajo preferido. Es una manera de ofrecerte información acerca de tu enfoque en comparación con el nuestro. No se trata de una prueba de evaluación, nosotros no vamos a ver los resultados, pero hemos descubierto que ayuda a los candidatos a comprender de verdad en qué consiste trabajar aquí. Si quedas satisfecho con lo que descubras gracias al cuestionario, nos gustaría tener noticias tuyas.

### 2. Descubre dónde encajan tus habilidades

Si te incorporas a The Coca-Cola Company trabajarás con personas excelentes en sus áreas de especialidad. Trabajar cada día con los mejores (y aprender de ellos todos los días) te permitirá desarrollar rápidamente un amplio abanico de experiencias que potenciarán extraordinariamente tu perfil profesional.

En la actualidad ofrecemos oportunidades en áreas muy diversas, entre las que se cuentan:

Para obtener más información sobre el proceso, accede al siguiente enlace: <http://www.europeancareers.coca-cola.com/es/home/why-coca-cola/the-application-process/>

- Identidad corporativa y Relaciones Externas (CIPAC)
- Liderazgo de clientes y liderazgo comercial
- Finanzas
- Recursos humanos
- Prácticas
- Tecnología de la información
- Legal
- Marketing
- Operaciones
- Envases e innovación
- Investigación y desarrollo
- Planificación Estratégica
- Cadena de suministro

### 3. El proceso de selección

Hemos diseñado el proceso de selección de modo que dispongas de la oportunidad de conocer e interactuar con diferentes interlocutores de la empresa. De esta manera ambos podremos descubrir si The Coca-Cola Company es la empresa adecuada para ti.

Todas las solicitudes deben realizarse en línea. Encuentra una vacante adecuada y sigue las instrucciones.

Si resultas preseleccionado, a continuación te pediremos que nos visites para iniciar el proceso de selección. Normalmente este proceso incluye una serie de entrevistas, un examen psicométrico, un role-play o un caso práctico pero, dependiendo de la posición a cubrir, el proceso puede adaptarse.

## Redacta tu plan de empresa

1º) A partir del organigrama elaborado antes, realiza un análisis de cada puesto en tu empresa. Para ello ayúdate de la siguiente ficha:

Descripción del puesto	Condiciones laborales	Perfil profesional
<b>Denominación:</b>	<b>Salario:</b>	<b>Formación y titulación:</b>
<b>Departamento:</b>	<b>Horario y jornada:</b>	<b>Conocimientos específicos:</b>
<b>Nivel responsabilidad:</b>	<b>Lugar de trabajo:</b>	<b>Experiencia profesional:</b>
<b>Tareas a realizar:</b>	<b>Tipo de contrato:</b>	<b>Habilidades profesionales:</b>
		<b>Actitudes y habilidades personales:</b>

2º) ¿Cuál será tu fuente de reclutamiento, es decir, dónde vas a encontrar el personal que necesitas? ¿Cómo crees que puedes usar las redes sociales para reclutar personal?

3º) ¿Qué pruebas crees que serían necesarias que pasaran los posibles candidatos? ¿Quién toma las decisiones sobre la selección de personal en tu empresa?

## C) El análisis de puestos

Analizar el puesto de trabajo supone **concretar las funciones y tareas** que debe desempeñar cada miembro de la empresa, así como determinar en qué condiciones laborales va a trabajar y qué requisitos deben tener los trabajadores para ser adscritos a esos puestos. Por tanto, consta de tres fases:

- **Descripción del puesto:** nombre del puesto, departamento o área al que está adscrito, si tiene algún cargo de responsabilidad o posibilidades de ascender después, y el listado de tareas que debe realizar.
- **Condiciones laborales:** horario y jornada, salario que le corresponde, posibles incentivos, lugar de trabajo, tipo de contrato para ese puesto (temporal o indefinido).
- **Elaboración del perfil del trabajador:** formación necesaria, conocimientos específicos, habilidades profesionales para el puesto, experiencia profesional, rasgos de personalidad: actitudes hacia el trabajo y habilidades sociales con los compañeros.

Veamos un **ejemplo** para un puesto de trabajo de especialista en electricidad del automóvil en un taller:

Descripción del puesto	Condiciones laborales	Perfil profesional
<b>Denominación:</b> Especialista en electricidad del automóvil	<b>Salario:</b> 1.300€ brutos mes. 14 pagas	<b>Formación y titulación:</b> Técnico grado medio Electromecánica de Vehículos.
<b>Departamento:</b> Producción, sección Reparaciones	<b>Horario y jornada:</b> De 8 a 14h y de 16 a 19h	<b>Conocimientos específicos:</b> Reparación de sistemas eléctricos y diagnóstico
<b>Nivel responsabilidad:</b> Dependencia del encargado de Reparaciones	<b>Lugar de trabajo:</b> Taller	<b>Experiencia profesional:</b> Mínimo 6 meses, se valorará FCT
<b>Tareas a realizar:</b> Recepción de vehículos Diagnóstico Reparación sistemas eléctricos Instalación de accesorios	<b>Tipo de contrato:</b> Temporal 6 meses	<b>Habilidades profesionales:</b> Eficaz en la diagnosis del problema eléctrico, rapidez y reparación correcta de sistemas eléctricos
		<b>Actitudes y habilidades personales:</b> Trabajo en equipo, confianza en sí mismo, ordenado, sociable, cooperativo, puntualidad

## D) La selección de personal

En el módulo del curso pasado de **Formación y Orientación Laboral**, en la unidad de Orientación Laboral, vimos todas las características del proceso de selección de personal: entrevistas, currículum vitae, autocandidatura, las redes sociales, etc. En este apartado presentamos las **4 fases del proceso de selección de personal** que suelen llevar a cabo las empresas:

- **El reclutamiento:** Busca reunir al **mayor número de candidatos** posibles. Cuantos más candidatos existan más probabilidades habrá de acertar con la selección del candidato ideal. Hay dos fuentes de reclutamiento: o bien recurrir al **interno** y buscar promocionar o cambiar de puesto a alguien de la empresa, o bien recurrir al reclutamiento **externo** y ofrecer el puesto de trabajo para que acudan candidatos de fuera de la empresa.
- **La preselección:** De todas las solicitudes recibidas, la empresa **elimina** aquellas que claramente **no cumplen** con los **requisitos** demandados: falta de titulación, experiencia mínima, etc.
- **La realización de pruebas:** Las personas preseleccionadas pasan las pruebas que establezca la empresa, desde **test, pruebas prácticas** profesionales y **entrevistas**.
- **La toma de decisiones:** El **responsable del departamento** donde trabajará el candidato **junto** con el **responsable de recursos humanos** tomarán una decisión sobre el candidato que será seleccionado.

## Consejos para elegir a un buen asesor (o gestoría)

Montar nuestro propio negocio conlleva todo un proceso que va más allá de lo puramente empresarial o profesional y que debe tratarse con especial cuidado y planificación: la gestión laboral, fiscal y contable. Como autónomo o pyme debes decidir cómo resolver esta gestión. En este artículo te plantearemos 3 cuestiones:

### ¿Asesor online o asesor presencial?

Los servicios online permiten acceder a tarifas generalmente más económicas además de ahorrar tiempo en desplazamientos físicos. Sin embargo, puede tener algunas carencias, como una menor personalización o dificultades de comunicación. Además, parte de la gestión documental suele correr por nuestra cuenta, por lo que supone mayor implicación del cliente en los trámites. El asesor presencial permite ese contacto personal y más personalizado pero suele ser más caro e implica desplazarse físicamente.

### ¿Qué servicios necesito contratar?

Las asesorías pueden ofrecer:

- Servicios fiscales: altas y bajas de impuestos, confección y presentación de impuestos, sea IRPF o Impuesto de Sociedades, asistencia ante una inspección de Hacienda.
- Servicios laborales: altas y bajas en la seguridad social, contratación, confección de nóminas, pagos a la seguridad social, cálculo de retenciones de IRPF de trabajadores e ingreso en Hacienda, recomendaciones sobre el convenio colectivo concreto y asuntos de prevención de riesgos laborales.
- Servicios de contabilidad: elaboración del libro de ingresos y gastos en el caso de autónomos en estimación directa de IRPF, los libros de IVA, en el caso de sociedades los libros oficiales de contabilidad, balances, registro de libros y presentación de cuentas anuales en el Registro Mercantil.
- Servicios jurídicos: asistencia ante reclamaciones de Hacienda o de la Seguridad Social, demandas de trabajadores, gestión en la tramitación de constitución de una sociedad. Otros servicios puede ser el cumplimiento de la ley de protección de datos o la gestión inmobiliaria.

### Claves para elegir tu asesor:

- Establece tus necesidades y prioridades. Recuerda que cuanto menos tiempo tengas que dedicar a la gestión laboral, fiscal y contable de tu negocio, mayores recursos y tiempo tendrás para dedicarle a otros aspectos del negocio, como buscar clientes y vender más.
- Busca y compara entre diferentes ofertas. Inicia una primera toma de contacto en la que puedas aclarar tus dudas, como servicios que ofrecen, plazos de entrega, precios, disponibilidad para resolver tus dudas, etc.
- Busca un asesor que te explique las cosas, que te aporte valor añadido, consejos u orientación que te ayuden a mejorar tu negocio. Y que lo haga de manera periódica por propia iniciativa, y no solo cuando tú se lo solicitas.
- Finalmente, valora el grado de afinidad que hay entre tú y tu asesor. Es recomendable que la comunicación sea fluida y que puedas entender de forma sencilla aspectos que en sí son complejos, así como que puedas preguntar sobre cualquier cuestión con total confianza.

Fuente: [www.infoautonomos.es](http://www.infoautonomos.es). 27/6/2013

## Lean Startup: diseña-valida-aprende Sal a la calle y pregunta por gestorías

Una de las tareas que más se subcontrata con empresas externas es la de las gestorías para cuestiones de personal, nóminas, seguros sociales, contabilidad, impuestos, etc.

Busca a empresarios autónomos o empresas pequeñas que trabajen con gestorías e indaga sobre los servicios que ofrecen y qué les parece el servicio que prestan a las empresas pequeñas.

- ¿Qué ofrecen respecto a la gestión de nóminas y seguros sociales? ¿Cuándo lo hacen?
- ¿Le llevan la contabilidad de la empresa? ¿Cómo lo hacen?
- ¿Qué impuestos de la empresa gestionan?
- ¿Cuánto suelen cobrar las gestorías?
- ¿Estaría dispuesto a realizar por sí mismo las tareas que realiza una gestoría?
- ¿Está contento con la gestión de las gestorías? ¿Qué dificultades ha encontrado?
- ¿Qué nos recomienda a la hora de contratar con una gestoría?

Una vez recogida toda la información por los miembros del equipo ponerla en común: a) ¿Qué servicios son los más habituales por las gestorías? b) ¿Qué conclusiones sacáis de las opiniones que tienen las pequeñas empresas de las gestorías?

## Redacta tu plan de empresa

Si vas a realizar contrataciones, indica para tu proyecto de empresa los siguientes aspectos:

### Contratación:

- ¿Qué tipos de contratos vas a realizar a cada trabajador?
- ¿Cuál será su duración?

### Convenio colectivo:

- ¿Cuál es el convenio colectivo que se aplica en tu sector?
- ¿Qué categorías profesionales corresponden a los trabajadores?
- ¿Qué salarios les corresponde según convenio?

### Seguridad social:

- ¿Cuál es el coste de seguridad social de trabajador y de empresa?
- ¿Cuál es el coste efectivo por cada trabajador?

### Prevención de riesgos laborales:

- Entra en las webs de Prevención10 y en el INSHT para el documento único de empresas menores de 50 trabajadores, y documentate sobre las ayudas que ofrecen en la elaboración del plan de prevención y otras obligaciones en materia de prevención.

## 4. Obligaciones de la empresa en materia laboral

En el curso anterior, en el módulo de **Formación y Orientación Laboral**, estudiaste todos los tipos de contratos de trabajo, las nóminas, la cotización de la empresa a la seguridad social, las obligaciones de la empresa en prevención de riesgos laborales, entre otras obligaciones en materia laboral. A modo de repaso, te presentamos los **aspectos laborales que debes tener en cuenta** si contratas trabajadores:

### Contratación

- El **periodo de prueba** forma parte del contrato, está incluido dentro de éste. Hay que **dar de alta** a los trabajadores en la seguridad social antes de empezar a trabajar.
- Casi todos los **contratos** de trabajo deben realizarse **por escrito**, y siempre es preferible que lo hagas así para evitar la presunción de que el trabajador está indefinido a tiempo completo.
- Los **contratos temporales** más utilizados son: el contrato por obra o servicio, el contrato eventual por circunstancias de la producción y el contrato de interinidad. Los contratos formativos son el contrato de prácticas y el contrato para la formación, que también son temporales.
- Los **contratos indefinidos** suelen tener ayudas a la cotización de la empresa a la seguridad social.
- Es posible contratar a **tiempo parcial** por una jornada inferior a la de un trabajador comparable del convenio.

### Convenio colectivo

- **Debes conocer** el convenio colectivo del **sector** al que pertenece tu empresa. En él se regulan específicamente los días de **permiso laborales**, cuestiones sobre **las vacaciones**, mejoras sobre los contratos y especialmente el **salario por categoría profesional y los pluses**.
- Las **tablas salariales**: El convenio colectivo regula el salario del primer año del contrato, pero para los demás años deberás acudir a las tablas salariales que se **aprueban cada año** con las subidas de salario.

### Seguridad social

- Al **trabajador** la empresa le quita una parte de **seguridad social** de la nómina, pero es **para ingresarla** en la seguridad social al **mes siguiente**.
- Igualmente, la **empresa paga su parte de seguridad social**, la cual ingresa, junto a la seguridad social del trabajador, en el **mes siguiente**.

### Prevención de riesgos laborales

- Si tu empresa es **menor de 25 trabajadores**, el **propio empresario** podrá **asumir la prevención** de riesgos, siempre que no sea una empresa con riesgos especiales, tenga un solo centro de trabajo, tenga el nivel de formación básica en prevención y desarrolle su actividad en la empresa. Tendrá que **subcontratar los reconocimientos médicos** con un servicio de prevención, así como aquellas otras **funciones que el mismo empresario no asuma** (como la elaboración del plan de prevención de riesgos).
- Si es una **empresa mayor**, hay **otras modalidades** de prevención, como son la contratación de un trabajador que asuma las funciones de prevención o la subcontratación con un servicio de prevención.

### ¿Cuál es el coste efectivo de contratar a un trabajador?

Veamos un caso de una nómina sencilla para ver cuánto se descuenta al trabajador de seguridad social e IRPF, cuánto recibe de salario neto y cuánta seguridad social tiene que pagar la empresa por su parte. Un trabajador indefinido tiene un salario base de 1.200€ y dos pagas extras anuales que están prorrteadas por valor de 200€ al mes. Se le retiene un 10% de IRPF. La tarifa de primas es del 2%. Calcula su salario neto y la seguridad social a cargo de la empresa. Suma el salario bruto y la seguridad social de la empresa y tendrás el coste.

#### Calculo salario neto trabajador:

$$\text{Salario bruto} = 1.200 + 200 = 1.400\text{€}$$

$$\text{Seguridad social trabajador} = 4,7\% + 1,55\% + 0,1\% \text{ de BCCC} \\ (\text{coincide con BCCP}) = 6,35\% \text{ de } 1.400 = 88,90\text{€.}$$

$$\text{IRPF del trabajador} = 10 \% \text{ de } 1.400 = 140\text{€}$$

$$\text{Salario neto} = 1.400 - 88,90 - 140 = 1.171,10\text{€.}$$

**El trabajador percibe que trabaja por 1.171,10€**

#### Cuotas a pagar por la empresa del trabajador contratado:

- CC = 23,6% de 1.400 = 330,40€
- CP = 2% de 1.400 = 28€
- Desempleo = 5,50% de 1.400 = 77€.
- FOGASA = 0,2% de 1.400 = 2,8€.
- FP = 0,6% de 1.400 = 8,4€

**TOTAL seguridad social a cargo de la empresa = 446,60€**

¿Qué percepción tiene la empresa del coste que le supone el trabajador? Salario neto a entregar = 1.171,10€ + Seguridad social trabajador = 88,90€ + IRPF del trabajador = 140€ + Seguridad social a cargo de la empresa = 446,60€ =

**= Total coste trabajador = 1.846,60€**, al sumar lo que recibe el trabajador más IRPF más seguridad social.



## Casos prácticos a resolver

### A) Dirección y liderazgo

**1º)** Sitúa a las siguientes personas dentro de la malla gerencial de Blake y Mouton y señala por qué:

a) Alba es jefa comercial de área. Mantiene una estupenda relación con sus vendedores. Sin embargo, la dirección se queja de que es el área que menos vende, pues Alba no supervisa en absoluto el trabajo de los vendedores ni les da instrucciones de objetivos a alcanzar.

b) Manolo forma parte de la dirección de un centro educativo como jefe de estudios. Vigila el trabajo de todo el mundo, visitando las aulas a ver si están los profesores y alumnos en clase, controlando las guardias, las entradas y salidas del centro por la puerta, etc. Cuando el profesorado acude con algún problema, simplemente lo obvia.

c) Álvaro es coordinador médico en un centro de salud. Plantea continuamente innovaciones y mejoras en el centro, las cuales comunica y debate con el equipo médico, previamente a su implantación. Consigue el máximo rendimiento de médicos que en otros centros de salud eran más reacios a participar en la mejora del centro.

**2º)** Siguiendo la teoría de Hersey y Blanchard, indica el nivel de madurez de los trabajadores y el estilo de liderazgo que habría que utilizar, así como el tipo de poder:

a) Maite lleva trabajando de cocinera muchos años y es una experta en su materia. Sin embargo, no está motivada en el restaurante, entra tarde y se va antes de hora, así como a veces se deja la cocina a medias y le dice a la pinche que continúe sola porque tiene que salir.

b) Rubén acaba de entrar en una empresa de mensajería repartiendo paquetes postales con la moto de la empresa. Va muy despistado y en la empresa no le ayudan sobre cómo debe hacerse el trabajo, y se equivoca muchas veces en los repartos. Él quisiera hacerlo bien, pero se queja de que sin más explicaciones no puede hacerlo mejor.

### B) Motivación laboral

**3º)** Clasifica las siguientes frases en motivación extrínseca o motivación intríseca:

a) Llevo 5 contratos temporales seguidos y no sé nunca si al siguiente me lo van a renovar.

b) Con tanto trabajo no doy abasto, si me dejaran terminarlo al día siguiente sería un alivio.

c) Aquí hace un frío que no se puede trabajar.

d) Todo el día haciendo lo mismo y lo mismo, yo no sé cuánto podré durar en este trabajo.

e) En mi actual trabajo no puedo utilizar todo lo que aprendí.

f) En mi empresa hay un mal ambiente con los compañeros y con los jefes que quita las ganas de ir a trabajar.

**4º)** Los siguientes trabajadores se encuentran en distintos niveles de la pirámide de Maslow en cuanto a su motivación laboral. Señala qué tipo de necesidades buscan cubrir con su trabajo:

a) Sofía, se encuentra muy a gusto donde está pues le proporciona un sueldo, un contrato indefinido y hay buen ambiente de trabajo.

b) Ángel, lleva años de comercial de muebles en la empresa y cree que ya ha llegado el momento de que le den un ascenso y le reconozcan su trabajo, pues ha quedado una vacante para el puesto superior y cree que se lo tendrían que dar a él antes que contratar a otro de fuera.

c) Ramón, ha estudiado Bellas Artes y está buscando un trabajo donde pueda expresar sus habilidades artísticas. No le importa el sueldo ni estar fijo ni quien sea el jefe, solo quiere desarrollar el potencial que lleva dentro.

**5º)** Una empresa de instalaciones eléctricas quiere motivar a sus instaladores y programa un método de retribución por objetivos. Pone cada instalación con la que el cliente quede satisfecho recibirán un plus a concretar a finales de año. El pago se hará de una sola vez en enero del año siguiente. Los 3 trabajadores no ven claro este sistema de objetivos, no saben cómo se va a valorar la satisfacción del cliente. Además, tampoco se les ha consultado a ver que pensaban, y cobraran el plus una vez al año en enero se les va a hacer muy largo.

¿Qué 3 reglas del sistema de motivación por objetivos ha incumplido la empresa?

**6º)** Aplica la técnica de motivación laboral correcta para los siguientes casos:

a) Una empresa donde los trabajadores no se sienten motivados a cumplir los objetivos de la empresa, al fin y al cabo van a ganar igual.

b) Un supermercado contrata a dos licenciadas químicas para trabajar de cajeras. A los dos meses a ellas les parece que su trabajo es monótono y aburrido y no pueden poner en práctica toda su valía como químicas.

c) Un taller de 30 trabajadores observa que los trabajadores, cuando pasan 6 meses en el mismo puesto, pierden la motivación, por lo que cree que debería aplicar algún cambio en cómo organizar el trabajo. Además, han aumentado las quejas de los trabajadores en los pasillos, lo cual llega a oídos de la dirección.

### C) La organización del trabajo

**7º)** Clasifica las siguientes funciones según el departamento al que pertenecen:

a) Llevar la contabilidad de la empresa.

b) Diseñar las estrategias de producto y precio de la empresa.

c) Recoger los pedidos y guardarlos en el almacén.

d) Ofrecer los servicios de la empresa a los clientes.

e) Preparar los contratos de trabajo y pagar las nóminas.

f) La atención telefónica a los clientes y archivar la documentación.



### Repasa conceptos (test)

## A) Dirección y liderazgo

### 1º) Una de las diferencias entre dirección y liderazgo afirma que:

- a) El líder es siempre nombrado por la empresa y la dirección no.
- b) El líder es elegido y reconocido por los demás, mientras que la dirección la elige la empresa.
- c) El líder es un gestor del día a día, y la dirección tiene la capacidad de influir sobre los demás.

### 2º) Manolo, por su experiencia laboral, tiene la percepción de que los trabajadores son vagos por naturaleza y hay que supervisarlos y castigarlos porque por ellos mismos no tomarían responsabilidades. Nos encontramos ante una visión del ser humano:

- a) Basada en la teoría X de McGregor.
- b) Basada en la teoría Y de McGregor.

### 3º) Según la malla gerencial de Blake y Mouton, un líder que está muy orientado hacia las personas y muy orientado hacia la tarea sería:

- a) Una dirección pobre.
- b) Una dirección intermedia.
- c) Un trabajo en equipo.
- d) Ninguna es cierta, o está orientado a la tarea o a las personas pero no las dos a la vez.

### 4º) Según Hersey y Blanchard, si los trabajadores están motivados por trabajar y conocen muy bien su trabajo, el estilo adecuado es:

- a) El estilo delegador, con baja orientación hacia la tarea y hacia las personas.
- b) El estilo participativo, con baja orientación hacia la tarea y alta hacia las personas, animándolas a que participen.
- c) El estilo persuasivo, con alta orientación hacia la tarea y hacia las personas, premiándolas cuando lo hacen bien.

## B) Motivación laboral

### 5º) La motivación intrínseca se caracteriza:

- a) Por provenir de los resultados que se obtienen con el trabajo.
- b) Por estar relacionada con el desarrollo de la tarea en sí.
- c) Por hacer referencia al horario y a la monotonía del trabajo.

### 6º) En la teoría de Maslow:

- a) El nivel de autorrealización es el máximo que se puede alcanzar.
- b) Primero hay que cubrir las necesidades inferiores para ir subiendo hacia las superiores.
- c) La crítica que se le hace es que no es jerárquico, ya que hay que personas que pueden ordenar esas necesidades de otra manera.
- d) Todas son ciertas.

### 7º) No es una técnica de motivación laboral:

- a) El enriquecimiento del puesto, haciendo más variado el trabajo o rotando por puestos de trabajo distintos.
- b) Diseñar los puestos de trabajo y seleccionar a las personas adecuadas para esos puestos.
- c) Remunerar a los trabajadores todo su salario con incentivos y no con un salario fijo combinado con un salario variable.

## C) La organización de la empresa

### 8º) El departamento de compras:

- a) Se encarga de recoger los pedidos y fabricar los bienes o prestar los servicios a los clientes.
- b) Se encarga de comprar las materias primas o bienes que se van a vender a los clientes, así como de su almacenamiento.
- c) Se encarga de la documentación de albaranes y facturas de los clientes.

### 9º) En el análisis de puestos debemos considerar los siguientes aspectos:

- a) Describir el puesto, el salario y el horario del trabajador.
- b) Describir el puesto y el perfil profesional de la persona que hay que seleccionar.
- c) Describir el puesto, las condiciones laborales de ese puesto y el perfil profesional de la persona que hay que seleccionar.

## D) Obligaciones en materia laboral

### 10º) La importancia para un emprendedor de conocer el convenio colectivo de su sector está en que:

- a) Allí se encuentran las posibles categorías profesionales de los trabajadores.
- b) Allí se encuentran los salarios de los trabajadores, si bien tiene que actualizarlos con las tablas salariales de cada año.
- c) Allí podrá encontrar cómo se regulan algunas materias de interés práctico, como son las vacaciones o los permisos de trabajo.
- d) Todas son ciertas.

## Repasa el plan de empresa de esta unidad

Recoge la información que has ido elaborando sobre el plan de empresa y resúmelo siguiendo éste índice:

### Dirección y liderazgo:

- Quién se ocupa de la dirección y qué habilidades de dirección y liderazgo posee.

### Plan de motivación laboral:

- Elabora un plan de motivación laboral para el personal de tu empresa.

### El organigrama y la selección de personal:

- Elabora el organigrama y los departamentos o secciones de tu empresa, con el personal necesario.
- Realiza un análisis de cada puesto y cómo van a ser seleccionados los candidatos.

### Obligaciones laborales:

- ¿Qué contratos se van a realizar y duración? ¿Qué convenio colectivo del sector se aplica a la empresa?
- ¿Cuál es el coste efectivo de cada trabajador? ¿Cómo se va a organizar la prevención de riesgos?

## ENTORNO EMPRESARIAL

### **“Empresas que conocen la importancia de la motivación”**

#### MIMAR AL EMPLEADO PESE A LA CRISIS

Los responsables de recursos humanos mencionan como un ejemplo de futuro el caso de Alcatel-Lucent. María Fe Benito es la directora de desarrollo del talento de esta compañía. “Estamos totalmente preocupados por poner en valor la persona, es el primer activo de nuestra compañía. Si las personas no están motivadas no van a ser capaces de sacar lo mejor de ellas y de mantenerlo”, empieza por explicar Benito.

Y cuenta lo que les pasó en un momento de crisis inesperada, tras haber pasado durante cuatro años por un proceso de transformación profunda. “Hace unos cinco años nacimos como Alcatel-Lucent e iniciamos una nueva etapa, con un modelo de estrategia nuevo y una nueva cultura común con los que queríamos crecer integrados. Pusimos entonces en marcha muchas iniciativas de recursos humanos para dar valor a las personas. Empezamos una fase de formación y desarrollo, coaching (entrenamiento) individual y de equipo (de liderazgo, de preocupación por los equipos, transmitir coraje, valentía...) con toda la plantilla. Se trataba de que todos interiorizaran la nueva cultura del emporio que necesitábamos construir y donde queríamos ser los líderes”. También crearon una plataforma formada por los denominados equipos de transformación. Era voluntario y funcionaba como una incubadora multidisciplinar de nuevas ideas. Se apuntaron más de 200 personas de las 1.000 que tiene la empresa. “Se crearon blogs en la intranet y una red social, Engage (con la idea de ‘enganche’), tipo Facebook, pero solo de la empresa y a nivel internacional. Tenemos casi 70.000 usuarios en todo el mundo y se han creado más de 2.000 grupos muy diversos”, prosigue María Fe Benito.

En estas estaban cuando, al cabo de algo más de tres años, en diciembre de 2009, se derrumbó parcialmente la sede central de la compañía en Madrid. “Nos quedamos sin oficina toda la plantilla de la noche a la mañana. Y entonces afloró el sentido de equipo. Durante casi un mes todo el mundo trabajó desde su casa, se hizo una compra masiva de portátiles y la empresa no paró las operaciones. Teníamos un plan de gestión de crisis que en 48 horas se puso en marcha y siguió todo funcionando normalmente. Gestionamos la crisis basándonos en la comunicación en tiempo real, directa del presidente y del comité de dirección, vía correo electrónico, sms y teleconferencias en cascada, llegaba todo del presidente al último empleado. Luego estuvimos nueve meses con un régimen de teletrabajo y la mayoría de los empleados rindió más que en una situación normal”, asegura Benito. La moraleja de esta experiencia está clara para el equipo de Alcatel-Lucent: “O siembras antes poniendo en valor el trabajo de las personas o es difícil que cuando pase una crisis, del tipo que sea, la puedas afrontar”.

Extracto del artículo de El País “ Mimar al empleado pese a la crisis

- 1º) ¿Qué opinas de la moraleja final del artículo? ¿Qué condiciones se dieron para que esto pasara?
- 2º) ¿Qué importancia tiene para ti el equipo de recursos humanos en la empresa?
- 3º) Debate en clase las respuestas anteriores.

# Unidad 6

## FORMAS JURÍDICAS

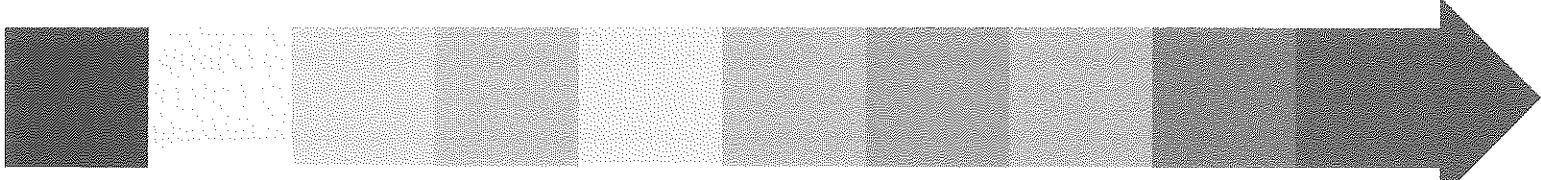
### CONTENIDOS:

1. Las formas jurídicas
2. Trámites para la constitución de una empresa



### OBJETIVOS:

1. Conocer las características de las distintas formas jurídicas.
2. Valorar cuál es la forma jurídica más adecuada.
3. Conocer los trámites en la creación de empresas, tanto de forma presencial como telemática.



## ¿Cuánto se paga de autónomos?

Los autónomos tienen un sistema especial de cotización a la seguridad social, ya que no cotizan por la cantidad que ganan, sino por **una cantidad** que ellos deciden, la cual se debe encontrar **entre un máximo y un mínimo**. A esa cantidad (base de cotización) se le **aplican unos porcentajes** para tener derecho a las prestaciones de seguridad social, algunos son obligatorios y otros voluntarios.

<b>Bases mínimas y máximas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los autónomos deben elegir una base de cotización para 2019 comprendida <b>entre 944,40€ y 4.070,10€</b> al mes. Salvo mayores de 47 años que tienen un máximo 2.077,80€ para evitar elevar de forma intencional la jubilación.</li> <li><b>La base mínima</b> de autónomos que sean <b>administradores de sociedades mercantiles</b> (SA, SL) así como los autónomos que tengan al menos <b>10 trabajadores contratados</b>, será de <b>1.214,10€ al mes</b>. Los nuevos autónomos estarán exentos de esta base durante 12 meses y se les aplica los topes generales (944,40€ de mínima).</li> </ul>
<b>Tipos de cotización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Contingencias comunes = 28,30%.</b></li> <li><b>Contingencias profesionales = 0,9%</b> (a partir de 2019 ha pasado a ser obligatorio, debiendo concertarlas con una Mutua).</li> <li><b>Por cese de actividad (desempleo de los autónomos): 0,7%</b> (a partir de 2019 ha pasado a ser obligatorio).</li> <li><b>Por FP = 0,1%</b> (a partir de 2019 ha pasado a ser obligatorio).</li> <li><b>TOTAL = 30%</b></li> <li>Para <b>2020</b> los % serán= Por CP= 1,1% y por cese de actividad = 0,8%.</li> <li>Para <b>2021</b> los % serán= Por CP= 1,3% y por cese de actividad = 0,9%.</li> </ul>
<b>Nuevos autónomos Tarifa plana en C.C.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Para hombres menores de 30 años o mujeres menores de 35 años:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>A) Durante los <b>primeros 12 meses</b>: 1) Si decide cotizar por la base mínima: <b>60€ exactos</b>. 2) Si decide cotizar por una base superior: una reducción del 80% de la cuota de contingencias comunes que le salga a pagar</li> <li>B) Durante los siguientes 24 meses: Una reducción del 50% los primeros 6 meses, y del 30% en los otros 18 meses.</li> </ul> </li> <li><b>Para mayores de esas edades, igual salvo</b> el último tramo de 18 meses que es solo de 6 meses.</li> <li>Esta tarifa plana se aplica, pero solo en los primeros <b>12 meses</b>, a las <b>mujeres</b> que en los <b>2 años siguientes a la maternidad</b> se reincorporen de nuevo como trabajadoras por cuenta propia.</li> <li>Estas <b>cuotas se aplican</b> a los nuevos autónomos, así como aquellos que no hubiesen estado de alta en los últimos 2 años.</li> </ul>
<b>Municipios menores 5.000 hab.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desde el 1-8-18, los nuevos emprendedores autónomos tendrán <b>durante 24 meses</b>, bien la <b>tarifa plana de 60€</b> o bien la reducción del 80%. Si es hombre menor de 30 años o mujer menor de 35 años, <b>se amplia 12 meses</b> más con una bonificación del 30%.</li> </ul>

Por ejemplo, las cuotas mínimas que tienen que pagar un empresario individual y un administrador de SL, para el año 2019, son:

El empresario individual cotiza por la base mínima de 944,40€ Contingencias comunes= 28,30% de 944,40€= 267,27€ Contingencias profesionales= 0,9% de 944,40€= 8,50€ Por cese de actividad= 0,7% de 944,40€= 6,61€ Por FP= 0,1% de 944,40%= 0,94€ Total cuotas= <b>283,32€</b>	El administrador de SL cotiza por la base mínima de 1.214,10€ Contingencias comunes= 28,30% de 1.214,10€= 343,59€ Contingencias profesionales= 0,9% de 1.214,10€= 10,93€ Por cese de actividad= 0,7% de 1.214,10€= 8,50€ Por FP= 0,1% de 1.214,10%= 1,21€ Total cuotas= <b>364,23€</b>
--	---

## Soy autónomo, ¿qué sucede con los bienes de mi cónyuge si hay pérdidas?

En España existen principalmente 2 regímenes económico-matrimoniales: a) **Sociedad de gananciales**. Al contraer matrimonio se forma una comunidad de bienes formada por los bienes gananciales que, en caso de disolución del matrimonio, se reparten entre los cónyuges. b) **Separación de bienes**. Los bienes que cada uno tuviesen en el momento inicial de contraer matrimonio y los que adquieran después a título personal, pertenecen a cada uno de ellos.

*Responsabilidad del autónomo y su cónyuge: (ver [www.ipyme.org](http://www.ipyme.org))*

Si el empresario o empresaria están casados, puede dar lugar a que la responsabilidad derivada de sus actividades empresariales alcance al otro cónyuge:

- Los bienes privativos del empresario quedan obligados a los resultados de la actividad empresarial.
- Los bienes destinados al ejercicio de la actividad y los adquiridos por dicho ejercicio, responden en todo caso del resultado de la actividad empresarial.
- En el régimen de bienes gananciales, cuando se trata de bienes comunes del matrimonio, para que éstos queden obligados será necesario el consentimiento de ambos cónyuges. El consentimiento se presume cuando se ejerce la actividad empresarial con conocimiento y sin oposición expresa del cónyuge y también cuando al contraer matrimonio uno de los cónyuges ejerciese la actividad y continuase con ella sin oposición del otro.
- Los bienes propios del cónyuge del empresario no quedarían afectos al ejercicio de la actividad empresarial, salvo que exista un consentimiento expreso de dicho cónyuge.
- En todo caso, el cónyuge puede revocar libremente el consentimiento tanto expreso como presunto. En este sentido, es aconsejable acudir al Registro Mercantil a comunicar dicha revocación y registrarla.



# 1. Las formas jurídicas

Cuando un emprendedor o emprendedores deciden crear una empresa deben plantearse **qué forma jurídica adoptará la empresa**: ¿Será un **empresario individual**? ¿Un **sociedad limitada**? ¿Una **sociedad anónima**? ¿Una **cooperativa**? En este apartado vamos a ver las distintas formas jurídicas que existen, haciendo hincapié en dos tipos: el empresario individual y la sociedad limitada, por ser las formas más usuales que utilizan los emprendedores al crear una empresa.

## A) El empresario individual

Es la forma más habitual de empresa, al ser la más simple y no requerir un capital mínimo o varios socios. Veamos en primer lugar sus características y después el régimen de autónomos de la seguridad social.

- Es la **persona** particular que, por su cuenta y riesgo, **ejerce una actividad empresarial** de forma habitual, personal y directa.
- Una característica importante es que tiene **responsabilidad ilimitada**, es decir, **responde con sus bienes personales**, presentes y futuros, de la marcha de la empresa. Por tanto, su patrimonio personal y el de la empresa es solo uno, si la empresa tiene pérdidas las asumirá con sus bienes personales.
- **No necesita un capital mínimo** para constituir la empresa.
- Es la forma jurídica **más rápida y sencilla** para crear una empresa, al no crearse ninguna sociedad.
- **El nombre es libre**, puede ser el suyo personal u otro inventado.
- **Impuestos**: paga el **IRPF** (Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas), pudiendo elegir entre "Estimación directa", según los beneficios, o el régimen de "Módulos", donde se paga una cantidad fija.
- Régimen de **Seguridad Social**: el de **Autónomos**. Los empresarios individuales, así como los familiares que trabajen con él y convivan en su domicilio, deberán darse de alta en el régimen de autónomos.

Empresario individual

**¿Es lo mismo el empresario individual que el autónomo? NO.**

Hay **trabajadores dados de alta en autónomos que no son empresarios individuales**, por lo tanto, el concepto de autónomos es **más amplio** que el de empresario individual. **¿Quiénes forman el régimen de autónomos?** Principalmente:

### Régimen de autónomos

- Los trabajadores **mayores de 18 años** que desarrollen una actividad **por cuenta propia**, de forma habitual, personal y directa (tienen un negocio).
  - El **cónyuge y familiares** hasta segundo grado que colaboren en la empresa del autónomo y convivan con él, y no sean asalariados (con contrato de trabajo: Actualmente se permite contratar a los hijos menores de 30 años).
  - Los **profesionales** que trabajen por cuenta propia y estén en un colegio profesional (un abogado, una psicóloga, una dentista, un economista, etc).
  - Los **socios de las siguientes empresas**: socios de comunidades de bienes, socios industriales de sociedades colectivas y comanditarias, socios trabajadores de cooperativas si optan por el régimen de autónomos, socios de sociedades civiles irregulares.
  - Los **administradores o consejeros** de las sociedades capitalistas (**SL, SA...**) que ejerzan **funciones de administración** de forma habitual, personal y directa, y que **posean el control efectivo de la sociedad**. **Se presume** que tiene el control efectivo si:
    - Possee solo o junto a familiares al menos la **mitad del capital** de la empresa.
    - Possee por sí solo al menos el **33%** del capital.
    - Possee por sí solo al menos el **25%** del capital y realice funciones de gerente o dirección.
- Por ejemplo, el propietario de una empresa que además sea el gerente sería autónomo.



¿SABÍAS QUE...?

En España, según las estadísticas del Ministerio de Empleo, en 2017 habían:

- » 13.743.000 de trabajadores del régimen general.
- » 3.211.000 de trabajadores del régimen de autónomos.
- » Sistema especial agrario con 776.000.
- » Sistema especial empleados/as de hogar con 424.000.
- » Total afiliados: 18.222.000

Este último caso significa que el administrador de una Sociedad Limitada estará dado de alta en autónomos pero no es un empresario individual, ya que su empresa es una SL.

## Nueva forma jurídica: E.R.L

### (Emprendedor de responsabilidad limitada)

Se trata de una nueva forma jurídica de empresa desde 2013, cuyo objetivo es limitar la responsabilidad ilimitada del empresario individual con todos sus bienes, en concreto, que su vivienda no esté sujeta a la responsabilidad por desarrollar su actividad empresarial o profesional, o sea, que de **las deudas de la empresa** el empresario individual **no responda con su propia casa**.

Sus características son:

- **Viviendas:**

Solo podrá beneficiarse de esta excepción las viviendas cuyo valor de registro (según lo que figure en la escritura) **no supere los 300.000€**.

Esta cifra se multiplica por 1,5 si la población tiene más de 1 millón de habitantes (**450.000€** en caso de Madrid o Barcelona).

- **Registro:**

Deberá inscribirse **como ERL en el Registro Mercantil**, donde se indicará el bien inmueble que no queda afecto a la actividad empresarial (coste arancel del Registro 40€).

Además, se hará constar en el **Registro de la Propiedad** respecto a dicho inmueble como información frente a terceros (coste 24€ aranceles).

- **Documentación** del empresario:

El emprendedor deberá indicar en toda su documentación la condición de Emprendedor de Responsabilidad Limitada o bien de las **siglas ERL**.

- **Cuentas anuales:**

El ERL deberá someter a una auditoría contable las cuentas anuales de su actividad (salvo que estuviese exento) así como **depositar sus cuentas anuales en el Registro Mercantil** (como si fuese una sociedad).

Si **pasados 7 meses** del cierre del ejercicio no se hubiesen depositado las cuentas anuales en el Registro Mercantil, el ERL perderá dicha condición y responderá de forma ilimitada de las deudas contraídas después de esa fecha.

Para los empresarios y profesionales que vayan por estimación objetiva (**módulos**) en el IRPF, se regulará un modelo estandarizado como forma de depositar sus cuentas anuales (ya que estos no están obligados a llevarlas, pues no deben seguir la contabilidad oficial para anotar sus gastos e ingresos).

- **Limitaciones:**

De las deudas **anteriores** a este registro la responsabilidad continuará siendo ilimitada.

No podrá beneficiarse de esta limitación el deudor que actúe con **fraude o negligencia grave**, cuando quede acreditado por sentencia firme o declarado culpable en concurso.

### ¿Nunca tienen responsabilidad personal de las deudas los socios de una SL o SA?

Existe una excepción que ha establecido la Jurisprudencia (las sentencias del Tribunal Supremo) a la norma general de que los socios de una SL o SA no tienen responsabilidad personal en las deudas que contrae la sociedad.

Este supuesto es cuando los socios se aprovechan de forma abusiva de esta limitación de responsabilidad y perjudican los intereses legítimos de terceras personas que han contratado en la sociedad.

Imaginad, por ejemplo, una sociedad cuyo capital disponible es de 10.000€ y realiza una compra por valor de 50.000€ a sabiendas de que no la podrá pagar; o una sociedad que, teniendo pérdidas y falta de liquidez, sigue contratando y asumiendo responsabilidades a las que después no podrá hacer frente.

En tales casos, el juez puede desproveer a la sociedad de personalidad jurídica y extender la responsabilidad a los socios por las deudas contraídas por la sociedad con terceros.

## ¿Autónomo o sociedad?

La forma de empresario individual exige pocos requisitos y trámites de constitución. Por eso es la forma habitualmente elegida por el emprendedor que quiere iniciar un pequeño negocio. Esta elección es apoyada por la mayor parte de los expertos para el momento inicial de la actividad empresarial.

Sin embargo, y debido principalmente a la diferencia en el sistema de tributación (pago de impuestos), cuando el negocio se afianza y comienza a dar beneficios el autónomo debe plantearse el cambio de forma jurídica. En un artículo publicado en elEconomista.es nos indican qué debemos valorar a la hora de decidir cambiar o no la forma jurídica de nuestro negocio:

Luis Osorio, técnico de Upta (Unión de Profesionales y Trabajadores Autónomos), destaca como diferencia el aspecto fiscal. "El autónomo tributa a través del IRPF, que empieza en un tipo nominal del 15% y llega hasta el 47%; mientras que, en el caso de una sociedad mercantil, se realiza a través del Impuesto de Sociedades que está en el 20% siempre que los beneficios sean menores de 120.000 euros", indica.

En cuanto a los trámites de constitución de una sociedad mercantil, suponen un mayor coste. "Los gastos del registro de una SLU pueden fijarse entre 1.200 y 1.500 euros si se incluyen gastos de gestoría, abogados y notarios", indica Osorio. No obstante, el gasto mínimo contemplado sin estos trámites se sitúa en 3.000 euros.

Por todo ello, el experto recomienda en un primer momento "darse de alta como autónomo y, si el negocio se consolida y tiene unos beneficios altos que implican tributar más por el IRPF que por el Impuesto de Sociedades, cambiarse a una sociedad mercantil".

Extracto del artículo: ¿Autónomo o Sociedad Unipersonal? Conozca qué fórmula le conviene más (www.elEconomista.es)

## B) Sociedad limitada

**Se forma una sociedad limitada** cuando varios "socios" deciden poner en común capital para crear una empresa con personalidad jurídica propia, de manera que **la empresa tendrá una personalidad distinta a la de sus socios individuales**. La consecuencia es que será la sociedad la que responda de las deudas y no el patrimonio personal de cada socio. En el nombre deberán figurar las siglas S.L. o S.R.L.

Responsabilidad

- **La responsabilidad está limitada a la aportación** que han hecho los socios a la empresa, no a los bienes particulares. Sin embargo, el Juzgado podrá extenderla a los bienes de los socios (ver artículo del lateral).

Número socios

- **El número mínimo de socios es uno**, o sea, una sola persona puede crear una SL unipersonal.

Capital

- **El capital mínimo para constituir** una SL es de **3.000€**. Si no estuviese totalmente desembolsado, se podrá realizar de **forma sucesiva**, pero cada año habrá que destinar un 20% de los beneficios a reservas hasta que complete los 3.000€, ni podrá repartirse beneficios si no alcanza los 1.800€ de capital más reservas.
- **La aportación de capital por los socios** puede ser **en dinero** (lo habitual) o **en bienes** (por ejemplo un local, maquinaria, un ordenador, herramientas, etc), los cuales figurarán en la escritura de constitución por su valor de mercado (si se trata de inmuebles debe valorarlo un perito). No se valora la aportación de trabajo o servicios.

Participaciones

- **El capital de la SL se divide** en partes llamadas **participaciones**, de manera que cada socio tendrá un número de participaciones proporcional al capital que ha aportado. Por ejemplo, una SL con 10.000€ formada por 1.000 participaciones de 10€ cada una. Si un socio aportó 8.000€, tendrá 800 participaciones de 10€.
- Una característica de las participaciones en la SL es que un socio **no puede venderlas a cualquiera**, sino que debe existir **acuerdo con los demás socios**. Con ello se evita que pueda entrar un socio nuevo inesperado en la gestión de la SL por la marcha de alguien. La transmisión de las participaciones es **libre entre los socios**, y también entre éstos y **sus cónyuges y familiares** hasta segundo grado (salvo que se limite en los Estatutos).

Derechos socios

El porcentaje de participaciones de cada socio le otorga unos derechos:

- 1) A recibir **un dividendo o beneficio** de la SL en proporción al número de participaciones. Si un socio tiene el 60% de participaciones, recibirá el 60% de los beneficios.
- 2) A la **toma de decisiones** en la Junta General de Socios en proporción a las mismas. El anterior socio que tenía el 60% será el que tome finalmente las decisiones, debido a que tiene la mayoría de participaciones.
- 3) A la **compra de nuevas participaciones** que emita la SL porque se amplie el capital. Si la SL saca 1.000 nuevas participaciones, ese socio del 60% tendrá derecho de compra preferente sobre 600 participaciones.

Órganos de gobierno

- La **Junta General de Socios**, en caso de que el número de socios sea mayor de 15. Está formada por todos los socios y se reúne como mínimo una vez al año para aprobar las cuentas anuales de la empresa.
- El **administrador o administradores**: Se encarga de **gestionar y representar a la empresa**. Puede existir la figura del administrador único o bien de administradores solidarios si son varios socios. No es necesario que el administrador sea un socio de la empresa, puede ser una persona contratada por la SL para esa función.
- Se puede crear un **Consejo de Administración** de la SL con un mínimo de 3 y un máximo de 12 consejeros.

Seguridad social

- Los socios que sean los **administradores** de la SL deberán darse de **alta en el régimen de autónomos**.
- Los **socios** que sean contratados como **trabajadores** serán dados de alta en el **régimen general**.
- Los **socios** que solo aporten **capital** y no aporten trabajo ni sean administradores **no se darán de alta** en la seguridad social (**salvo** que tengan **más del 50%** del capital, caso en el que serán dados de alta de autónomos).

Impuestos

- La SL tributa por el **Impuesto de Sociedades**, por un porcentaje fijo sobre los beneficios. Para las nuevas empresas es del 15% y al 3º año, si el beneficio es menor de 300.000€, del 25%, tras la reforma fiscal de 2015.

## La economía social: cooperativas y sociedades laborales

Entra en [www.cepes.es/tipos\\_de\\_entidades](http://www.cepes.es/tipos_de_entidades), en la confederación de entidades de economía social

La **economía social** hace referencia a las actividades privadas de aquellas entidades que persiguen un fin económico general o social, y que se basan en los siguientes principios:

- **Primacía de las personas y del fin social sobre el capital**, lleva a priorizar la **toma de decisiones** más en función de las personas y sus aportaciones de trabajo y servicios prestados a la entidad o en función del fin social, que en relación a sus aportaciones al capital social.
- Aplicación de **los resultados** obtenidos; principalmente en función del trabajo aportado y servicio o actividad realizada por las socias y socios.
- Promoción de la **solidaridad interna y con la sociedad** que favorezca el compromiso con el desarrollo local, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la cohesión social, la inserción de personas en riesgo de exclusión social, la generación de empleo estable y de calidad, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la sostenibilidad.
- **Independencia** respecto a los poderes públicos.

Puedes entrar en la web señalada arriba para saber más sobre las cooperativas y sociedades laborales. En ella encontrarás por ejemplo que el **nº de cooperativas** en 2013 fueron 24.000 que dieron trabajo a 293.000 socios y asalariados, y el **nº de sociedades laborales** fue de 11.000 que dieron trabajo a 63.000 socios y trabajadores. El **nº de agricultores y ganaderos asociados a una cooperativa** fue de 1.180.000.

En este enlace podrás encontrar la **normativa autonómica** sobre cooperativas, pues cada Comunidad Autónoma tiene competencias para ello.

## Caso práctico resuelto

**1º**) Patricia quiere abrir una peluquería por su cuenta, pero no tiene clara la forma jurídica que más le podría interesar. Dispone de unos 20.000€ que le pueden prestar sus padres, pues ella no tiene bienes personales para constituir la empresa. Por otro lado, el primer año cree que no habrá muchos beneficios y se contentaría con cubrir los gastos y un pequeño margen.

¿Qué forma jurídica le recomendarías? Solución:

En principio como empresaria individual, ya que al no disponer de mucho capital se ahorra el dinero de la constitución de una sociedad limitada.

Además, no va a obtener muchos beneficios, menos de 45.000€ al año, que es cuando hay que comenzar a plantearse si interesa crear un sociedad limitada unipersonal para pagar menos impuestos con el Impuesto de Sociedades en lugar del IRPF.

Hay que tener en cuenta que aunque no dispone de bienes personales que puedan verse afectados por la existencia de deudas, su responsabilidad es con los bienes presentes y también con los futuros que pueda tener.

## Caso práctico resuelto

**2º)** Alfredo, Ricardo y Daniel son tres estudiantes de un ciclo superior de informática que quieren constituir una sociedad limitada para una empresa que se va a dedicar a la creación de páginas web, programación informática y mantenimiento. Alfredo puede aportar 6.000€ y Ricardo y Daniel 2.000€ cada uno. Alfredo es el que va a dirigir la empresa, mientras que Ricardo y Daniel van a realizar los trabajos informáticos que se encarguen. Se preguntan si reúnen los requisitos para abrir una SL, quién tiene que darse de alta de autónomos y si pueden vender su parte en algún momento a otro futuro socio. Solución:

Sí que pueden crear una SL pues aportan más de 3.000€ que es el capital inicial, aunque podrían aportarlo de forma sucesiva.

Alfredo sería el administrador de la empresa y tendría que darse de alta de autónomos. Ricardo y Daniel tendrían que darse de alta en el Régimen General como trabajadores de la empresa.

El capital se divide en participaciones, las cuales se pueden vender libremente entre los socios, así como entre estos y sus familiares hasta segundo grado. Para vender a un tercero primero hay que ofrecer las participaciones al resto de socios, para evitar que entre algún socio nuevo que no desean los demás socios.

**3º)** Una SA está constituida por 100.000€, cuyo capital lo han aportado Julia por valor de 40.000€, Elvira por 35.000€ y Laura por 25.000€. Llega final de año y las socias tienen que tomar decisiones sobre el beneficio que se van a repartir y qué parte se va a quedar en reservas en la empresa. ¿Hace falta el acuerdo de las 3 socias? Si el beneficio a repartir fuese de 50.000€, ¿qué parte le corresponde a cada una? Solución:

No hace falta el acuerdo de las 3 socias, con solo 2 socias que sumen más del 50% de acciones es suficiente, pudiendo ser cualquier combinación de las 3.

El dividendo a repartir será de para Julia un 40% de 50.000€= 20.000€. Para Elvira el 35% de 50.000= 17.500€. Y para Laura el 25% de 50.000= 12.500€.

**4º)** Ante el cierre de la empresa, cinco trabajadores han pensado en comprar la empresa y quedársela bajo la forma de una sociedad laboral limitada. Uno de ellos no quiere aportar trabajo pero estaría dispuesto a poner un 40% del capital y así luego recibir beneficios, y los otros 4 aportarían un 15% cada uno y serían contratados indefinidos a tiempo completo. El capital que aportarían entre todos es de 80.000€. ¿Cumplen los requisitos para constituir una sociedad laboral limitada laboral? ¿Pueden contratar a los trabajadores que tenía la empresa que se quedan desempleados? Solución:

Sí que cumplen los requisitos: como SLL necesita 3.000€ y los aportan; y el número de socios es mínimo de 3, de los cuales al menos 2 son trabajadores. Entre los socios trabajadores tienen al menos el 51% del capital y ninguno de ellos tiene más del 33% y están contratados indefinidos a tiempo completo. Por otro lado, la SLL puede contratar trabajadores no socios de forma indefinida que no superen el 25% de las horas de los socios (es menor de 25 trabajadores), en este caso 1 trabajador indefinido. Para los temporales no hay límites.

## C) Sociedad limitada nueva empresa

Se trata de un **tipo especial de sociedad limitada** que está pensada para pequeñas empresas que buscan **constituirse rápidamente** de forma electrónica, facilitando así su tramitación y puesta en marcha. Tiene unas características específicas:

SL  
Nueva Empresa

- El capital social estará entre **3.000€ y 120.000€**. Se desembolsará totalmente y solo con aportaciones en dinero.
- El número **máximo** de socios, en el momento en que se constituya, será de **5 socios**.
- El **nombre** estará formado por los apellidos y nombre de uno de los socios fundadores, seguido de un código y de la indicación SLNE (sociedad limitada nueva empresa).
- Puede **aplazar el pago de impuestos** como el Impuesto de Sociedades durante los dos primeros años.
- Para ser **administrador** es necesario **ser socio**, no puede ser una persona contratada.
- Destaca esta sociedad porque **su constitución** se puede hacer de **forma telemática** en un documento único electrónico **en 48 horas**, con una sola comparecencia ante notario. Para más información: [www.circe.es](http://www.circe.es)

## D) Sociedad anónima

Se trata de una sociedad para proyectos de empresa más grandes que necesiten mucho volumen de capital, donde la entrada y salida de socios sea libre, pudiendo estos vender libremente sus acciones. Las diferencias con la SL son:

Sociedad  
anónima

- Se requiere un capital mínimo de constitución de **60.000€**, el cual debe estar desembolsado al menos en un 25% en el momento de la constitución (posteriormente se completará hasta el 100%).
- El capital se divide en **acciones** (en lugar de participaciones), las cuales pueden **venderse de forma libre**.
- Los órganos de gobierno son la Junta General de Accionistas y el Consejo de Administración o administrador.

## E) Sociedad limitada laboral y sociedad anónima laboral

Las sociedades laborales son sociedades que se caracterizan porque **la propiedad** de las mismas **pertece principalmente a los trabajadores de la sociedad (SL o SA)**. Funcionan de la misma forma que una SL o una SA, pero con algunas particularidades:

Sociedad  
laboral

- El **número mínimo de socios es 3**, de los cuales **al menos 2 serán trabajadores**. Pueden ser **initialmente** 2 socios trabajadores al 50%, si en 3 años se amplía a un 3º socio. Por lo tanto, hay socios que trabajan y socios que no trabajan (salvo la posible situación transitoria de que al inicio sean 2 socios trabajadores).
- Los **socios trabajadores** deben ser propietarios **al menos del 51% del capital**. Ningún socio trabajador puede tener por sí solo más del 33% del capital. Deben estar contratados por tiempo indefinido y a tiempo completo
- Los **socios no trabajadores**, en conjunto, no podrán tener más del 49% del capital.
- Es posible contratar a **trabajadores asalariados** que **no sean socios**. Hay **unos límites**: el número de horas al año trabajadas no puede ser superior al 49% de las horas trabajadas por los socios. No se incluyen los trabajadores temporales.

## F) Cooperativa de trabajo asociado

Se trata de una sociedad constituida por trabajadores cuya finalidad **es garantizar el empleo** a los socios trabajadores o **cooperativistas**, en un régimen de funcionamiento democrático donde **cada socio tiene un voto**.

Cooperativa

- Solamente pueden **ser socios** los que trabajan en la cooperativa y aporten el capital indicado en los estatutos.
- Se basa en el principio de **libre adhesión y baja voluntaria**, por el que cualquier trabajador que cumpla los requisitos de los estatutos y aporte el capital pasa a ser socio. Igualmente, cualquier socio puede irse de la cooperativa, por lo que el capital es variable en función de la entrada y salida de socios.
- Las **decisiones se toman en la Asamblea** de forma democrática: cada socio un voto. El **retorno del beneficio** se hará de forma **proporcional a la participación** de cada socio en las actividades de la cooperativa.
- El **mínimo de socios es de 3**. Pueden existir "adheridos" que aporten **capital no superior al 33%**.
- Pueden **contratarse a trabajadores** no socios, siempre que los indefinidos no superen al 10% de los socios.

## Las empresas familiares: de gestores a propietarios

Las empresas familiares se enfrentan al reto de ceder la dirección a profesionales

La profesionalización del negocio es uno de los grandes retos a los que se enfrentan las empresas familiares. Entender la diferencia entre propietario y gestor se está convirtiendo en una cuestión cada vez más relevante. La figura del propietario que se convierte exclusivamente en accionista y deja el mando en manos de gestores externos es un tendencia que puede ir imponiéndose en los próximos años según la Encuesta Mundial de la Empresa Familiar elaborada por PwC y realizada a 2.378 empresarios de distintos países, 37 de ellos españoles.

"Los negocios familiares necesitan profesionalizar la familia, además de la compañía", señala Henrik Steinbrecher de PwC en el artículo que encabeza dicha encuesta. "Se trata de aprender a ser buenos propietarios o accionistas además de —o incluso en lugar de— buenos gestores. Se trata de asegurar el futuro y romper lazos emocionales con el pasado, incluso si en algunos casos eso significa vender algunos de los negocios sobre los que fue edificada la compañía. Eso significa sacar a algunas familias de su zona de confort", añade este experto.

Esta opinión es compartida por María Sanchís, socia de PwC: "Históricamente se había apostado por la sucesión dinástica, es decir, los descendientes heredaban la propiedad y la gestión. Ahora se empieza a asumir que quizás sea bueno ceder la gestión a un ejecutivo externo. Esto no quiere decir que la familia se desvincule de la empresa, sino que se tienen que convertir en accionistas responsables, informados y formados para perpetuar los valores de la compañía y vigilar la estrategia".

¿Y qué significa profesionalizar la compañía? Los encuestados creen que tiene que ver con la mejora de los procesos, del gobierno de la empresa y de atraer el talento. En el caso de los procesos muchas empresas familiares tienen camino que recorrer para mejorar en eficiencia e introducir las tecnologías, y así reducir costes. En cuanto al gobierno, las empresas familiares creen que sería útil contar con consejeros externos que no sean de la familia, sin embargo estos consejeros perciben que las empresas familiares son más conflictivas. El tercer aspecto de atraer el talento y a los mejores profesionales es muy importante, ya que deben competir con los planes de carrera que ofrecen las multinacionales, así como no perder a los recursos humanos cualificados con que ya cuentan. Por último, son pocas las empresas que cuentan con un plan de sucesión documentado dejándolo como una cuestión privada entre dos personas. Fuente: El País, 2-11-15.

## Redacta tu plan de empresa

Valora el tipo de forma jurídica que crees que te es más conveniente:

### ¿Cuántos socios hay en la empresa?

- Si eres tú solo puedes elegir entre empresario individual, SL unipersonal con 3.000€, o incluso SA unipersonal si dispones de 60.000€.
- Si vais a ser varios socios hay que plantearse una sociedad: SL, SA, sociedad laboral, cooperativa. La sociedad laboral y la cooperativa implica un mínimo de 3 socios. Otras posibilidades son la comunidad de bienes, la sociedad colectiva o la comanditaria.

### ¿De qué capital dispones?

- La SL requiere un mínimo de 3.000€ y la SA de 60.000€.
- Constituir una sociedad origina unos gastos que no tiene la opción del empresario individual, por lo que si el capital disponible es pequeño, o no se está seguro de la buena marcha de la empresa el primer año, no conviene constituir una sociedad.

### ¿Cuál es la relación entre socios?

- Tener socios implica estar de acuerdo en multitud de cuestiones sobre la marcha de la empresa. En una SL, una SA, o una sociedad laboral, las decisiones se toman por mayoría de participaciones o de acciones. En una cooperativa cada socio es un voto.
- Elegir la comunidad de bienes implica que cada socio responde con sus bienes personales de los gastos y deudas originados con la comunidad, por lo que debe existir una confianza extra, al igual que la sociedad colectiva y la comanditaria para algunos socios.

### ¿Cuál es el beneficio previsto?

- Los expertos recomiendan comenzar como empresario individual y pagar impuestos por el IRPF, y posteriormente, si hay ganancias superiores a 45.000€, pasar a constituir una sociedad que ya empieza a pagar menos impuestos. Se recomienda acudir a un gestor fiscal.
- Por otro lado, mediante la forma de empresario individual, si el primer año hay pérdidas se pueden sumar a otros ingresos personales que existan en ese año: una nómina de unos meses, un piso que se alquila a un tercero, unos intereses bancarios, etc.

### ¿Existen ayudas?

- Los autónomos disponen de algunas ayudas en cuanto al pago de seguridad social y a la hora de contratar a su primer trabajador. También existe la posibilidad de utilizar la prestación por desempleo para constituirse como autónomo.
- Las cooperativas y sociedades laborales gozan de una serie de ayudas por pertenecer a la llamada "economía social".

## G) Otras formas jurídicas

En este último apartado agrupamos a aquellas formas jurídicas de empresas que **son menos utilizadas en el mundo empresarial o por los emprendedores** a la hora de crear una empresa. Veamos sus características principales:

Sociedad colectiva

- Es una sociedad que es propiedad de varios socios (como mínimo 2), los cuales pueden **aportar capital, trabajo, o ambas cosas**.
- Los **socios colectivos** son los que **aportan capital** a la sociedad y **llevan la gestión** de la empresa, haciéndose **cargo de las deudas de forma solidaria** en caso de que la sociedad no pueda pagarlas. Participan de los **beneficios** según la aportación de cada uno.
- Por otro lado están los **socios industriales**, que **solo aportan trabajo** y no tienen responsabilidad en la gestión. Tampoco se hacen cargo de las deudas, salvo que se haya pactado lo contrario. Estos socios participan de los **beneficios** en la misma cantidad que el socio que menos capital aportó.
- En el **nombre** debe figurar el nombre y apellidos de al menos uno de los socios y las siglas "y compañía" o "y Cía".
- Los socios deben darse de alta en **autónomos**.
- No hay **capital** mínimo de constitución.

Sociedad comanditaria

- Es una sociedad donde hay **dos tipos de socios**: los socios **colectivos** y los socios **comanditarios**.
- Los socios **colectivos** son los que **gestionan** la sociedad y responden de las deudas con sus bienes personales.
- Los socios **comanditarios** no se encargan de la gestión, sino que **aportan un capital** a la empresa y solo se responsabilizan con ese capital, sin incluir sus bienes personales.
- Hay dos tipos de sociedades comanditarias:
  - » La **comanditaria simple**, donde debe haber al menos 2 socios colectivos, quienes aportarán trabajo, aunque pueden aportar capital.
  - » La **comanditaria por acciones**, formada por dos o más socios, donde al menos uno es colectivo. La aportación de los socios comanditarios es a través de acciones, lo que implica que el capital mínimo de esta sociedad es como si fuera una SA: 60.000€.

Comunidad de bienes

- Tanto la comunidad de bienes como la sociedad civil son entidades que **no tienen personalidad jurídica propia**, sino que poseen la de sus socios.
- Una **comunidad de bienes** es un **contrato privado** por el que la **propiedad de un bien** o un derecho pertenece de forma "indivisa" (que no puede separarse en partes) a **varias personas llamados comuneros**.
- Por ejemplo, la **comunidad de vecinos** de una escalera es una comunidad de bienes que comparten "la finca", sus gastos, y al mismo tiempo pueden contratar a un servicio de limpieza. Igualmente, una comunidad de bienes podría ser un **despacho de varios abogados** que comparten el gasto de alquiler pero donde luego cada abogado tiene sus clientes y sus ingresos.
- La **responsabilidad** de los socios es **ilimitada**: responden con sus bienes personales si la comunidad no paga.
- Cada socio **tributa por IRPF**, cada uno por las ganancias que haya obtenido de la comunidad de bienes.
- Tiene la ventaja de que los **trámites de constitución** son más **simples**, al no necesitar escritura pública ni acudir al registro mercantil; sin embargo los socios van a responder con sus bienes personales ante las deudas.

Sociedad civil

- Es un contrato de **colaboración entre varios socios** donde ponen en común **bienes o dinero** (los socios capitalistas) o **trabajo o industria** (los socios industriales), con la finalidad de **repartirse las ganancias**.
- La sociedad civil se **diferencia** de la comunidad de bienes en que tiene una clara **intención de obtención de beneficio económico**, la cual a veces no tiene la comunidad de bienes (por ejemplo, la comunidad de vecinos).
- Si los **pactos entre los socios son públicos** y no son secretos, entonces se registrarán en el Registro Mercantil y la sociedad civil pasará a tener **personalidad jurídica propia**.

## ¿Está tu nombre de empresa ya registrado?

Antes de iniciar los trámites de constitución de una sociedad debes elegir un nombre para ella. Esta denominación no puede coincidir con la de otra sociedad ya existente. Por ello tienes que pedir al Registro Mercantil Central un certificado de que el nombre elegido por ti no está siendo ya utilizado por otra empresa.

Esta solicitud de certificación puede realizarse de forma telemática a través de la web del Registro:

[www.rmc.es](http://www.rmc.es)

En esta web puedes encontrar un apartado en el que te ofrecen consejos prácticos para evitar que te denieguen la solicitud de denominación, como no usar una sola palabra en la denominación, no utilizar palabras genéricas (también hay un listado de términos genéricos), o añadir un número para conseguir la diferenciación.

Además, entrando en ella podrás conocer el proceso a seguir para cumplimentar y solicitar el certificado.

## ¿Qué coste tiene la constitución de una sociedad limitada?

Este esquema muestra los costes aproximados que conlleva la creación de una SL:

Certificación negativa del nombre en el Registro Mercantil Central (telemático)	16,36€
Apertura de cuenta bancaria*	El banco no cobra nada, gana un cliente
Gestoría, que se encarga de:	Alrededor de 180€
Preparar los estatutos, cita con Notario, solicitud del CIF provisional, gestión del pago del impuesto, gestión ante el Registro Mercantil.	
Escritura Notario	Alrededor de 320€
Pago del impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados	1,20% del capital social, de 3.000€ serían 36€*
*Se está exento temporalmente	
Registro Mercantil de la Provincia	Alrededor de 175€
<b>TOTAL</b>	<b>Alrededor de 725€**</b>

\* El capital depositado mínimo de 3.000€ no es un coste, sino el dinero que los socios comienzan a gastar para la empresa.

\*\* Esta cantidad es variable, especialmente en función del capital social de la SL.

## Los P.A.E. (Puntos de Atención al Emprendedor)

### ¿QUÉ SON?

Son oficinas de **organismos públicos y privados, incluidas las notarías**, así como puntos virtuales de información y tramitación telemática de solicitudes.

### ¿CUÁL ES SU FUNCIÓN?

Facilitar la **creación de empresas y el inicio efectivo** de su actividad para lo cual prestan una serie de servicios al emprendedor.

1) Información y **formularios** necesarios.

2) Realizar **todos los trámites necesarios**, tanto para la constitución de una sociedad como los trámites para el inicio de una actividad, posibilitando la presentación de toda la documentación. Para ello utilizará el sistema telemático CIRCE y **se iniciará con el DUE** (documento único electrónico). Desde 2016 también pueden tramitar las solicitudes de baja de actividad y cierre de empresa.

3) La posibilidad de **conocer el estado de la tramitación** de su expediente así como recibir la notificación de cada trámite por parte de cada organismo.

4) Toda la información sobre **ayudas, subvenciones** y otros tipos de apoyo financiero.

5) Los emprendedores de responsabilidad limitada (**ERL**) podrán optar por utilizar estas oficinas para realizar la inscripción en el Registro Mercantil de dicha limitación en la responsabilidad del empresario.

### SERVICIOS QUE PRESTAN

El emprendedor puede entrar en el **portal del CIRCE** en la siguiente web: <http://portal.circe.es/es-ES/servicios/Paginas/BuscadorPAE.aspx>. Allí encontrará un buscador de los PAE más cercanos al código postal o bien buscar por comunidad, provincia o localidad.

### BUSCADOR DE PAE

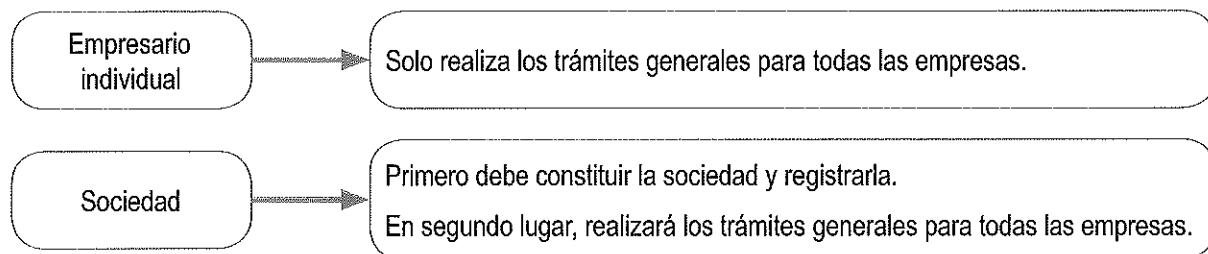
Facilitan la creación de empresas **gestionando de oficio todos los trámites** necesarios, por lo que los emprendedores deben llenar el formulario DUE y acudir al notario en caso de necesitar constituir una sociedad. Será el PAE el que se encargue de impulsar todos los trámites y no el emprendedor de acudir a los distintos organismos a entregar la documentación necesaria.

### APORTACIÓN DE LOS PAE

## 2. Trámites para la constitución de una empresa

Para constituir una empresa hay que diferenciar si se trata de una empresa individual o de una sociedad.

En el caso de la empresa individual, la persona física del empresario ya existe a través de su DNI y queda constancia de su existencia en el Registro Civil, por lo que se evitan los trámites de constitución. El empresario individual sí que tendrá que realizar los trámites generales para todas las empresas que veremos en el apartado siguiente. Pero en el **caso de una sociedad es necesario crear la sociedad en sí**, darle vida y registrarla como que existe en el Registro Mercantil. Una vez esté registrada ya continuará con los trámites generales para todas las empresas.



### A) Trámites para constituir una sociedad (SL, SA)

En este apartado veremos todos los trámites previos para constituir una sociedad en forma de SL o de SA, por ser las empresas más frecuentes:

Certificación negativa del nombre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lo primero es <b>buscar un nombre</b> a la sociedad, por lo que hay que mirar que <b>no lo tiene otra sociedad</b>.</li> <li>Para ello, se solicita la “certificación negativa de denominación social”, que consiste en solicitar al <b>Registro Mercantil Central</b> un certificado como que el nombre que deseas ponerle a la empresa está libre y puedes usarlo.</li> <li>Se presentan hasta 5 nombres distintos. El plazo de respuesta suele estar en unos 5-10 días desde su solicitud.</li> </ul>
Apertura de la cuenta bancaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Como la SL tiene un <b>capital mínimo</b> de 3.000€ y la SA de 60.000€, es necesario justificar que los <b>socios</b> disponen de ese dinero como mínimo y que <b>lo han entregado</b> como capital a la empresa (en SA al menos el 25% al inicio).</li> <li>Para ello, se <b>abre una cuenta bancaria</b> donde los socios entregan ese capital y el banco emite un <b>certificado</b> como que la cuenta bancaria existe y dispone de ese dinero.</li> </ul>
Estatutos de sociedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los estatutos son una parte de la escritura donde se establecen las <b>normas de funcionamiento</b> de la sociedad, así como otros datos tales como el objeto social, domicilio, capital social, cómo se divide el capital, etc.</li> <li>Existen <b>modelos de estatutos</b>, pues el funcionamiento de las sociedades suelen ser muy parecido. Los socios deben cuidar que se <b>incluyan</b> aquellas <b>cláusulas específicas</b> para su tipo de empresa.</li> </ul>
La escritura pública ante Notario	<ul style="list-style-type: none"> <li>Con toda la documentación anterior hay que <b>acudir a un Notario</b> para que <b>constituya la sociedad</b> y redacte la <b>escritura</b> (como en el caso de la escritura de compra de un piso, que también hay que ir al Notario).</li> <li>En la <b>escritura constará</b>, además de los Estatutos de la sociedad, el nombre de los socios, las aportaciones que realiza cada uno, cuántas participaciones o acciones tiene cada socio, quién es el administrador o administradores, así como los pactos entre los socios que crean convenientes, siempre que sean legales.</li> </ul>
Pago del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se trata de un impuesto que se paga <b>al constituir la sociedad</b> en la Consejería de Economía.</li> <li>Cuando los socios entregan el capital a la empresa, están haciendo <b>una transmisión de su patrimonio personal</b> al patrimonio de la empresa (ahora le pertenece ese dinero a la empresa, es como una donación).</li> <li>El porcentaje actual de este impuesto es del <b>1,20% del valor del capital social</b>, si bien se está exento de su pago de forma temporal.</li> </ul>
Solicitud del C.I.F.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al igual que las personas tienen un NIF, las empresas tienen un CIF o <b>código de identificación fiscal</b>.</li> <li>Se solicita en la <b>Delegación de Hacienda</b> a través del <b>modelo 036 o 037</b>. Este documento es importante porque a través del mismo se podrá realizar a la vez la Declaración Censal, que es un trámite general posterior.</li> <li>Hacienda entrega <b>primero un CIF provisional</b> para que la sociedad <b>pueda empezar a realizar compras y ventas</b> con él, en espera de que llegue la tarjeta con el <b>CIF definitivo al domicilio</b>, que puede tardar un mes.</li> <li>Por último, se <b>registra el “nacimiento”</b> de la sociedad en el Registro Mercantil de la Provincia.</li> </ul>
Registro Mercantil de la provincia	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Registro Mercantil <b>escribirá en la última página de la escritura</b> el “tomo, folio y hoja” del Registro donde se encuentra registrada la sociedad. Esta información <b>deberá figurar</b> en toda la documentación comercial de la empresa: <b>facturas</b>, albaranes, presupuestos, etc. (puedes fijarte en el lateral de una factura del móvil o la luz).</li> </ul>

## ¿Cuánto está tardando el PAE?

Según las estadísticas del CIRCE ([www.circe.es](http://www.circe.es)) en abril de 2015 los tiempos de tramitación han sido para las siguientes empresas:

Tipo	Menos de 1 día	Entre 1 y 5 días	Entre 5 y 10 días	Más de 10 días
SL Expres RDL 2010	16%	42%	23%	18%
Otras sociedades	7%	22%	26%	44%
Autónomos	99,1%	0,63%	0,09%	0,12%

Con estos datos podemos ver como los autónomos dan de alta la empresa en 1 día y las SL, con modelo estandarizado de estatutos de sociedad, sobre todo entre 1 y 5 días, aunque puede llegar a 10 días.

## Lean Startup: diseña-valida-aprende Sal a la calle y visita un P.A.E.

Un P.A.E. es un Punto de Información al Emprendedor.

En primer lugar localiza uno cercano a tu localidad en <http://portal.circe.es>, en el buscador de P.A.E.

La propuesta es que visites físicamente uno de ellos e indagues sobre su funcionamiento y qué servicios prestan.

- ¿Es público o privado?
- ¿Ofrecen servicios de información a emprendedores? ¿De qué informan?
- ¿Disponen de información de las ayudas y subvenciones a las que tienes acceso?
- ¿En qué pueden ayudarte a la hora de los trámites para crear una empresa?
- ¿Cuánto suelen tardar en crear una empresa? Diferencia entre si es una empresa individual o una sociedad.
- ¿Cobran los servicios que prestan? En su caso, ¿cuánto?

Una vez realizada la visita, ponerlo en común en clase, y comparar las características de los distintos P.A.E a los que habéis acudido.

Sacar conclusiones de qué aspectos son parecidos y si hay alguna diferencia entre ellos.

## Ventanilla Única Empresarial (VUE)

Una de las principales dificultades con que se encuentra el emprendedor a la hora de poner en marcha su proyecto es la existencia de múltiples organismos y administraciones ante los que debe llevar a cabo diversos trámites. Para apoyar a los emprendedores en el proceso de creación de una empresa, las Administraciones Públicas y las Cámaras Españolas han creado la Ventanilla Única Empresarial. Estas pueden desarrollar funciones como P.A.E.

La VUE sirve para:

- **Centralizar**, en un único espacio, la recogida de la información necesaria para la puesta en marcha de su negocio.
- Realizar la **tramitación administrativa** de nuevas empresas.
- **Simplificar y facilitar** todo el proceso de creación de una nueva empresa.

Para ello ofrece los siguientes **servicios**:

- **Orientación al emprendedor** sobre los diversos aspectos de la creación de una empresa: posibles formas jurídicas, requisitos, trámites y autorizaciones necesarias, ayudas a la creación de empresas y medios de financiación.
- **Tramitación presencial** e integral del proceso administrativo de creación de una empresa. Esto se consigue gracias a la coordinación de todas las Administraciones competentes: AEAT, TGSS, Ayuntamiento, Administración autonómica, Administración Central.
- **Tramitación telemática**. Desde la VUE se puede llevar a cabo de forma telemática los trámites de constitución y puesta en marcha de las siguientes formas jurídicas: empresario individual, sociedad limitada y sociedad limitada nueva empresa.

Para completar la información sobre el funcionamiento de la VUE puedes acceder a la siguiente web: [www.camaras.org](http://www.camaras.org)

Otro organismo oficial al que puedes entrar es la página de [www.ipyme.es](http://www.ipyme.es), del Ministerio de Industria, en el cual encontrarás información sobre creación de empresas, PAITs, ayudas públicas, etc.

## No lo olvides:

La protección de datos:

Es preciso dar de alta los ficheros de clientes, de proveedores y de trabajadores en la Agencia Estatal de Protección de Datos, para certificar que se cumple con la normativa en protección de datos de carácter personal y de las empresas proveedoras y clientes. Su coste es de alrededor de 300€, a través de un gestor especializado.

El registro de marcas, nombres comerciales y dominios de internet

Puede ser que tengas interés en registrar tu logotipo, marca, nombre comercial... Para ello acude a la Oficina Española de Patentes y Marcas ([www.oepm.es](http://www.oepm.es)). Su coste está alrededor de 200€. Por otro lado, deberás registrar y pagar el nombre de tus dominios de internet.

## B) Trámites generales para todas las empresas

Una vez constituida la sociedad, o si es un empresario individual, hay que realizar los siguientes trámites para la puesta en marcha de la empresa:

HACIENDA:

- |                    |  |
|--------------------|--|
| Alta del I.A.E     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el alta del Impuesto de Actividades Económicas, el cual se tramita en la Delegación de Hacienda conjuntamente con la petición del CIF en el caso de que sea una sociedad. Se trata de un impuesto que <b>solo pagan las empresas que facturan más de un millón de euros</b>, por lo que es más un trámite donde se da de <b>alta una actividad empresarial concreta</b> que un impuesto en sí para muchas empresas.</li> </ul>   |
| Declaración censal | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para un empresario individual, el alta en el IAE es el documento que justifica (o da fe) que está dado de alta para ejercer una actividad empresarial, ya que no ha tenido que constituir la empresa ante el Notario ni registrarse en el Registro Mercantil. Por tanto, <b>es un documento básico</b> para ejercer otros trámites.</li> <li>• Es un trámite que se realiza en Hacienda donde la empresa se da de <b>alta en unos impuestos concretos</b>.</li> <li>• Si es un empresario individual deberá darse de alta en el IRPF, bien en estimación directa, simplificada o en módulos. Si es una sociedad, se dará de alta en el Impuesto de Sociedades. Además, las empresas se darán de alta del IVA, e indicarán el tipo de IVA por su actividad.</li> </ul> |

AYUNTAMIENTO:

- |                       |   |
|-----------------------|---|
| Licencia de actividad | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una licencia municipal para que <b>en un local, nave u oficina se pueda ejercer una actividad</b> comercial, industrial o de servicios, acreditándose el cumplimiento de las condiciones de habitabilidad y uso de esa actividad.</li> <li>• Existen 3 tipos: 1) <b>Comunicación previa</b> para aquellas actividades que no requieren ningún documento técnico y se realizan obras de pequeña entidad. 2) <b>Declaración Responsable</b>: el titular manifiesta que cumple con los requisitos urbanísticos . 3) <b>Licencia de funcionamiento</b> para <b>actividades calificadas</b>, que son aquellas consideradas como molestas, insalubres, nocivas y/o peligrosas (hostelería, actividades industriales, etc).</li> </ul> |
| Licencia de obras     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es preciso el pago de un <b>proyecto técnico visado</b> por arquitecto o ingeniero colegiado y las <b>tasas municipales</b>.</li> <li>• En caso de necesitar <b>realizar obras en el local</b>. Deberá adjuntarse presupuesto de las obras y planos del local, así como el visado por el arquitecto en caso de ser obras que afecten a la estructura del local.</li> </ul>   |

SEGURIDAD SOCIAL:

- |  |  |
|--|--|
| Inscripción de la empresa en la seguridad social | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toda empresa que <b>realice contrataciones de trabajadores</b> deberá inscribirse en la seguridad social para pagar la cuota de seguridad social de la empresa, así como para ingresar la seguridad social de los trabajadores.</li> <li>• Además, <b>optará por una Mutua o por la Seguridad Social</b> para las contingencias profesionales.</li> </ul> |
| Alta en el régimen de autónomos                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Al principio del tema hemos visto que tanto los <b>empresarios individuales</b> como los <b>administradores</b> de las SL y SA, así como los socios que tengan un control efectivo de la sociedad, deben de darse de alta en el régimen de autónomos. Así mismo, también los <b>profesionales</b> que estén colegiados.</li> </ul>                        |
| Alta en el régimen general                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los <b>trabajadores contratados</b> por la empresa deberán darse de alta en la seguridad social antes del inicio de su actividad. Si aún no tiene número, habrá que afiliar al trabajador a la seguridad social.</li> </ul>   |
| Comunicación de apertura                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es obligatorio para todas las empresas que <b>abran un centro de trabajo</b> comunicar su apertura a la Consejería de Empleo o Trabajo de su Comunidad Autónoma.</li> </ul>   |

REGISTRO MERCANTIL:

- |                    |  |
|--------------------|--|
| Registro Mercantil | <p><b>Se registrarán los libros obligatorios</b> en el Registro Mercantil, que para las <b>sociedades</b> son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El libro de <b>actas</b> donde constan los acuerdos de las Juntas de Socios.</li> <li>• El libro de <b>registro de socios</b> en la SL.</li> <li>• El libro de registro de <b>acciones nominativas</b> en las SA.</li> <li>• <b>Documentación contable</b>: libro diario, libro de inventarios y cuentas anuales.</li> </ul> |
|--------------------|--|



## Casos prácticos a resolver

### A) Formas jurídicas

**1º)** En una pequeña ferretería trabajan Alfonso, propietario de la misma, y Carmen, su mujer, que colabora en el negocio. Han decidido que la forma jurídica más adecuada es la de empresario individual.

a) ¿Tienen que darse ambos de alta en autónomos o solamente el propietario?

b) Si tienen bienes gananciales entre ambos, ¿qué ocurre con las deudas que contraiga la ferretería? ¿Afectan solo a Alfonso o también a su mujer?

**2º)** Calcula la cuota de autónomos de un empresario individual que decide cotizar por una base de 919,80€, y que se va a coger a la prestación de Incapacidad Laboral (estar de baja), pero no a riesgo por embarazo o cese de actividad, ni a la prestación por accidente de trabajo.

**3º)** Indica la cuota de autónomos durante los primeros 30 meses de un empresario individual menor de 30 años que acaba de crear su primera empresa. Indica las cantidades por tramos.

**4º)** María Belén y Esther quieren crear una empresa de estudios de mercado y marketing para dar servicio a las empresas medianas del polígono industrial de su localidad. Ambas han pensado en que la forma más adecuada podría ser la SL, aportando un 50% de capital cada una, siendo el total de 8.000€.

a) ¿Cumplen con el capital mínimo que requiere una SL?

b) ¿Deben darse de alta ambas como autónomas?

c) ¿Podrían vender sus participaciones a terceras personas?

d) ¿Cómo será la toma de decisiones en esta SL?

e) ¿Tendrán la posibilidad de crear una sociedad limitada nueva empresa?

f) ¿Y una sociedad anónima?

g) ¿Y una sociedad limitada laboral?

h) ¿Qué sucedería si formasen una comunidad de bienes entre las 2?

**5º)** Luis, Juan Carlos y María José son tres trabajadores de una empresa agrícola que están pensando en convertirse en empresarios. Para ello ven la opción de una sociedad cooperativa, de manera que ellos sean los que trabajen en la cooperativa.

a) ¿Cumplen con el número mínimo de socios?

b) ¿Qué capital tendrían que aportar cada uno?

c) ¿Cómo se toman las decisiones? ¿Y cómo se reparten los beneficios?

d) ¿Puede existir algún nuevo socio que solo aporte capital?

e) ¿Pueden contratar a trabajadores indefinidos?

**6º)** Cuatro trabajadores han decidido quedarse con la empresa en la que trabajaban, la cual pensaba cerrar. Uno de ellos quiere aportar 50% del capital y los otros tres el otro 50% a partes iguales, siendo los 4 contratados de forma indefinida y a tiempo completo. Además quieren quedarse con el resto de la plantilla, que iba a ser despedida y mantener los 35 contratos indefinidos que existen en la empresa.

a) ¿Cumplen el requisito del mínimo de socios para constituir una sociedad limitada laboral?

b) ¿El reparto de capital entre los socios es correcto para constituir este tipo de sociedad?

c) ¿Pueden contratar de forma indefinida al resto de la plantilla?

### B) Trámites de constitución

**7º)** Dos amigos quieren constituir una empresa en forma de SL. Para ahorrar el máximo de costes han pensado gestionarse ellos mismos los papeles, sin acudir a gestorías, y no acudir tampoco a organismos oficiales, pues creen que ellos solos podrán hacerlo.

a) ¿Qué es lo primero que deben hacer?

b) ¿Qué trámite deben realizar en un banco?

c) ¿Cuál es la tramitación de una gestoría que deben abordar ellos?

d) ¿Qué deben pagar en la Consejería de Economía?

e) ¿Cuál es el último paso para darle vida a la SL?

## Repasa el plan de empresa de esta unidad

Concluye qué forma jurídica vas a utilizar para tu empresa y cómo se va a tramitar la constitución y su puesta en marcha:

### ¿Qué forma jurídica vas a utilizar?

- Indica los motivos que te han llevado a tomar esa decisión.

### Tramitación y fechas

- ¿Debes constituir una sociedad?
- ¿Vas a acudir a algún PAE o a la VUE? ¿A cuál? Busca los PAE en <http://portal.circe.es/es-ES/servicios/Paginas/BuscadorPAE.aspx>.
- ¿Qué fecha tienes prevista de inicio de la tramitación y de comienzo de la actividad empresarial?


**Repasa conceptos (test)**
**A) Formas jurídicas**
**1º) Lo que caracteriza al empresario individual es:**

- a) Que responde con su patrimonio personal de la marcha del negocio.
- b) Que tributa por el IRPF.
- c) Que debe darse de alta en el régimen de autónomos.
- d) Todas son ciertas.

**2º) En las participaciones de una SL:**

- a) Los socios las pueden vender a cualquiera.
- b) La venta entre socios es libre, así como de estos a sus familiares.
- c) Ninguna es cierta.

**3º) Es cierto respecto a los órganos de gobierno de la SL:**

- a) Que siempre existirá un único administrador de la SL.
- b) Que puede existir un Consejo de Administración con un mínimo de 2 socios.
- c) Que pueden haber varios administradores solidarios si son varios socios los que ejercen la función de administrador.
- d) Que nunca puede contratarse a un administrador que no sea socio.

**4º) Una de las diferencias entre la SA y la SL es:**

- a) La SL tiene un capital mínimo de 3.000€ y la SA de 66.000€.
- b) El capital de la SL se divide en participaciones y el capital de la SA en acciones, pudiendo los socios vender estas últimas a cualquiera.
- c) El capital de la SA no es preciso desembolsarlo de forma completa en la constitución de la sociedad, con un 50% es suficiente.

**5º) En las sociedades laborales, ya sean limitadas o anónimas, se cumple que:**

- ›) Debe haber un mínimo de 3 socios trabajadores.
- ) Cada socio trabajador no puede tener más del 50% del capital.
- ) Pueden existir socios no trabajadores, pero no pueden tener el 50% del capital.
- I) Pueden contratar a trabajadores asalariados no socios, pero con el límite del 50% de las horas trabajadas por los socios.
- ) No pueden contratarse a trabajadores temporales, solo indefinidos a tiempo completo.

**B) Trámites de constitución**
**6º) Para constituir una sociedad no es preciso:**

- a) Dar de alta en el IAE.
- b) Pedir una certificación negativa del nombre social.
- c) La escritura pública del notario.
- d) El registro mercantil de la sociedad.

**7º) El IAE:**

- a) Es un impuesto que pagan todas las empresas para comenzar su actividad.
- b) Es un impuesto del que están exentas las empresas que facturan menos de 1 millón de euros, por lo que es un trámite de alta en una actividad más que un impuesto en sí.
- c) Se realiza en el Registro Mercantil de la Provincia.

**8º) Habrá que inscribir a la empresa en la seguridad social:**

- a) Cuando la empresa contrate a trabajadores por cuenta ajena.
- b) Cuando haya que darse de alta a los autónomos.
- c) En ambos casos.

**9º) La licencia de actividad:**

- a) Es una licencia municipal para poder realizar obras en el local.
- b) Es una licencia como que el local o nave dispone de las condiciones legales de habitabilidad y de poder usarse para esa actividad.
- c) El único coste que supone es el pago de las tasas municipales.
- d) Hay de dos tipos: para actividades inocuas y para actividades peligrosas o tóxicas.

**10º) Los trabajadores contratados por la empresa:**

- a) Deben darse de alta en el régimen de autónomos.
- b) Deben darse de alta en el régimen de autónomos el mes siguiente.
- c) Deben darse de alta en el régimen general antes de comenzar a trabajar.
- d) Deben darse de alta en el régimen general el mismo día de comenzar a trabajar.

**11º) Tienen que acudir al Registro Mercantil:**

- a) Las sociedades que tienen que registrar sus libros, como son el de actas, de registro de socios o libros contables.
- b) Los autónomos a registrar el libro de IVA y de facturas emitidas y facturas recibidas.

## ENTORNO EMPRESARIAL

### El tamaño de las empresas españolas es de microempresas, no de pymes

La dimensión media de las compañías españolas es más reducida que en otros países, ello provoca que la economía sea más vulnerable en las crisis.

El tejido empresarial español corre el riesgo de enfrentarse a la misma brecha que se ha abierto entre los clubes de fútbol, donde solo un privilegiado grupo de equipos, cada vez más reducido, se disputan la Liga y la Champions y el resto malive y pelea por no descender. Las grandes compañías españolas miran de tú a tú a las principales multinacionales del planeta. Sin embargo, estos transatlánticos son apenas una gota en el océano empresarial del país, donde la microempresa (menos de 10 trabajadores) es el modelo societario dominante. La mayoría de los expertos consultados creen que el tejido empresarial español, debido al tamaño de las empresas, es más vulnerable en momentos de crisis económica. En España el número de trabajadores por empresa es de 4,7 en 2014, pero está lejos de Francia con 5,7, o de Reino Unido y Alemania con 11 trabajadores de media.

El tamaño de la empresa está vinculado a la productividad, cuanto más grande es la empresa más productividad genera. Así, según el INE, en 2013 la productividad en la microempresa fue de 27.000€, en la pequeña (de 10 a 49) de 43.000€, en la mediana (de 50 a 249) de 59.000€, y la gran empresa (más de 250) de 77.000€.

Según Almudena Semur, gerente del Instituto de Estudios Económicos, "no hay un único factor que explique por sí solo el menor tamaño empresarial español. Si tuviéramos que citar las grandes causas deberíamos hablar de factores tanto culturales como económicos, entre los que se encuentra la escasa cultura emprendedora que sigue existiendo en España, el escaso porcentaje de gasto en I+D+i, y la poca tradición de cooperación empresarial. También existen factores financieros, como la excesiva dependencia financiera de los bancos." Desde otro punto de vista, para Yolanda Fernández, directiva del Círculo de Empresarios, "a veces la decisión de no crecer es un tema familiar. Las empresas familiares necesitan estructura y asesoramiento, por lo que habría que actuar en la formación de los directivos y profesionalización de las empresas. De nada valdría aprobar medidas para que las sociedades ganen tamaño si las personas que las dirigen no están preparadas". Fuente:

El País, 22 de febrero de 2015

### ¿Cuál es el tipo de forma jurídica más utilizada y tamaño de empresa?

Te presentamos las estadísticas del INE en su sección del DIRCE (<http://www.ine.es>) del número de empresas y tipos:

POR FORMA JURÍDICA	nº de empresas	POR N° DE ASALARIADOS	nº de empresas
Empresario individual	1.786.037	Sin asalariados	1.845.881
Sociedades limitadas	1.181.391	De 1 a 2 asalariados	910.686
Sociedades anónimas	78.866	De 3 a 5	303.574
Comunidades de bienes	116.119	De 6 a 9	125.173
Cooperativas	20.707	De 10 a 19	80.860
Sociedades colectivas	155	De 20 a 49	45.485
Sociedades comanditarias	81	De 50 a 99	13.116
Asociaciones y otros tipos	145.405	De 100 a 199	7.033
Organismos autónomos y otros	8.885	De 200 a 499	3.925
Total a 31-7-2018	3.337.646	Mas de 500	1.913

Evolución del total de número de empresas a 1 de enero del año:

AÑO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2018-julio
Empresas	3.422.239	3.355.830	3.250.576	3.291.263	3.199.617	3.146.570	3.119.310	3.186.878	3.236.582	3.337.646

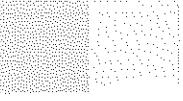
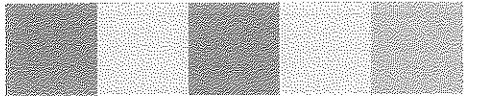
1º) Señala el número de trabajadores que tiene una microempresa, una pequeña, una mediana y una grande.

2º) ¿Cuántas microempresas hay en España en el 2018? ¿Cuál es el total de empresas en 2018? ¿Qué porcentaje son las microempresas?

3º) ¿Cuántos empresarios individuales hay y qué porcentaje son del total? ¿Cuántas empresas no tienen ningún trabajador contratado?

4º) ¿Qué comparación hace el artículo con el mundo del fútbol? ¿Afecta el tamaño de la empresa a la productividad? Según Almudena Semur ¿qué factores explican el tamaño de las empresas españolas? ¿Y según Yolanda Fernández qué sucede con las empresas familiares?

5º) ¿Qué opinas sobre el pequeño tamaño de la empresa española? ¿A qué crees que se debe después de leer el artículo?



# Unidad 7

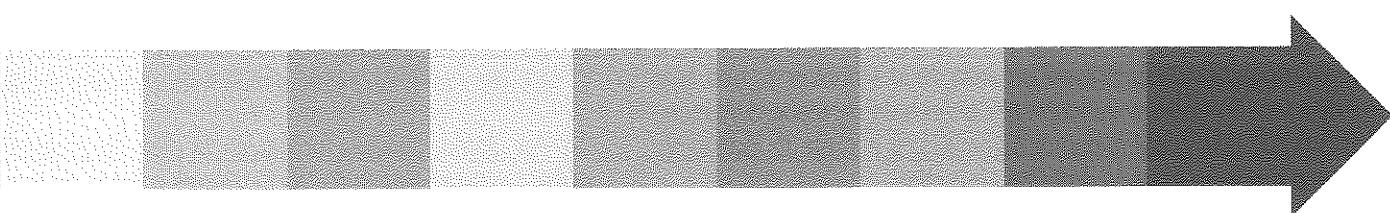
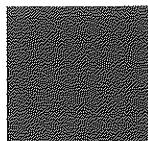
## EL PLAN DE PRODUCCIÓN

**CONTENIDOS:**

1. El plan de producción
2. El aprovisionamiento
3. Análisis de costes

**OBJETIVOS:**

1. Elaborar un plan de producción.
2. Valorar los criterios para seleccionar a los proveedores.
3. Conocer la gestión de pedidos bajo demanda y manteniendo un stock de seguridad.
4. Clasificar los costes en fijos y variables.
5. Calcular el umbral de rentabilidad y el precio de venta.



## La subcontratación de funciones

¿Cuándo interesa subcontratar funciones de la empresa? ¿Cuándo acudir a otra empresa para que realice funciones de la propia empresa? La subcontratación está de moda, se subcontrata tanto cuando se decide que otra empresa realice alguna fase de su proceso de producción, como cuando se delega la realización de funciones generales administrativas o de recursos humanos.

Con la subcontratación se pretende tener un mayor grado de flexibilidad y abaratar costes, pero tiene ventajas e inconvenientes:

### Ventajas

- Permite la **concentración de la empresa en las actividades más importantes**, aquellas en las que es más competitiva, y deja las menos importantes o donde no es tan competitiva en manos de otras empresas.
- Reduce costes, al transformar **costes fijos de la empresa en variables**, de manera que solo se pagan a otra empresa los productos o servicios que realmente se necesitan.
- Permite **evitar grandes inversiones** en maquinaria e instalaciones, ya que es la otra empresa quien se encarga de ello y de toda la gestión que supone.
- Hay una **dependencia** de la otra empresa, de forma que **si ella falla nosotros también**, y no podremos atender a los clientes correctamente.
- La **subcontratación de la subcontratación**. En muchas ocasiones la empresa con quienes subcontratamos vuelve a subcontratar a otra empresa, la cual incluso puede llegar a volver a subcontratar. Conlleva un riesgo de pérdida de la calidad que nos había garantizado la primera empresa con la que subcontratamos.
- Riesgo de seguridad y privacidad. Hay que proporcionar indicaciones a la otra empresa, pero **sin llegar a pasarte información clave** que nos distinga de la competencia.
- No fijar todas las **condiciones claras en el contrato**. Puede llevar a interpretaciones erróneas de qué espera cada parte o no atender a imprevistos que puedan surgir. En el contrato deben ganar ambas partes.

### Inconvenientes

#### ¿Qué funciones subcontratar?

Cada empresa deberá utilizar su sentido común y decidir qué es aquello que hace mejor y en lo que es más competitiva, y qué es en lo que **otra empresa lo puede hacer mejor y más barato que si lo hiciese uno mismo**.

Un ejemplo de subcontratación de funciones de producción sería una empresa que se dedica a fabricar coches y subcontrata la fabricación de chapa y los volantes, o una empresa de marketing subcontrata con otra el diseño de la web a medida de un cliente.

También puede subcontratarse un área de la empresa que no sea producción. Es habitual subcontratar el área de recursos humanos, contabilidad e impuestos con una gestoría; o el área de marketing con una empresa especializada en Marketing.

## Redacta tu plan de empresa

Elabora el plan de producción de tu empresa.

Este plan puede ser muy detallado, indicando hasta el más mínimo detalle de cómo se realiza el proceso productivo, pero de cara a un plan de empresa que tenga que leer una tercera persona no conviene ampliarlo excesivamente. Lo mejor es centrarse en indicar una relación de qué bienes se producen o qué servicios se ofrecen, y explicar cada uno de ellos en un par de párrafos. De lo contrario la persona que lea el plan de empresa se perderá en detalles técnicos.

El plan de producción tiene una segunda función: hacer consciente al emprendedor de los recursos materiales y humanos que va a necesitar para poder fabricar el producto u ofrecer ese servicio. Es un buen momento para realizar un inventario de recursos materiales necesarios: instalaciones, maquinaria, herramientas, mobiliario, ordenadores, material de oficina, mercaderías que se van a vender, materias primas que se van a necesitar, servicios que tendremos que subcontratar, suministros necesarios y, por supuesto, revisar si nuestro plan de recursos humanos era el adecuado o se necesita más personal. El plan de producción sirve como base para elaborar el plan de inversiones que veremos en la siguiente unidad.

Veamos estas **dos funciones por separado**:

**1º) Realiza un **listado de los bienes** que se van a fabricar o de **los servicios** que se van a ofrecer y cómo se van a llevar a cabo:**

#### Bienes:

- Enumera cuáles son.
- Explica el proceso de fabricación de forma breve.

#### Servicios:

- Enumera cuáles son.
- Explica cómo se van a ofrecer esos servicios y qué personal se va a encargar de ello.

**2º) Analiza los **recursos materiales y humanos** necesarios para el proceso de producción:**

#### Bienes:

- ¿Qué materias primas son necesarias?
- ¿Con qué maquinaria y herramientas?
- ¿Qué otros materiales son precisos?
- ¿Quién va a realizar la fabricación?

#### Servicios:

- Haz un listado de todos los recursos materiales necesarios por cada uno de los servicios que ofrezca la empresa.
- Revisa si el personal que has previsto en el plan de recursos humanos es el necesario o hará falta contratar a más personal.

**3º) Por último, deberás indicar en el plan de producción si vas a **subcontratar** alguna de las funciones o áreas de la empresa.**

# 1. El plan de producción

Todas las empresas deben elaborar un **plan de producción**, bien porque **fabrican un producto o bien porque ofrecen un servicio**. Muchas veces este plan de producción se da por obvio por los emprendedores, ya que conocen como se debe producir el bien o prestar el servicio. Sin embargo, elaborar el plan de producción **facilita el reflexionar sobre qué bienes y servicios** ofrecemos, **cómo los ofrecemos y qué medios** materiales y humanos nos hacen falta. Y éste será un punto de partida imprescindible para posteriormente analizar los **costes**, elaborar el **plan de inversiones y gastos iniciales**, incluso la elaboración del **balance contable, cuenta de resultados y de la previsión de tesorería**, que veremos en esta unidad 7 y durante todas las unidades 8 y 9.

A la hora de elaborar un plan de producción es **difícil establecer unas pautas generales** que sirvan para **todas las empresas**, pues hay procesos muy sencillos, como por ejemplo en el caso un comercio que vende mercaderías a los clientes, así como otros muy complejos, como la fabricación de un bien industrial, por ejemplo un automóvil en una planta industrial. Veremos dos esquemas de trabajo sobre un bien y un servicio.

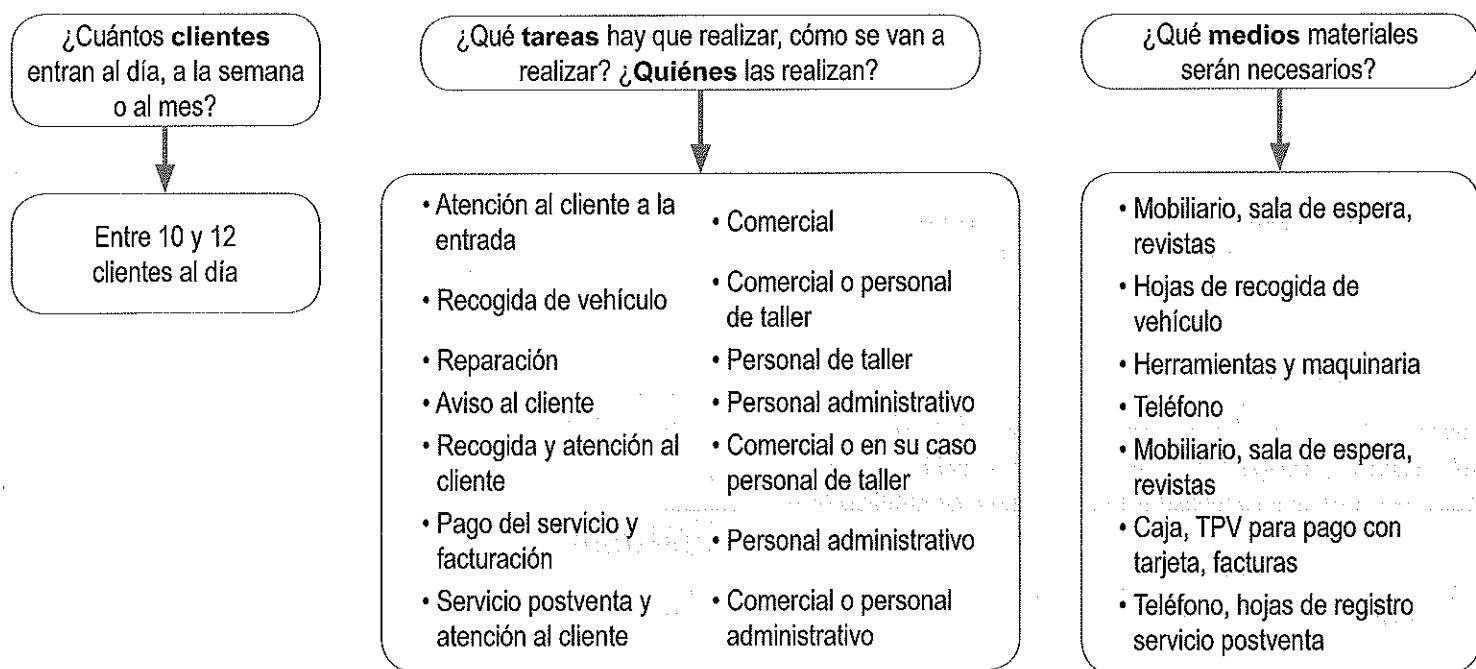
## A) Fabricación de un bien o producto

En el caso de la **fabricación de un bien** (por ejemplo **el pan**) se formularían las siguientes preguntas:

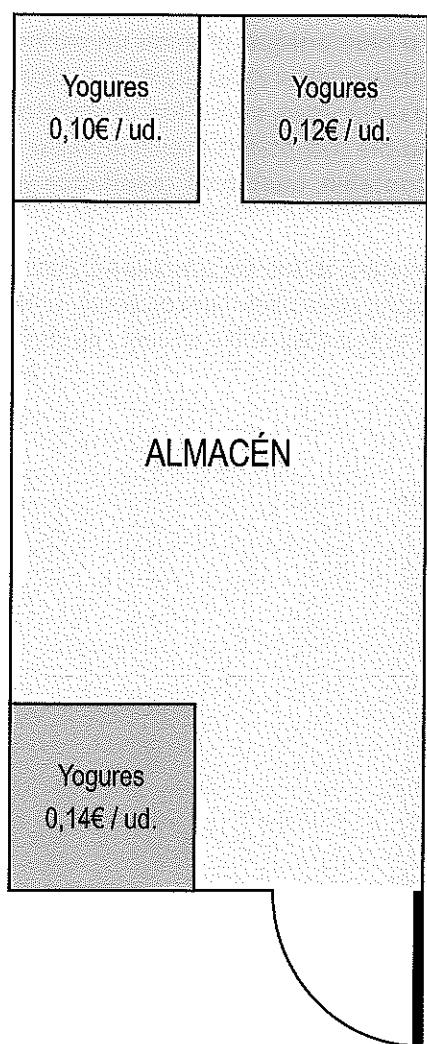
• ¿Cuántas <b>unidades</b> necesito fabricar?	100 barras al día.
• ¿Qué <b>materias primas</b> o componentes necesito?	Harina, grasas, azúcar, huevo, sal y leche.
• ¿Qué <b>maquinaria</b> y herramientas me harán falta?	Amasadoras, divisoras y horno.
• ¿Qué <b>tareas</b> conlleva el proceso de producción? ¿Cómo se van a realizar estas tareas? Descripción las mismas.	Peso y lavado de la masa madre, amasado, reposo, heñir y bolear, formado de barras, fermentación y cocción.
• ¿Quién las va a realizar?	El panadero propietario de la panadería.
• ¿Cuándo se van a realizar?	Por la noche.

## B) Prestación de servicios

En el caso de que se trate de una **empresa de prestación de servicios** (incluidas las comerciales que venden mercaderías), la planificación de la producción es más sencilla, centrándose especialmente en determinar **qué servicios y cómo se prestan**. Las **preguntas** que debería formularse una empresa de servicios, por ejemplo **un taller de reparación de vehículos**, serían las siguientes:



## Cálculo del valor del almacén



Existen varios métodos de cálculo de las existencias o artículos que una empresa tiene en almacén, pero especialmente destacan dos métodos: el **Precio Medio Ponderado** y el **F.I.F.O.** (first in first out, lo primero que entró en el almacén es lo primero que saldrá de él). No vamos a detenernos en realizar los cálculos, pues para eso ya existen programas informáticos, pero sí que es importante que comprendas cómo funcionan los dos métodos. Veámoslo con un ejemplo.

Supongamos que un restaurante compra yogures y conforme los compra los va almacenando en la cámara frigorífica. Primero realiza una compra de 100 unidades a 0,10€ la unidad y los guarda en una esquina del fondo de la cámara. En un segundo momento compra otras 200 unidades a un precio de 0,12€ la unidad y los coloca en la otra esquina del fondo. Y en un tercer momento compra otras 150 unidades a 0,14€ la unidad y las coloca al lado de la entrada.

Si hubiera que sacar 100 yogures de la cámara, ¿cuáles sacarías tú? Tal vez los más cercanos a la puerta, pero esos son los más caros que se han comprado, de manera que quedarían dentro los más baratos, y el valor económico de lo que hay en el almacén sería menor.

Si en lugar de ello, tenemos identificados cada bloque, y sacamos en primer lugar los primeros que entraron (sistema FIFO), o sea, los del fondo de la cámara, estaremos dando salida de almacén a los yogures más baratos, de manera que lo queda dentro del almacén tiene mayor valor económico (evidentemente estamos obviando las fechas de caducidad de los yogures, que sería otra variable a considerar).

Por último, podemos calcular un valor medio de todos los yogures que hay en el almacén y los yogures saldrán a ese valor medio. En el ejemplo anterior, el valor medio ponderado sería:  $((100 \times 0,10) + (200 \times 0,12) + (150 \times 0,14)) / 450 \text{ unidades} = 0,1222 \text{ € por unidad de media}$ . Con este último sistema, si hay que dar salida a 100 yogures, saldrán cada uno a un valor de 0,1222€, y los otros 350 restantes quedarán a un valor medio de 0,1222€ por unidad.

En definitiva, si tienes que utilizar un programa informático para calcular el valor económico del almacén, deberás tener en cuenta si está utilizando el sistema FIFO (darle salida primero a lo más antiguo, lo primero que entró), o bien realizar un cálculo medio de los distintos precios a los que se compraron un mismo artículo. El sistema de dar primero salida a lo último que entró (LIFO) ya no se utiliza por reducir considerablemente el valor contable del almacén.

## Caso práctico resuelto

Sofia se pregunta si no podría aplicar el sistema ABC a todo lo que tiene en su armario y en general a todos los productos que tiene en su casa. Después de sopesar cuáles son los productos más caros, y de los que hay que controlar seriamente el stock, y cuáles son poco importantes, y necesitan menos control, llega a la siguiente conclusión:

Existencias tipo A: Tableta, móvil, joyas, vestidos de fiesta, etc. Estos artículos son pocos pero hay que controlarlos porque son caros.

Existencias tipo B: Ropa diaria como vaqueros o camisetas, menaje de cocina (platos, vasos, cucharas...). De estos artículos hay que tener un control moderado de su stock.

Existencias tipo C: Artículos de aseo personal (colonia, gel de baño, pasta dientes...). De estos artículos se tendrá un control mínimo de stock a pesar de que supongan el mayor número de artículos de la casa (que no significa ningún control, ya que eso sí que es caro).

¿Y tú? ¿Te atreves a realizar un inventario de lo que tienes en tu casa y clasificarlo en tipo A, tipo B y tipo C?

## Redacta tu plan de empresa

En la unidad 3 ya vimos la necesidad de estudiar quiénes eran nuestros proveedores y buscarlos a través de listados. Ahora se trata de que profundices sobre tu relación con ellos:

• ¿Qué característica vas a valorar más de los proveedores?

• ¿El precio? ¿La calidad? ¿Los descuentos? ¿Las condiciones de pago aplazado? ¿El plazo de entrega? ¿La garantía post-venta?

• ¿Qué relación mantener con ellos?

• ¿Prefieres cambiar continuamente de proveedor en busca de la mejor oferta? ¿O mantener relaciones duraderas con pocos proveedores?

En segundo lugar, si tu empresa tiene que almacenar productos:

• Sistema ABC:

• ¿Qué productos son los más caros y por tanto suponen un mayor coste de almacenamiento?

## 2. El aprovisionamiento

En el aprovisionamiento de las materias primas y de productos podemos distinguir **3 funciones**: la función de **compras**, el **almacenamiento** de lo que se ha comprado, y la **gestión de los inventarios** para **realizar los pedidos** en el momento oportuno.

### A) Las compras

El departamento de compras, o la persona encargada de las compras, se ocupa principalmente de la **relación con los proveedores**, realizando las compras oportunas y negociando las condiciones de la compra.

- El **precio** suele ser el factor más importante, pero **no hay que obsesionarse** con él porque puede esconder una mala calidad del producto ("lo barato sale caro").
- La **calidad** del producto que **necesitamos**. Si no necesitamos más calidad, no hay que comprar más caro. La baja calidad es cara puesto que el cliente quedará insatisfecho si no cumple sus expectativas y no volverá.
- Los **descuentos** que puedan ofrecer: por volumen de compras (rappel), por pronto pago, por ser cliente nuevo.
- Las **condiciones de pago**: si el pago es **aplazado** a 30-60 días puede dar tiempo a realizar las ventas y pagar después al proveedor con el dinero de las ventas.
- El **plazo de entrega**: la **rapidez** en abastecernos puede ser muy importante en momentos de rotura de stock donde nos hemos quedado sin productos en el almacén o cuando tenemos clientes en espera del producto.
- El **servicio postventa y garantía**: si el proveedor se hace cargo de los productos defectuosos y los va a reparar o bien devolver el importe de esos productos.

¿Qué valorar a la hora de seleccionar proveedores?

¿Qué estrategia de negociación seguir con los proveedores? Podemos distinguir dos modelos básicos o **estilos de relacionarse con los proveedores**:

Relaciones tradicionales
Co-makership

- Es una relación entre **rivales** bajo el principio "**Yo gano - Tú pierdes**", de manera que se intenta sacar la mejor ventaja frente al otro: "Para que yo gane tú tienes que salir perdiendo".
- Hay **cambios constantes de proveedores**, buscando siempre el precio más barato, al proveedor más barato.
- Se mantiene a los **proveedores en constante pugna** entre ellos, a ver quien hace más concesiones de todos ("el otro lo tiene más barato").
- Hay **continuas fricciones** sobre temas de calidad del producto, las entregas tardías y sobre los precios finales.
- Se genera un ambiente de **desconfianza mutua**.
- Es un término inglés que viene a significar la creación de una **relación a largo plazo con pocos proveedores**, basada en el estilo "**Yo gano - Tú ganas**".
- Hay un **objetivo común entre ambos**: el poder ofrecer al mercado un buen **producto de calidad**.
- Existe una **confianza mutua, cooperación** entre las partes, y se intercambia la información.
- Se crean negocios que sean **también rentables para la otra parte**. La finalidad es que ambos puedan incrementar la rentabilidad de sus negocios y no salgan perdiendo ninguno.

### B) El almacenamiento

Nos centraremos en conocer uno de los sistemas de almacenamiento más utilizados, que es el **sistema ABC**. Se basa en que **hay muchos artículos** en el almacén que **tienen poco valor** y, al contrario, **hay pocos artículos** en el almacén que **tienen mucho valor**. Esto da lugar a que los artículos del almacén los podamos **separar en 3 categorías** para así utilizar una estrategia adecuada para cada tipo de artículo:

- Existencias o **productos A**: son aproximadamente el **20% de los productos** del almacén, pero su **valor es del 60-80%** de lo que hay almacenado, por lo que hay que controlarlos y **evitar que se almacenen durante mucho tiempo**.
- Existencias o **productos B**: son aproximadamente el **30% de los productos** del almacén y **valen entre el 10-20%** del valor del almacén. Hay que **controlarlos pero moderadamente**.
- Existencias o **productos C**: son alrededor del **50% de los productos**, pero valen apenas el **5-10%** del valor total del almacén. Requieren un **control mínimo**.

## El sistema JIT: requisitos

**Las 3 principales condiciones** para poder implantar un sistema J.I.T. o bajo la filosofía de producción bajo demanda son:

Calidad perfecta

Al fabricarse los materiales exactos **no puede haber fallos**, porque entonces no se puede ajustar la producción a lo que se demanda. Al **no existir** el colchón que da el **stock de seguridad**, los productos defectuosos interrumpen la producción o **dejan al cliente sin pedido**, alargando su tiempo de espera.

Alta flexibilidad

Tanto de los recursos humanos como de la maquinaria. Si hay que **adaptarse de forma rápida** a lo que demanda el mercado (a sus pedidos), los recursos humanos deben ser **flexibles, polivalentes**, aumentando o disminuyendo el **número de trabajadores** según la demanda que exista.

La maquinaria debe ser flexible y poder **fabricar distintos modelos** del producto según las preferencias de los clientes.

Proveedores con sistema JIT

La calidad perfecta y la alta flexibilidad requieren que los proveedores de la empresa también **estén conectados con la empresa a través de este sistema**, de manera que la petición de una materia prima o un componente sea suministrada en el momento por el proveedor.

## Stock de seguridad y cálculo de momento de pedido

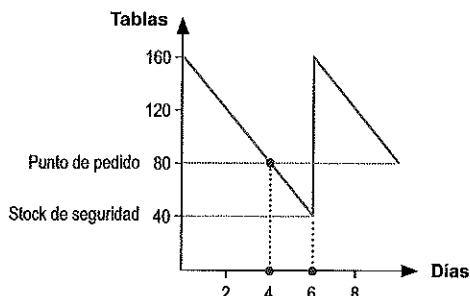
Veamos un ejemplo de cómo calcular el punto de pedido en caso de disponer de un stock en el almacén que se va consumiendo y que queremos mantener un stock mínimo de seguridad. Los datos son los siguientes:

Una empresa fabrica 10 muebles al día para lo que necesita 20 tablas de madera de roble al día. La empresa fija un stock mínimo de seguridad de 40 tablas para imprevistos o retrasos del proveedor. El tiempo que tarda el proveedor en abastecer de tablas de roble es de 2 días. El pedido suele estar en 120 tablas.

**Momento de pedido = (consumo diario x nº días que tarda el proveedor) + stock de seguridad**

Momento de pedido =  $(20 \text{ tablas} \times 2 \text{ días}) + 40 \text{ tablas} = 80 \text{ tablas}$ .

La empresa deberá realizar el pedido al proveedor cuando vea que su stock de tablas de roble está en 80 unidades.



## El caso Inditex (Zara)

La empresa Inditex es la compañía de distribución textil más importante de España y la mayor del mundo. El éxito se debe principalmente a una estrategia diferenciadora, con numerosas fortalezas entre las que destaca el sistema JIT.

Básicamente, los modelos de ropa se diseñan y se fabrican en Arteixo (A Coruña) y se distribuyen dos veces por semana a las diferentes tiendas del mundo, donde se colocan directamente en los expositores para venderse rápidamente. Es una estrategia basada en la fugacidad y la rotación del producto en la que el ciclo completo, desde la compra de las telas hasta la venta final al cliente, se realiza en 15 días, un plazo de producción mínimo comparado con el de sus competidores (entre 3 y 6 meses).

Este sistema supone una enorme fortaleza ya que de esta forma no se almacena la ropa y no se pierde dinero con los inventarios. Si se descubre que un modelo no gusta, se retira y rediseña adaptándolo a los gustos de los consumidores o se desplaza hacia un mercado en el que sí que haya tenido éxito. Así se aprovecha toda la mercancía. Este hecho lo hace muy potente en el sector porque dota a la empresa de gran capacidad para generar nuevos diseños y amoldarse a los gustos cambiantes de los consumidores. La fórmula permite ahorrar en costes fijos característicos de los almacenes o los centros de distribución en otros países. Es un sistema Just In Time, produce solo lo que va a vender a corto plazo y así no arriesga.

<http://modarapida.wordpress.com/dafo/analisis-interno/>

## Redacta tu plan de empresa

Si en tu empresa tienes que realizar almacenamiento de productos, reflexiona sobre las siguientes cuestiones:

### Mantener stock mínimo seguridad:

- ¿Existen productos de los que debes guardar un stock mínimo de seguridad? ¿Cuáles?
- ¿En qué momento deberías volver a realizar un pedido? ¿En qué nivel de stock?
- ¿Cuánto tarda el proveedor en entregar el producto?
- ¿Cuál es el coste de mantener ese stock mínimo de seguridad?

### Pedidos bajo demanda:

- ¿Existen productos que pueden solicitarse bajo demanda? ¿Cuáles?
- ¿Cuánto tarda el proveedor en traer el pedido?
- ¿El cliente está dispuesto a esperar a que traigan el pedido?
- ¿Cuál es el coste de perder a los clientes que no pueden esperar?

## C) La gestión de inventarios

La gestión de los inventarios de las existencias o artículos que hay en el almacén se ha convertido en una de las **bazas estratégicas** de muchas empresas. **Toyota o Zara** basan parte de su éxito en dicho control de inventarios y una buena gestión de los mismos.

Con el sistema de **gestión de inventarios** se tratan dos aspectos fundamentales:

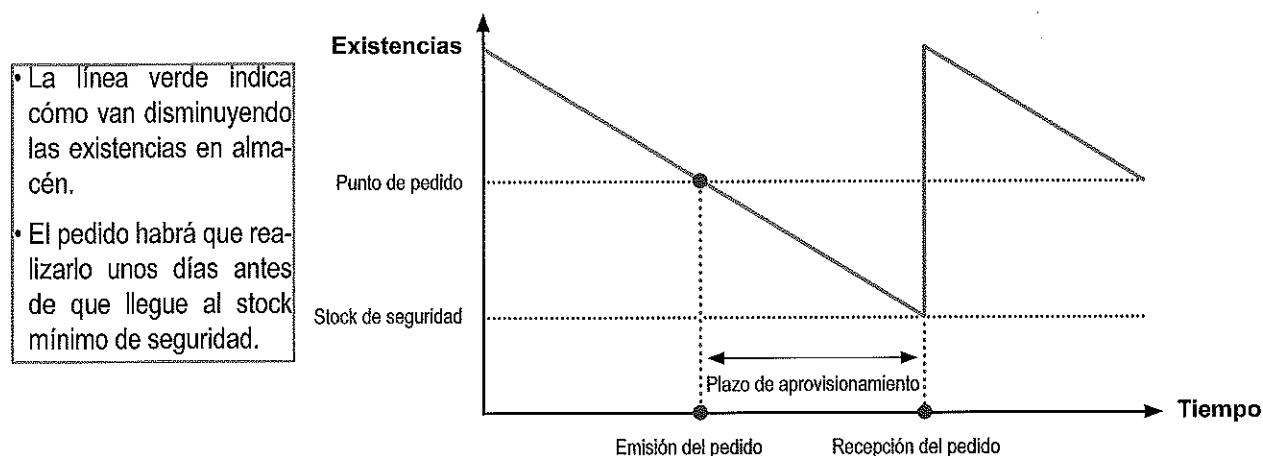
- 1) **Qué cantidad** de existencias hay que **mantener** en el almacén.
- 2) **Cuándo es el momento** de hacer los **pedidos** y qué **cantidad** pedir.

Gracias a ello la empresa **podrá evitar** que se produzca **una rotura de stock**, es decir, que falten en el almacén los materiales necesarios para la fabricación o que no se puedan ofrecer los productos que están pidiendo los clientes.

Veamos los dos métodos más utilizados en la gestión de inventarios:

- **Idea básica:** hay que mantener un **stock mínimo en almacén para imprevistos** y evitar la rotura de stock, por lo que hay que calcular en qué momento hay que realizar un pedido cuando se vaya agotando la cantidad que hay en el almacén. Si se ajusta bien este **momento de pedido**, se reducirán costes de almacén.
- **Los 3 conceptos básicos** son:
  - » **Stock de seguridad:** es el stock o cantidad de **existencias mínimas** en el almacén para poder hacer frente a pedidos imprevistos de los clientes o retrasos en la entrega por parte de los proveedores.
  - » **Punto de pedido:** es el **nivel de stock** en el cual **hay que solicitar un pedido** al proveedor, teniendo en cuenta que el **proveedor tarda unos días** en suministrar el pedido, por lo que hay que anticiparse antes de que llegue al stock de seguridad. También hay que calcular la **cantidad óptima de pedido** (cuánto pedir).
  - » **Stock máximo:** es el nivel máximo de stock sumando el stock de seguridad más la cantidad que se solicita en el pedido. Para ello deben considerarse tanto los límites de **espacios** disponibles como los **costes** de almacén.

Veámoslo en un gráfico:



- **Idea básica:** el **almacén no debe existir o debe ser lo más pequeño posible**, pues los costes de almacén son altísimos. Por ello, solo **cuando haya demanda** por parte de los clientes **se pedirá el producto** al proveedor para que no pase por almacén, o si se trata de una fábrica se procederá a su fabricación.
- Los **costes de almacenamiento** son altos porque implican: el alquiler del almacén o local, los seguros del local, los gastos de personal de almacén, la maquinaria y herramientas (traspalés, zenwich, etc), las instalaciones y estanterías, el consumo de luz, gastos de limpieza, desperfectos y roturas, etc.
- Este modelo se basa en el **sistema J.I.T.** (Just in Time = Justo a tiempo), desarrollado por la empresa Toyota en los años 80, por el cual se **fabrica justo a tiempo el material exacto necesario** en cada fase de la producción, **evitando despilfarros** y sin que exista ningún stock de seguridad de ningún material. Con ello Toyota consiguió reducir sus costes, **una producción más flexible** que se adaptaba más rápidamente a los **gustos de los clientes** y, por tanto, ser más competitivo en el mercado.

Gestión de pedidos bajo demanda

## ¿Costes fijos o variables? (1)

Convertir gastos fijos en gastos variables: ¿Cambio de modelo?

Uno de los fenómenos que se observan en las decisiones empresariales de las pequeñas empresas, que son la mayoría en los últimos tiempos, es la creciente tendencia a la reducción de gastos, especialmente de los fijos, o en su defecto su conversión en costes variables. Dicho de otro modo, "aligerar" en todo lo posible la "estructura" de las empresas... reduciendo con ello el riesgo de pérdidas a corto plazo y sobre todo de impagados. El ejemplo paradigmático es la reducción de plantillas a cambio de subcontratar todo lo subcontratable.

Por supuesto esto no es posible siempre para cualquier coste ni para cualquier tipo de actividad. Pero cuando es posible, e incluso en algunos casos donde hasta hace muy poco resultaba impensable... empieza a ser la tónica. Y no me refiero solo a la mano de obra y al personal... donde también está sucediendo. Ya no se compran vehículos, herramientas o equipos pesados sino que se alquilan; ya no se dispone de equipos propios sino que se subcontratan tareas. Se repara todo lo reparable, se busca de segunda mano o se compra en internet. La oferta de autónomos y pequeños empresarios lo permite: disponibilidad y precios; la necesidad en una palabra.

La cuestión es que más que una situación coyuntural, cada vez se ve más como un cambio de modelo y una tendencia que indica un cambio de paradigma, un cambio de modelo. Posiblemente tenga más lecturas, pero desde mi punto de vista, las empresas se están quedando con aquella parte del negocio que hacen mejor o pueden controlar a cambio de rodearse de una red de proveedores – colaboradores con los que pueden contar en caso de necesidad sin tener que incurrir en costes fijos de locales o naves, maquinaria o personal. Solo usan y pagan por lo que necesitan cuando lo necesitan; es decir, cuando tienen la venta cerrada. Y como consecuencia de esta tendencia cada vez más extendida, las empresas tienen cada vez menos "tamaño", menos compromisos, trabajan en proyectos más a corto plazo y lo que pierden de capacidad lo reducen de riesgo y lo ganan de agilidad y capacidad de adaptación: se vuelven más versátiles. Y esto siendo duro no es malo, al contrario, viene bien.

Paralelamente se reducen los plazos de cobro y pago y las necesidades de inversión. Más que como una opción, como una necesidad: ¡Vamos, que no hay más remedio! Y como los bancos no dan crédito... las pequeñas empresas no tienen otra que aprender a vivir sin créditos. Que es duro, pero que viene bien. Cuando aprendamos... será estupendo... menos para los bancos.

Por supuesto "la guerra de los elefantes" transcurre por sus propios derroteros: grandes multinacionales, organismos públicos, etc. Pero incluso éstos están planteando reducciones de costes fijos... solo que en lugar de cambiarlos por costes variables los cambian por... deslocalizaciones, cierres o incluso... nada. ¿Nada?... sí nada, nada de nada.

Fuente:<http://www.sapiensco.com/blog/2013/01/convertir-gastos-fijos-en-gastos-variables-cambio-de-modelo/>

## Redacta tu plan de empresa

A partir de la información del plan de producción plántate cuáles son los costes fijos y los costes variables de tu empresa:

### Costes fijos:

- ¿Vas a alquilar un local o dispones de uno propio? ¿Qué gastos de alquiler, seguros y de limpieza conlleva?
- ¿Cuánto es el gasto en luz, agua, teléfono e internet?
- ¿Hay que pagar nóminas y seguridad social?
- ¿Hay otros gastos vinculados al personal como dietas, kilometraje, ropa de trabajo, etc?
- ¿Cuál es el gasto de autónomos?
- ¿A cuánto ascienden los intereses bancarios y comisiones?
- ¿Cuánto supone el gasto en la gestoría?
- ¿Es necesario contratar los servicios de algún profesional, como de un abogado?
- ¿Cuánto supone el coste del material de oficina?
- ¿Vas a realizar promoción o publicidad?
- ¿Cuál ha sido el coste de constitución de la empresa?
- ¿Hay algún otro coste fijo no señalado anteriormente?

### Costes variables:

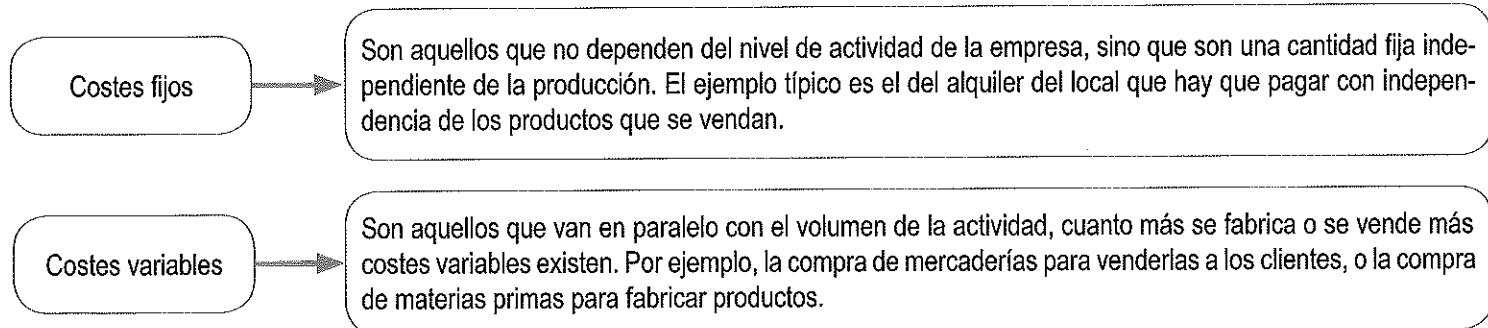
- ¿Vendes mercaderías? ¿Cuál sería el precio total de comprarlas previamente?
- ¿Necesitas materias primas para fabricar algún producto? ¿Cuál es su coste?
- ¿Qué gasto conlleva la compra de herramientas y utensilios necesarios para la producción que vayan a desgastarse rápidamente?
- ¿Pueden necesitar reparaciones o mantenimiento de maquinaria y herramientas?
- ¿Hay algún coste de personal vinculado a la producción, como plus de productividad o incentivos?
- ¿Debes transportar los productos hasta el cliente?
- ¿Tienes opción de pago mediante tarjeta que conlleve el coste de comisiones bancarias?
- ¿Hay algún otro coste variable?

### NOTA:

En la próxima unidad veremos que la compra de bienes de inversión o inmovilizado fijo no son un coste, pues su duración es mayor que un año, como por ejemplo la compra de mobiliario, maquinaria, ordenadores, vehículos de la empresa, reformas en instalaciones, programas informáticos, etc.

### 3. El análisis de costes

Podemos encontrar muchas clasificaciones de los costes en que incurre una empresa, pero la que es más útil para un emprendedor es la distinción entre costes fijos y costes variables, pues son la base para realizar un posterior estudio de los beneficios y del mínimo de ventas necesarias para cubrir costes.



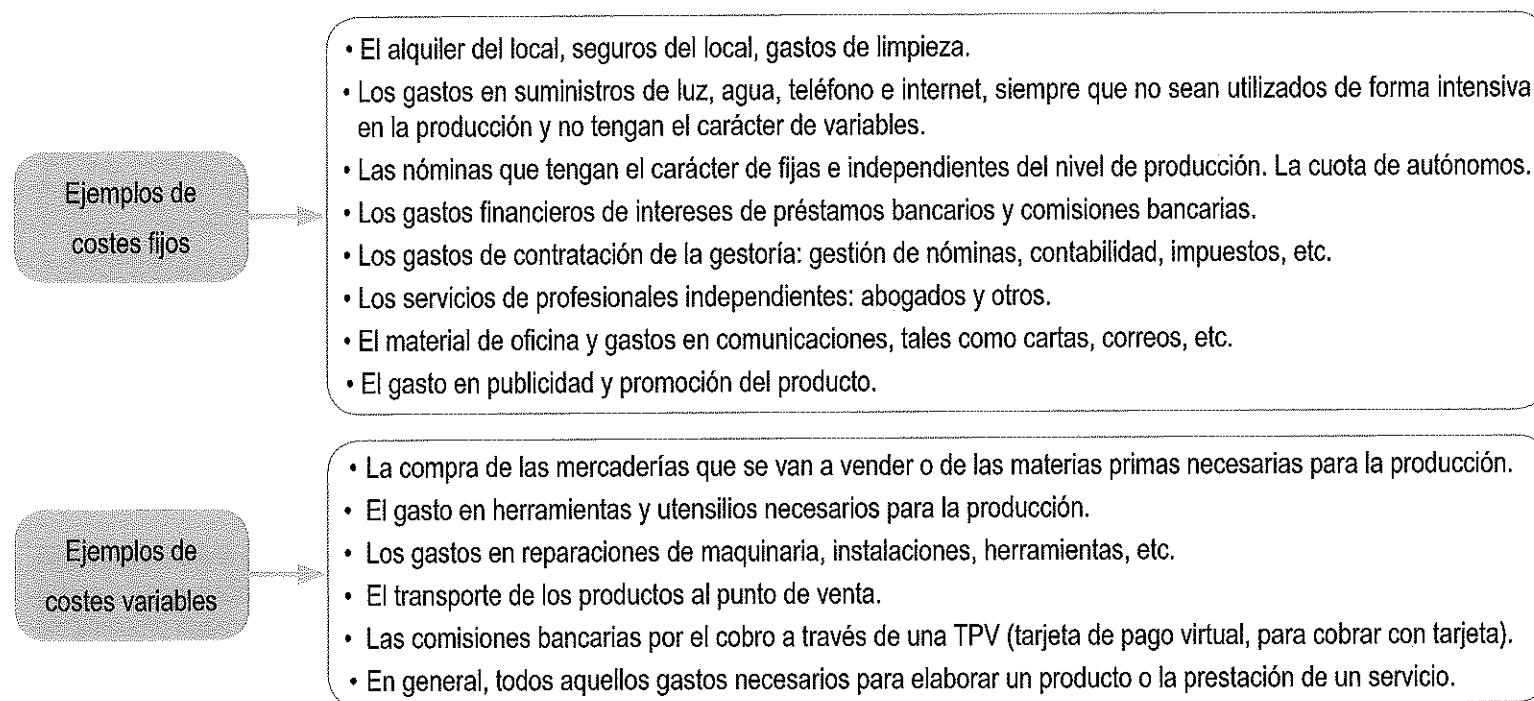
Sin embargo, en la práctica los costes no son fácilmente clasificables en costes fijos o variables. Veamos algunas consideraciones:

1º Los **costes fijos no son permanentemente fijos**, sino que **si aumenta mucho la producción** estos pueden cambiar. Por ejemplo el alquiler del local. Si el volumen de actividad y las ventas aumentan más de lo previsto habrá que cambiar de local y pagar un alquiler más caro. Otro ejemplo: las nóminas de los trabajadores. Si la empresa siempre tiene dos trabajadores son un coste fijo, pero si la empresa empieza a crecer hará falta contratar a más personal. Por ello, a los costes fijos se les puede **llamar también semi-fijos**.

2º Los costes que **son fijos para una empresa pueden ser variables para otra**. Por ejemplo, dos hoteles. Uno tiene subcontratado el servicio de desayuno con una empresa de catering (de manera que es variable), y otro hotel tiene su propia cafetería con su propio personal del hotel (la mayor parte es coste fijo). Otro ejemplo, el gasto de luz para una frutería será un coste fijo (es independiente de las ventas), pero para una peluquería puede variar según el número de clientes y de la cantidad de aparatos eléctricos utilizados. Un último ejemplo, la compra de folios para una imprenta es un coste variable (está relacionado con el volumen de clientes), pero para una heladería será un coste fijo de administración.

**Conclusión:** Cada empresa tendrá que analizar para su caso particular **qué se considera un coste fijo** que se mantiene constante e independiente de la producción, y **qué se puede considerar coste variable** y vinculado al nivel de producción o ventas.

Mostramos a continuación, a nivel orientativo, ejemplos de costes fijos y variables, teniendo en cuenta la salvedad anterior.



## Casos prácticos resueltos

1º) Clasifica los siguientes gastos en costes fijos o variables para una empresa editorial y calcula los costes totales:

- |   |  |
|---|--|
| - Alquiler 800€   | - Gastos de luz 500€                   |
| - Compra de 1.500 libros a imprenta por 12€/ unidad         | - Internet 400€                        |
| - Publicidad y promoción 2.000€                             | - Gestoría 1.200€                      |
| - Nóminas 1.200€  | - Cuota banco TPV 0,75€/ unidad        |
| - Seguridad social 400€                                     | - Intereses préstamo 2.000€            |
| - Cuota autónomos 3.000€                                    | - Gastos constitución empresa 700€     |
| - 1.500 sobres acolchados para envío de libros 0,25€/unidad | - Gasto móvil 800€                     |
| - Material de oficina 300€                                  | - Gastos empresa mensajería 5€/ unidad |

Solución:

Costes fijos: Alquiler, publicidad y promoción, nóminas, seguridad social, cuota autónomos, material de oficina, gastos de luz, internet, gestoría, intereses préstamo, gastos de constitución, móvil.

$$\text{Total Costes Fijos} = 13.300\text{€}$$

Costes variables: Compra libros (mercaderías), sobres acolchados, cuota TPV, transporte empresa mensajería. Total coste variables unitario =  $12 + 0,25 + 0,75 + 5 = 18\text{€/unidad}$ . Como son 1.500 unidades:

$$\text{Total Costes Variables} = 18 \times 1.500 = 27.000\text{€}$$

$$\text{Costes Totales} = 40.300\text{€}$$

2º) Calcula el umbral de rentabilidad a partir de los datos anteriores suponiendo que el precio de venta sean 25€.

Solución:

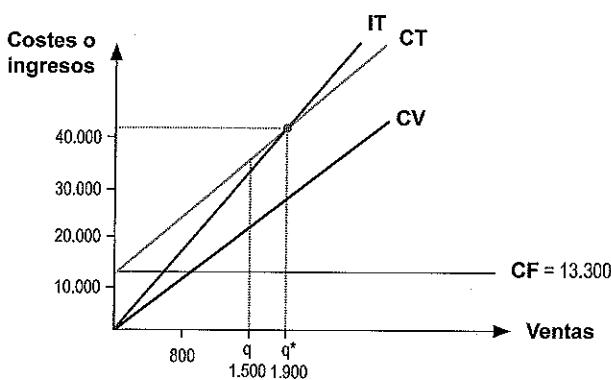
$$Q^* = CF / (P - CVU) = 13.300 / (25 - 18) = 13.300 / 7 = 1.900 \text{ libros serían necesarios para cubrir todos los gastos.}$$

Como las ventas se han situado en 1.500 unidades, está por debajo del umbral de rentabilidad y tendría pérdidas.

Las soluciones que se le ofrecen, en principio son 3:

- Vender más libros para llegar a 1.900.
- Subir el precio para cubrir los gastos.
- Renegociar los precios con proveedores e intentar reducir costes.

3º) Dibuja el gráfico del umbral de rentabilidad.



## ¿Costes fijos o variables? (2)

### El apalancamiento operativo

Hoy en día las empresas tratan de ahorrar lo máximo posible en costes, sobre todo evitando los costes fijos para tener mayor flexibilidad a la hora de actuar.

Se dice que una empresa tiene un nivel alto de apalancamiento cuando tiene una mayor cantidad de costes fijos que de costes variables, con lo que a mayores niveles de producción se obtendrán unos costes por unidad menores. Esta situación es preferible en épocas de bonanza económica, cuando las ventas están en aumento, pero en el caso de estar en una época de crisis como la actual, el inconveniente de un fuerte apalancamiento operativo estriba en no alcanzar el número de ventas necesario como para compensar los altos costes fijos y entonces incurrir en pérdidas.

En el otro lado, cuando una empresa tiene un grado bajo de apalancamiento operativo, significa que la proporción de costes variables es mayor que la de costes fijos y la situación es la contraria que en el caso anterior. Cuando aumentan las ventas, los costes por unidad siguen siendo altos y varían poco, ya que la mayoría de los costes dependen de la cantidad producida y cuando las ventas disminuyen, las posibles pérdidas son menores al tener que compensar una cantidad mucho más baja de costes fijos.

En resumen, cuando las cosas van bien, una empresa con mayores costes fijos irá mejor que otra con mayores costes variables, y cuando las cosas van mal, a las empresas con menos costes fijos y mayores costes variables tendrán mejores resultados.

Fuente:<http://www.eoi.es/blogs/manuelfernandez-montes/2012/02/19/el-apalancamiento-operativo/>

## Redacta tu plan de empresa

Si ya dispones de tus costes fijos y tus costes variables, y del precio que indicaste en la unidad de marketing, estás en disposición de calcular tu umbral de rentabilidad o momento a partir del cual se cubrirán los gastos y comenzarás a obtener beneficios.

### Umbral de rentabilidad:

- Suma todos los costes fijos.
- Suma todos los costes variables y divídelos por el número de unidades al que hacen referencia para calcular el coste variable unitario.
- Indica el precio al que se va a vender el producto.
- Calcula el umbral de rentabilidad. ¿Crees que puedes llegar a vender ese número de unidades?

NOTA: si existen varios productos, comienza con el producto estrella que más se vende para realizar este cálculo. Para los casos en los que existen varios productos hay que imputar la parte proporcional de costes fijos a cada producto. Veremos un ejemplo más adelante.

## A) El umbral de rentabilidad (o punto muerto)

Es un concepto básico en el estudio económico de la empresa. Este concepto hace referencia a la cantidad de unidades que hay que vender para comenzar a obtener beneficios, o dicho de otra manera, las ventas que hay que realizar para cubrir los gastos y no tener ni beneficios ni pérdidas.

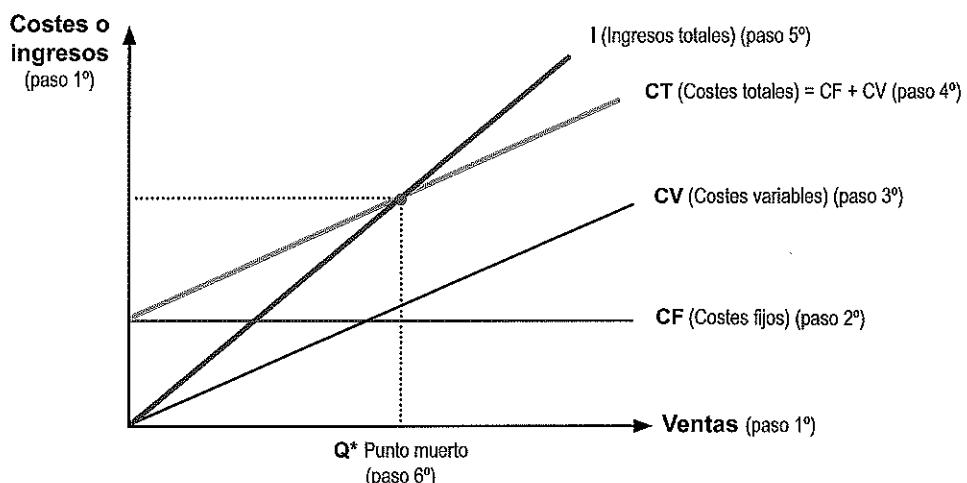
Umbral de rentabilidad

Nivel de ventas a partir del cual se empiezan a obtener beneficios, o nivel de ventas con el que se cubren los gastos y el beneficio es cero.

### ¿Cómo calcular el umbral de rentabilidad?

#### A1) De forma gráfica

- 1º) Se dibujan dos ejes, X e Y. El eje Y será para el nivel de costes, y el eje X para el nivel de producción (o ventas).
- 2º) Se dibuja una línea recta que indique los costes fijos de la empresa, aquellos para los que da igual el nivel de producción y que siempre hay que pagar.
- 3º) Se dibuja la curva de los costes variables, que parte del (0,0) y que va aumentando según el nivel de producción.
- 4º) Se suman ambas curvas, de costes fijos y variables, con lo que se obtiene la curva de costes totales, que parte del punto de costes fijos y no del (0,0), y va en parelelo a los costes variables pero más arriba.
- 5º) Se dibuja la curva de ingresos totales, que parte del (0,0) pues si las ventas son 0 los ingresos son 0. Esta curva tiene mayor ángulo que la de costes variables. ¿Por qué? Porque el precio de venta tiene que ser mayor que el precio de coste, sino no habría margen.
- 6º) Allí donde se cortan la curva de costes totales y la de ingresos totales es donde el beneficio será 0, y por tanto se halla el umbral de rentabilidad. Si se vende menos del umbral de rentabilidad, se observa que la curva de costes totales está por arriba de los ingresos totales, habrá pérdidas. Si se vende más del umbral de rentabilidad, se observa que los ingresos totales están por encima de los costes totales, habrá beneficios.



#### A2) De forma numérica:

El umbral de rentabilidad será aquel nivel de ventas (lo llamaremos  $q^*$ ), donde los ingresos totales son iguales a los costes totales. Por tanto, el punto en el que  $IT = CT$ .

Los ingresos totales son:  $IT = \text{precio} \times \text{cantidad que vendemos}$ .  $IT = P \times Q$ .

Los costes totales son la suma de costes fijos y costes variables:  $CT = CF + CV$ . Y los costes variables provienen de multiplicar el coste variable de una sola unidad por el número de unidades que se produzcan:  $CV = CVU \times Q$ . Los costes totales serán:  $CT = CF + CVU \times Q$ .

Al igualar  $IT = CT$  para calcular el umbral de rentabilidad tendremos:  $P \times Q = CF + CVU \times Q$

Si despejamos  $Q$ , nos saldrá la siguiente fórmula:

$$Q^* = \frac{CF}{(P - CVU)}$$

## Casos prácticos resueltos

**1º)** A partir de los datos del caso práctico resuelto anterior, calcula:

- El precio técnico que permite cubrir los costes.
- El precio de venta con un margen del 50%.
- El beneficio que se obtendría aplicando el precio de venta anterior.

Solución:

$$a) El P_t = CT / Q = (CF/Q) + CVU.$$

Disponemos del  $CF = 13.300$ ; de la cantidad  $Q = 1.500$ ; y del coste variable unitario =  $18\text{€}$ .

$$El P_t = (13.300 / 1.500) + 18 = 8,87 + 18 = 26,87\text{€}$$

$$b) El PV = P_t \times (1 + margen) = 26,87 \times (1+0,50) = 40,31\text{€}$$

El precio de venta con el IVA del 4% sería =  $40,31 \times 1,04 = 41,92\text{€}$ . El IVA hay que ingresar en Hacienda, por lo que no se tiene en cuenta de cara al beneficio.

$$c) El B^o = IT - CT = (P \times Q) - (CF + CVU \times Q) =$$

$$= (40,31 \times 1.500) - (13.300 + 18 \times 1.500) = 60.465 - 40.300 = 20.165\text{€}.$$

**2º)** Una empresa que vende sillas de cocina ha incurrido en los siguientes costes:

Costes fijos =  $9.800\text{€}$

Costes variables unitarios =  $10\text{€}$  por silla.

Su precio de venta es de  $24\text{€}/\text{unidad}$ , pues es el que establecen las empresas competidoras de su sector para ese producto.

a) Calcula el umbral de rentabilidad.

b) Si vendiese 750 sillas, ¿qué ocurriría fijándose tan solo en el umbral de rentabilidad? Calcula los beneficios.

c) Si bajase el precio por debajo de la competencia a  $20\text{€}/\text{unidad}$ , ¿cuál sería su nuevo umbral de rentabilidad? Si vendiese 750 sillas, ¿cubriría los gastos?

d) ¿Cuál es el precio técnico que permite cubrir los gastos de 750 sillas y del cual no debería bajar si no quiere tener pérdidas?

Solución:

$$a) Q^* = CF / (P - CVU) = 9.800 / (24 - 10) = 700 \text{ sillas.}$$

b) Que obtendría beneficios al estar por encima de las 700 sillas.

$$B^o = IT - CT = (P \times Q) - (CF + CVU \times Q) =$$

$$= (24 \times 750) - (9.800 + 10 \times 750) = 18.000 - 17.300 = 700\text{€}.$$

$$c) Q^* = 9.800 / (20 - 10) = 980 \text{ sillas.}$$

Si vendiese 750 sillas no cubriría el umbral de rentabilidad y tendría pérdidas. Al precio de  $20\text{€}$  debería ser lo suficientemente atractivo para los clientes como para que aumentase la demanda hasta 980 sillas, para al menos cubrir los gastos.

$$d) P_t = CT / Q = CF/Q + CVU = (9.800 / 750) + 10 = 23,07\text{€}$$

## ¿Y si hay varios productos?

El análisis del umbral de rentabilidad es más sencillo si la empresa vende un solo producto, ¿pero qué sucede si vende varios productos con distintos costes variables unitarios y distintos precios para cada uno de ellos?

La solución es **repartir el coste fijo entre todos los productos, en función de su importancia** en el proceso productivo de cada uno.

Veámoslo con un ejemplo:

Una empresa de electrodomésticos vende frigoríficos, lavadoras y tostadoras. El 60% de las ventas son frigoríficos, por lo que le imputamos el 60% de los costes fijos, pues se supone que han necesitado el 60% de los recursos fijos de la empresa. El 30% son lavadoras y el 10% de ventas son tostadoras.

Si los costes fijos del local y de la empresa son  $12.000\text{€}$  al año, le corresponderán:

- Un 60% del coste fijo para frigoríficos =  $7.200\text{€}$
- Un 30% para lavadoras =  $3.600\text{€}$
- Un 10% para tostadoras =  $1.200\text{€}$

Habrá que calcular un umbral de rentabilidad para cada producto, cada uno con su parte proporcional de coste fijo, su coste variable unitario y su precio de venta. De igual manera, el precio técnico tendrá en cuenta el coste fijo proporcional.

## Redacta tu plan de empresa

Empieza a jugar con los precios y los beneficios. A partir del cálculo del precio técnico, ves cambiando el margen que vas a añadir y comprueba cómo quedan los precios de venta finales y los beneficios.

### Precio de venta y beneficios:

- Calcula el precio técnico y realiza 3 simulaciones con 3 márgenes distintos, y calcula cuáles son los precios de venta que saldrían y el beneficio que obtendrías.
- Como vimos en la unidad de marketing, a la hora de fijar los precios hay que considerar 3 variables a la vez: los costes, lo que está dispuesto a pagar el cliente, y los precios de la competencia. El cálculo que acabas de realizar está hecho desde el punto de vista de los costes, pero: ¿estarían los clientes dispuestos a pagar ese precio? ¿Es un precio más alto o más bajo que la competencia?
- Valora los 3 factores a la vez y fija el precio definitivo y los beneficios que se obtendrían.
- Reflexiona si deberías reducir algún coste fijo o variable para poder vender a ese precio y obtener ese beneficio pretendido.

## B) Cálculo de beneficios y precios de venta a partir de costes

En el anterior apartado igualamos los IT a los CT para calcular el nivel de ventas a partir del cual se cubren los gastos y el beneficio es igual a cero. Pero también podemos utilizar estas fórmulas para calcular beneficios y precios de venta.

### B1) ¿Cómo calcular el beneficio?

Para calcular el beneficio utilizaremos la siguiente fórmula:

Beneficio = Ingresos Totales - Costes Totales

$$B^o = IT - CT$$

O lo que es lo mismo:

$$B^o = (P \times Q) - (CF + CVU \times Q)$$

Por ejemplo: el precio de venta es de 4,35€, se van a vender 25 unidades, los costes fijos son 15€, los costes variables unitarios son 2,30€.

$$B^o = (4,35 \times 25) - (15 + 2,30 \times 25) = 108,75 - 72,50 = 36,25\text{€ de beneficio.}$$

### B2) ¿Cómo calcular el precio de venta?

Tenemos que calcular 2 precios de venta:

#### 1º) El precio técnico:

Es aquel precio que permite cubrir todos los costes, tanto fijos como variables. Se calcula dividiendo todos los costes por el número de unidades.

La fórmula sería:

$$P_t = \frac{CT}{Q}$$

O lo que es lo mismo, si queremos calcularlo a partir del coste variable unitario:

$$P_t = \frac{CT}{Q} = \frac{CF}{Q} + CVU$$

$$\text{Siguiendo con el ejemplo anterior: } P_t = \frac{72,50}{25} = 2,90\text{€ ; o también: } P_t = \frac{15}{25} + 2,30 = 0,60 + 2,30 = 2,90\text{€}$$

Si nos fijamos, el precio técnico es aquél que nos cubre los costes variables unitarios de producirlo (2,30€), más la parte proporcional de costes fijos de la empresa (0,60€). Por ejemplo, una frutería que solo vendiese sandías. Si el coste variable de una unidad al comprarla es de 2,30€/kg, si se vendiese a 2,30€/kg estaría cubriendo los costes variables, pero ¿y el coste del alquiler, de la luz, etc? El precio tiene que ser mayor de 2,30€/kg por el hecho de que hay que cubrir también los costes fijos de la empresa de 0,60€ (además del margen que haya que ponerle).

#### 2º) El precio de venta:

Es el precio que obtenemos añadiendo al precio técnico, que cubre todos los gastos, el margen que queremos ganar. Este margen vendrá indicado en tanto por cien, por ejemplo un 30%, un 50%, etc, que de forma numérica sería 0,30; 0,50, etc. Para que salga mayor que el precio técnico, y no menor, hay que sumarle un 1 al margen.

La fórmula sería por tanto:

$$PV = P_t \times (1 + \text{margen})$$

Seguimos con el mismo ejemplo. Si la frutería quiere ponerlo un margen del 50%, el precio de venta sería:  $PV = 2,90 \times (1 + 0,50) = 2,90 \times 1,5 = 4,35\text{€}$



## Casos prácticos a resolver

### A) Plan de producción

**1º)** Ernesto y Encarna van a abrir una tienda de "todo a 1€" en su localidad. Se están planteando si contratar a una administrativa a tiempo parcial para que les lleve toda la contabilidad, nóminas, impuestos, etc, o bien subcontratar ese trabajo con una gestoría.

- a) ¿Qué principio debe seguirse a la hora de decidir si se subcontrata una parte del trabajo o no?
- b) ¿Qué ventajas e inconvenientes implica la subcontratación?
- c) ¿Qué otras funciones crees que podría subcontratar la tienda?

### B) El aprovisionamiento

**2º)** En la tienda de "todo a 1€" anterior, Ernesto y Encarna conocen a varios proveedores que pueden suministrarles productos. El primero es más caro y ofrece productos de mejor calidad que el segundo, que es más barato pero tiene calidad menor. Por otro lado, el primero permite el pago a 30 días y los plazos de entrega suelen ser rápidos, cuestiones que no ofrece el segundo.

a) Dentro de los aspectos a valorar en los proveedores, ¿qué ventajas tiene el primer proveedor y cuáles el segundo? ¿Qué otros aspectos no menciona el enunciado?

b) Ernesto mira más el presupuesto, y le señala a Encarna que en este mundo de los negocios lo que hay que hacer es cambiar de proveedores cada 2x3, al que sea más barato. Encarna no lo termina de ver del todo claro, piensa que tener una relación estable con un buen proveedor podría ser una ventaja. ¿Bajo qué estrategia de negociación se están situando cada uno? ¿Por qué se caracterizan ambas estrategias?

**3º)** Ernesto y Encarna ahora se preguntan cuánto almacén tienen que tener para la tienda y de qué productos habría que tener más guardados. Una amiga les ha comentado que existe un sistema llamado ABC.

a) ¿En qué consiste este sistema? Intenta poner un ejemplo de producto A, de producto B y de producto C en una tienda de "todo a 1€".

b) Por otro lado, el informático les comunica que el programa que tiene para valorar cuánto stock hay en la tienda utiliza el sistema del Precio Medio Ponderado, pero que si quieren les puede instalar el sistema FIFO. Ernesto y Encarna se encogen de hombros pues no saben de qué les está hablando. Explica brevemente en qué consiste cada uno.

c) La última decisión acerca del almacén que tienen que tomar es si deben mantener lo mínimo en la tienda y tener el almacén casi vacío o si es mejor contar con un stock de seguridad. De nuevo no se ponen de acuerdo. Ernesto cree que tiene que haber lo justo y cuando se quede vacío ya se pedirá más, y Encarna dice que que hay que guardar en el almacén un poco de todo por si acaso. ¿En qué método de gestión de pedidos se está basando cada uno? Enumera por un lado los costes que implica tener un almacén, y por otro las condiciones para que se pueda implantar un sistema bajo demanda.

### C) Análisis de costes

**4º)** Clasifica los siguientes gastos mensuales en costes fijos y coste variables para una tienda de venta de ordenadores y calcula los costes totales mensuales de la empresa:

- |  |                            |
|--|----------------------------|
| - Alquiler 500€                          | - Gastos de luz 200€       |
| - Compra de 30 ordenadores a 250€/unidad | - Internet 50€             |
| - Publicidad y promoción 250€            | - Gestoría 100€            |
| - Nóminas 1.000€                         | - Intereses préstamo 200€  |
| - Seguridad social 300€                  | - Gasto móvil 50€          |
| - Cuota autónomos 250€                   | - Material de oficina 100€ |

**5º)** A partir del ejercicio anterior:

- a) Calcula el umbral de rentabilidad, suponiendo que el precio de venta sea de 400€/unidad.
- b) Si se han vendido los 30 ordenadores comprados, fíjándote en el umbral de rentabilidad: ¿Hay beneficios o pérdidas? Calcúlalo.
- c) Dibuja el umbral de rentabilidad con los datos de esta empresa y el nivel de ventas de 30 ordenadores más allá del umbral.
- d) Calcula el precio técnico al que se tendrían que vender los 30 ordenadores para cubrir los gastos.
- e) Si la empresa quisiera obtener un margen mayor del que están obteniendo ahora y lo situase en un 60%, ¿cuál sería su precio de venta? ¿Qué beneficio obtendría con ese 60% de margen por la venta de los 30 ordenadores?

**6º)** Una empresa de instalaciones domóticas sencillas para bares y cafeterías tiene unos costes fijos de 3.000€ al mes. La compra de materiales para cada instalación suponen 1.500€, siendo los servicios de instalación subcontratados con otra empresa a razón de 2.000€/instalación.

- a) ¿A cuánto ascienden los costes fijos y variables unitarios para esta empresa?
- b) ¿Cuál es el umbral de rentabilidad para esta empresa si vende los servicios de instalación a 4.500€?
- c) Dibuja el umbral de rentabilidad de esta empresa e indica qué sucedería si en un mes vendiese 2 servicios o bien 4.
- d) Como la empresa observa que las ventas medias son de 2 servicios al mes, ha decidido recalcular los precios.

¿Cuál sería el precio técnico para poder cubrir los costes de 2 servicios al mes?

Si quisiera obtener un margen del 30%, ¿cuál sería su precio de venta?

¿Qué beneficio total se obtiene con este margen para 2 servicios vendidos al mes? ¿Y para 3? ¿Y para 4?



## Repasa conceptos (test)

### A) El plan de producción

#### 1º) Una de las desventajas de la subcontratación es:

- a) Permite a la empresa concentrarse en las actividades más importantes.
- b) Si la empresa subcontratada falla, nuestra empresa también.
- c) Si otra empresa lo hace mejor y más barato, nos hará la competencia, por lo que es mejor no subcontratar nada.

### B) El aprovisionamiento

#### 2º) De los siguientes factores a valorar en la contratación con los proveedores no es relevante:

- a) Los descuentos que pueda ofrecer.
- b) El plazo de entrega de la mercancía.
- c) La calidad alta o baja del producto.
- d) Todos son factores a tener en cuenta.

#### 3º) El co-makership se caracteriza por:

- a) Es una relación a corto plazo con un proveedor muy bueno.
- b) Es el proveedor más barato que podemos encontrar en el mercado.
- c) Cambiar continuamente de proveedor en busca del más barato.
- d) Una relación a largo plazo con pocos proveedores donde ambas partes salen ganando.

#### 4º) En el sistema ABC:

- a) El 20% de los productos valen mucho, alrededor del 90%.
- b) El 30% de los productos tienen un valor del 30-40% del almacén.
- c) Alrededor del 50% de los productos valen poco, alrededor del 5-10%.
- d) Todas son falsas.

#### 5º) El sistema de gestión de pedidos bajo demanda se justifica en que:

- a) El coste de almacenamiento es muy alto, por lo que solo hay que pedir producto cuando existe demanda cierta.
- b) Hay que mantener un nivel de stock mínimo de seguridad para imprevistos.
- c) Para calcular el punto de pedido añadiremos los días que tarda el proveedor al momento en que se alcance el stock de seguridad.
- d) Para que funcione todo, el personal de la empresa debe ser indefinido con una jornada y horario preestablecido que no puede variar.

### C) Análisis de costes

#### 6º) La diferencia básica entre coste fijo y coste variable está en que:

- a) Los fijos dependen del nivel de actividad y los variables no.
- b) Los fijos no dependen del nivel de actividad y los variables si.
- c) Ambas son falsas.

#### 7º) Respecto a los costes fijos y variables es cierto que:

- a) Los costes fijos siempre son fijos y no pueden cambiar.
- b) Los costes fijos llega un momento en que pueden variar si hay un cambio importante en la producción, por eso también se llaman semi-fijos.
- c) Los costes fijos y variables son los mismos para todas las empresas.
- d) Una tendencia de las empresas es a disminuir especialmente sus costes variables subcontratando con otras empresas.

#### 8º) El umbral de rentabilidad es:

- a) El nivel de ventas con el que se obtienen beneficios.
- b) El nivel de ventas con el que el beneficio es cero.
- c) El beneficio que se obtiene por vender toda la producción.
- d) El margen que se obtiene al aplicar un porcentaje al precio técnico.

#### 9º) El umbral de rentabilidad se ve en la gráfica:

- a) En la recta de los costes fijos.
- b) En la curva de los costes variables cuando se corta con los ingresos totales.
- c) En la curva de los costes totales cuando se corta con los ingresos totales.

#### 10º) No es cierto que:

- a) El umbral de rentabilidad sirva para saber cuántas unidades hay que vender para cubrir todos los gastos.
- b) El precio técnico es el precio de venta para cubrir los costes fijos.
- c) El precio de venta se calcula sumándole un margen al precio técnico.
- d) En el umbral de rentabilidad no hay beneficios ni pérdidas.

#### 11º) Para calcular los costes totales debemos:

- a) Sumar el precio de venta a los costes variables.
- b) Sumar los costes fijos y los costes variables unitarios.
- c) Sumar los costes fijos y los variables unitarios por la cantidad de producción.

## Repasa el plan de empresa de esta unidad

Recopila la información del plan de empresa de esta unidad en el siguiente esquema:

### El plan de producción:

- Elabora el plan de producción indicando: los bienes y servicios que se ofrecen, cómo se van a ofrecer, y los materiales y recursos que van a ser necesarios.

### Los proveedores:

- ¿Qué aspectos se van a valorar de los proveedores?
- ¿Qué relación mantener con ellos?

### La gestión de inventarios:

- Si tienes que disponer de almacén, ¿qué método de gestión utilizar: con stock de seguridad o bajo demanda?

### Análisis de costes:

- ¿Cuáles son los costes fijos y variables de tu empresa?
- ¿Cuál sería el umbral de rentabilidad?
- ¿Cuál es el precio técnico que permite cubrir gastos?
- ¿Qué margen se va a añadir? ¿Cuál será el precio de venta?
- ¿Qué beneficio o pérdida se estima?

## ENTORNO EMPRESARIAL

### “La subcontratación del sistema de producción”

#### *El parque que dio más flexibilidad a Ford*

Al lado de la Factoría de Ford en Almussafes (Valencia) se encuentra el Parque Industrial Juan Carlos I. Es su denominación oficial pero todo el mundo lo conoce como el parque de proveedores de la Ford ya que la mayoría de las 100 empresas allí instaladas trabajan casi en exclusiva para la factoría.

El parque de proveedores no es un polígono cualquiera, de hecho se considera como un ejemplo en Europa por el sistema de suministro de las piezas que allí se fabrican a la cadena de montaje de la planta. Es lo que se denomina el Just in sequence. “El sistema va más allá del Just in time, la fórmula tradicional de entregar las piezas que se fabrican por un proveedor en el momento en que van a ser usadas para evitar stocks innecesarios en planta, sino que se entregan, no solo cuando se van a usar, sino también en el orden en el que se va a utilizar en la cadena”, señala Nicolás Agustín, presidente de la Asociación de Propietarios y Usuarios del Parque Industrial.

Quizás lo que más llame la atención es el sistema de túneles que emplean algunos proveedores para las piezas más voluminosas. Los convoyers, como se conocen en la factoría, unen la fábrica del proveedor con la factoría, de forma que la pieza viaja de forma automática de una zona a otra y se incorpora a la línea de montaje justo en el orden en el que se van a utilizar. En la actualidad existen 3 túneles que conectan la factoría con dos centros logísticos, por los cuales se entregan piezas como los salpicaderos, que se ensamblan fuera de la planta y se incorporan acabados al coche.

Cuando la factoría Ford comenzó en Valencia hace 30 años empleaba alrededor de 10.000 trabajadores. Hoy, a pesar de la robotización, la planta tiene unos 7.000 trabajadores, pero a los que habría que sumar alrededor de 4.000 trabajadores del parque de proveedores.

Fuente: Cincodías. 17-10-2006.

1º) ¿Qué sistema de suministro utiliza la Ford con las empresas del parque de proveedores? ¿Qué añade respecto al JIT?

2º) ¿Cómo se conecta el envío de piezas a la fábrica?

3º) ¿Cómo se ha distribuido la plantilla entre personal de la propia planta y del parque de proveedores? ¿Qué opinas de ello?

# Unidad 8

## INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN

### CONTENIDOS:

1. La inversión y los gastos iniciales
2. La financiación de la empresa
3. Fuentes de financiación propias
4. Fuentes de financiación ajenas
5. Ayudas y subvenciones públicas
6. Crowdfunding (financiación colectiva)



### OBJETIVOS:

1. Calcular las inversiones y gastos iniciales del proyecto.
2. Conocer las distintas fuentes de financiación propia y ajena.
3. Valorar qué fuentes de financiación necesitará el proyecto.
4. Saber localizar las posibles ayudas y subvenciones.

## Caso práctico resuelto

Dos compañeros de clase de un módulo de grado superior van a abrir una empresa. Después del estudio del plan de producción y del análisis de costes, quieren saber qué capital les hará falta para hacer frente a las siguientes inversiones y a los gastos que tendrán que soportar durante 3 meses, momento en el que calculan que comenzarán a tener suficientes clientes e ingresos.

- |                                   |                                       |
|-----------------------------------|---------------------------------------|
| • Ordenadores: 800€               | • Cuota del préstamo: 300€/mes        |
| • Mobiliario: 3.600€              | • Maquinaria: 18.000€                 |
| • Nóminas: 1.200€/mes             | • Herramientas: 6.000€                |
| • Seguridad social: 350€/mes      | • Programas informáticos: 400€        |
| • Autónomos: 250€/mes             | • Gestoría: 100€/mes                  |
| • Gastos de constitución: 700€    | • Alquiler: 500€/mes                  |
| • Publicidad de lanzamiento: 800€ | • Acondicionamiento del local: 3.000€ |
| • Publicidad mensual: 100€/mes    | • Internet: 50€/mes                   |
| • Luz: 100€/mes                   | • Material oficina: 300€              |
| • Teléfono: 80€/mes               | • Mercaderías a la venta: 10.000€     |

a) En primer lugar hay que separar entre inversiones y gastos:

Inversiones	Gastos
• Ordenadores: 800€	• Nóminas: 1.200€/mes
• Mobiliario: 3.600€	• Seguridad social: 350€/mes
• Maquinaria: 18.000€	• Autónomos: 250€/mes
• Herramientas: 6.000€	• Gastos de constitución: 700€
• Programas informáticos: 400€	• Publicidad de lanzamiento: 800€
• Acondicionamiento del local: 3.000€	• Publicidad mensual: 100€/mes
	• Luz: 100€/mes
	• Gestoría: 100€/mes
	• Alquiler: 500€/mes
	• Internet: 50€/mes
	• Material oficina: 300€
	• Teléfono: 80€/mes
	• Cuota del préstamo*: 300€/mes
	• Mercaderías a la venta: 10.000€

b) Las inversiones suman 31.800€. Los gastos iniciales más los de 3 meses suman 20.890€:

- |                                     |                                  |
|-------------------------------------|----------------------------------|
| • Nóminas = 1.200x3 = 3.600€        | • Gestoría = 100x3 = 300€        |
| • Seguridad social = 350x3 = 1.050€ | • Alquiler = 500x3 = 1.500€      |
| • Autónomos = 250x3 = 750€          | • Internet = 50x3 = 150€         |
| • Gastos constitución = 700€        | • Material oficina = 300€        |
| • Publicidad lanzamiento = 800€     | • Teléfono = 80x3 = 240€         |
| • Publicidad mensual = 100x3= 300€  | • Cuota préstamo* = 300x3 = 900€ |
| • Luz = 100x3 = 300€                | • Mercaderías = 10.000€          |

c) Capital necesario = Inversiones + gastos de 3 meses = 52.690€

\* Nota: El gasto real del préstamo serían solo los intereses, pero a efectos de devolución del préstamo y necesidades de tesorería indicamos la cuota entera.

## Redacta tu plan de empresa

En la anterior unidad estudiaste los costes necesarios para tu empresa. Ahora se trata de que también consideres aquellas inversiones que van a durar más de un año en la empresa, y que valores qué gastos son de un solo pago y qué gastos son mensuales.

### Indica el valor de las inversiones:

- ¿Tienes que acondicionar el local y realizar reformas?
- ¿Qué mobiliario necesitas?
- ¿Utilizas maquinaria?
- ¿Qué herramientas son precisas?
- ¿Cuántos ordenadores habrá en la empresa? ¿Hacen falta otros equipos de procesamiento de la información, como fax, impresoras, etc?
- ¿Hay que comprar programas informáticos?
- ¿Necesitas vehículos de empresa?
- ¿Vas a registrar la marca o el nombre comercial?
- ¿Hay otras inversiones?

### Indica el valor de los gastos de un solo pago:

- ¿Cuáles son los gastos de constitución?
- ¿Hay gasto de publicidad y promoción de lanzamiento?
- ¿Qué material de oficina necesitas?
- ¿Vendes mercaderías y hay que comprar un stock inicial?
- ¿Necesitas materias primas para fabricar un producto? ¿Cuál es su valor inicial?
- ¿Hay que pagar algún seguro anual?
- ¿Se han pagado gastos por comisiones bancarias?
- ¿Hay otros gastos? Puedes sumar un 5-10% de imprevistos.

### Indica el valor de los gastos mensuales:

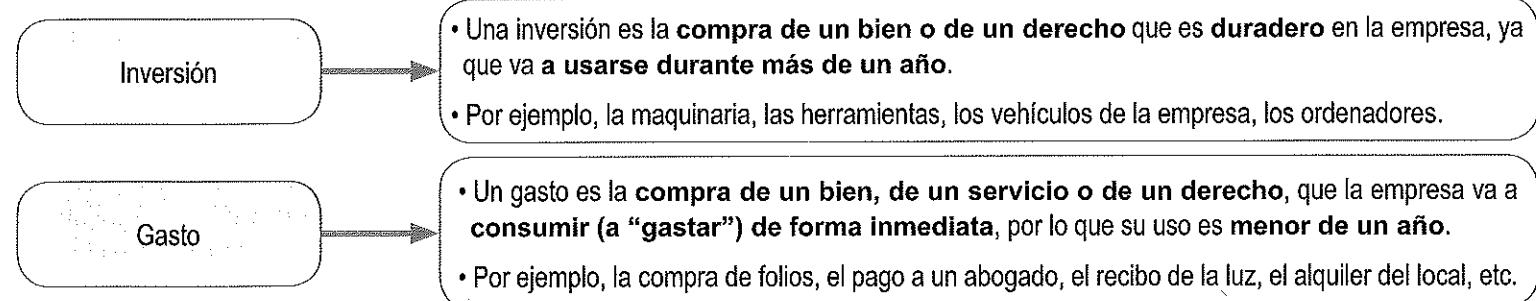
- ¿Hay que pagar alquiler del local?
- ¿Cuál es el gasto de suministros como luz, agua, gas?
- ¿Cuál es el gasto de teléfono, móvil e internet?
- ¿Hay que pagar nóminas y seguridad social?
- ¿Cuál es la cuota de autónomos? Bien por ser empresario individual, bien como administrador de SL.
- ¿Hay que pagar a la gestoría?
- ¿Hay que devolver algún préstamo mensualmente?
- ¿Hay otros gastos mensuales?

Una vez tengas elaborado el listado de inversiones y gastos para tu empresa, indica cuántos meses calculas que necesitarás para que los ingresos puedan ir pagando los gastos mensuales: ¿3 meses? ¿6 meses? ¿9 meses? ¿1 año? ¿18 meses?

Multiplica los gastos mensuales por ese número de meses y sumalos a las inversiones y los gastos de un solo pago. Esa cantidad será con la que deberás contar para su puesta en marcha.

# 1. La inversión y los gastos iniciales

Una vez estudiados los costes, y antes de determinar cuánto dinero nos va a hacer falta y cómo lo vamos a conseguir, es preciso realizar un Plan de Inversiones y Gastos Iniciales para la puesta en marcha de nuestro proyecto empresarial. Para ello es preciso en primer lugar distinguir qué es una inversión y qué es un gasto, dos conceptos que pueden parecer semejantes pero que tienen notables diferencias:



## A) Las inversiones

En el siguiente cuadro mostramos los diferentes tipos de inversiones que puede necesitar una empresa. Cada proyecto empresarial requerirá unas inversiones concretas, por lo que deberás concretarlo para tu Plan de Empresa.

INVERSIONES	
Local	<ul style="list-style-type: none"> <li>La empresa deberá decidir si quiere comprarlo, en cuyo caso será una inversión, pues su duración será mayor de un año; o si va a alquilarlo, en cuyo caso será un pago de un alquiler y se tratará de un gasto mensual.</li> </ul>
Instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el caso de que en el local hubiera que realizar alguna obra o instalación cuyo coste se pudiera separar claramente del valor del local. No es lo mismo un local vacío que con instalaciones incorporadas.</li> </ul>
Mobiliario	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las mesas, sillas, armarios, un mostrador de atención al público, lámparas de escritorio, etc.</li> </ul>
Maquinaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toda la maquinaria que necesite la empresa para desarrollar su actividad y que sea comprada.</li> </ul>
Herramientas y útiles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las herramientas de trabajo que precise la empresa (que sean duraderas), y otros utensilios como por ejemplo una carretilla para transportar cajas.</li> </ul>
Vehículos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vehículos comerciales, camiones, furgonetas, etc.</li> </ul>
Equipos informáticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los ordenadores, impresoras, fax, y demás hardware necesario para procesar la información.</li> </ul>
Programas informáticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aquellos programas (software) que son comprados y cuya licencia sea superior al año.</li> </ul>
Patentes, marcas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si se registra una patente o una marca, se trata de un bien que la empresa posee y que tiene un valor.</li> </ul>

## B) Los gastos iniciales

La empresa necesitará **disponer de un dinero en metálico** para hacer frente a los **gastos iniciales para poner en marcha** la actividad, así como durante los primeros meses en que las ventas son bajas, por lo que hay que calcular un fondo extra para hacerles frente. Te presentamos algunos gastos iniciales y de los primeros meses de actividad de la empresa que, como vimos con los costes, deberás concretar.

GASTOS INICIALES	
Gastos de constitución	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el tema 6 vimos los gastos de constitución de la empresa, los cuales variaban en función de si se trataba de un empresario individual o una sociedad: notario, registro mercantil, gestoría, impuestos, etc.</li> </ul>
Gastos de lanzamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>La publicidad inicial y los gastos de promoción del producto.</li> </ul>
Alquiler de locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es uno de los gastos más importantes que tienen las nuevas empresas.</li> </ul>
Sueldos y seguridad social	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el caso de tener contratados trabajadores, así como la cuota de autónomos.</li> </ul>
Suministros	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gastos de luz, agua, teléfono fijo, teléfono móvil, internet, etc.</li> </ul>
Servicios profesionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>La subcontratación de servicios como la gestoría, servicios de transporte, servicios de limpieza, etc.</li> </ul>
Material de oficina	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todo el material necesario para la actividad administrativa: folios, bolígrafos, archivadores, carpetas, etc.</li> </ul>
Stock mínimo a la venta	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el caso de vender mercaderías o productos habrá que disponer de un stock mínimo.</li> </ul>
Gastos financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>El pago de los intereses de un préstamo o de un crédito, así como la devolución de la parte de capital.</li> </ul>

## Lean Startup: diseña-valida-aprende

### Sal a la calle y pregunta por los gastos

Te proponemos una actividad de investigación en tu entorno a los emprendedores que puedas conocer o que tengas acceso (de tu familia, amigos de tus padres, conocidos de tus hermanos, o amigos tuyos) que hayan puesto en marcha un negocio, si es posible recientemente para que tengan frescos los datos. Si no tienes ningún familiar ni conocido a quien le puedas preguntar, siempre te puedes dirigir a los comercios o tiendas que vayas a comprar y tengas confianza. Si le cuentas que piensas ser empresario ¡seguro que estará dispuesto a ayudarte!

Pregúntales qué gastos iniciales tuvieron que hacer frente para crear la empresa, basándote en el esquema que proponemos:

#### Pregunta por inversiones (bienes que duran más de 1 año)

- Las instalaciones y obras en el local
- Móbilario,
- Maquinaria
- Herramientas
- Vehículos
- Ordenadores, etc

#### Pregunta por gastos de un solo pago al año

- Gastos de constituir la empresa
- Publicidad inicial
- Material de oficina
- Mercaderías iniciales para vender
- etc

#### Pregunta por gastos que se pagan todos los meses

- Alquiler en su caso
- Luz, agua
- Internet
- Móvil
- Nóminas
- Gestoría
- Gastos bancarios, etc

Una vez recogida la información, juntarlos en los equipos y poner en común los resultados. Haced vuestra propia lista y comparar:

- a) ¿Hay gastos que se repiten y son comunes a todos los negocios?
- b) ¿Cuáles son los que parecen "inevitables"?
- c) ¿Qué conclusión sacamos de estos listados?
- d) ¿Qué otros consejos "de paso" nos han dado los emprendedores del estudio?

## El papel del inversor informal y del Business Angel en España

Distribución y perfil de los inversores privados en negocios ajenos en España

En España en 2012, un 3,8% de la población adulta ha actuado como inversor privado en negocios de otros en los que no tenían participación alguna en su propiedad. El indicador ha aumentado un 5,5%, siguiendo la tendencia iniciada en el 2008, lo que sigue ratificando que esta fuente de financiación es muy relevante en un escenario en crisis en que falta acceso a fondos bancarios y se recortan los fondos públicos disponibles para el emprendimiento en general, que no en determinados sectores estratégicos.

La inversión privada en negocios ajenos se distribuye en España de tal forma que resulta mucho más elevada la inversión informal (3,4% de la población de 18-64 años) que la llevada a cabo por Business Angels (0,2%). La distinción entre ambos grupos viene por el tipo de relación que tiene con el beneficiario de la inversión y por su grado de profesionalización.

Así, el inversor informal suele tener una relación familiar, de amistad o relaciones de trabajo con el emprendedor, actúa de forma desinteresada, habitualmente altruista, y suele invertir cantidades modestas acerca de las cuales no espera un retorno específico, no llegando muchas veces ni siquiera a recuperar lo invertido.

En cambio, el Business Angel suele ser una persona que no tiene una relación previa con el emprendedor, pero invierte en su negocio porque ha captado una oportunidad interesante que le puede aportar algún tipo de beneficio. Estos inversores acostumbran a tener experiencia profesional y, en muchas ocasiones, no solo aportan capital, sino también ideas, asesoramiento y hasta pueden acabar involucrándose en el negocio. Su objetivo es la rentabilidad y ver crecer la idea, aunque ello lleve un tiempo. Del total de la inversión privada en emprendimiento, la actuación del Business Angel supone un 5,6%, mientras que el inversor informal supone un 92,5%.

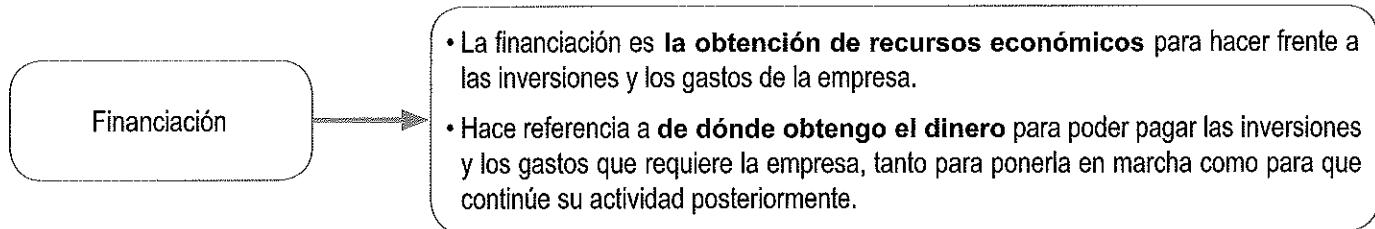
Por último, la relación del inversor informal con el beneficiario es predominantemente de tipo familiar (un 52% de los casos), lo cual ha disminuido un 3% con respecto al 2011. Otros inversores son: un 9% otros familiares; un 26% de amigos y vecinos; un 5% de compañeros de trabajo; y un 1% de desconocidos.

La inversión media que realizaron estas personas está en torno a la mediana de 6.000€ (1.000€ menos que en el 2011). La moda o caso más frecuente es haber proporcionado 3.000€.

Fuente: Informe GEM 2012 España, pp. 120-123

## 2. La financiación de la empresa

El término financiación es muy utilizado, pero ¿qué significa?



En este tema trataremos cómo se obtiene el dinero suficiente que necesita la empresa, el cual puede **provenir de distintas fuentes**.

Existen varias formas de clasificar las fuentes financieras, pero utilizaremos la clasificación **según su titularidad y si es interna o externa**. A lo largo de la unidad iremos desarrollando cada una de ellas.

FUENTES FINANCIERAS			
FUENTES DE FINANCIACIÓN PROPIAS	EXTERNAS	INTERNAS	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aportaciones de socios</li> <li>• Aportaciones de inversores</li> <li>• Autofinanciación de la propia empresa</li> <li>• Financiación a largo plazo (más de un año)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital social aportado al inicio por los socios</li> <li>• Ampliaciones de capital de los socios</li> <li>• Business Angels / Sociedades capital riesgo</li> <li>• Crowdfunding</li> <li>• Reservas</li> <li>• Amortizaciones</li> <li>• Préstamos bancarios</li> <li>• Leasing / Renting</li> <li>• Ayudas y subvenciones públicas</li> <li>• Crowdfunding</li> <li>• Créditos bancarios</li> <li>• Créditos comerciales (30-60-90 días)</li> <li>• Descuentos de letras y pagarés</li> <li>• Factoring</li> <li>• FFF (family-friends-fools= familia-amigos-locos)</li> <li>• Crowdfunding</li> </ul>
FUENTES DE FINANCIACIÓN AJENAS	EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiación a corto plazo (menos de un año)</li> </ul>	

Las fuentes de financiación **propias** proceden de las aportaciones de los **socios o de inversores** que pasan a formar parte de la empresa, así como de la **propia actividad** de la empresa que genera unos beneficios. Por tanto **no se deben devolver** a nadie.

Las fuentes **ajenas** son los fondos que la empresa recibe de bancos, de otras empresas o particulares que **hay que devolver**.



¿SABÍAS QUE...?

### Las 3 F: Family-friends-fools (familia-amigos-locos)

Muchos emprendedores, ante la falta de financiación de las entidades bancarias o fondos públicos, recurren a **las personas más allegadas** para pedirles ayuda financiera en sus proyectos empresariales: **la familia, los amigos y aquellos "locos"** que sin conocer bien el proyecto se atreven a ofrecer su dinero para la empresa.

Esta fuente de financiación tiene **la ventaja** que es **menos exigente** en cuanto a los requisitos para "conceder" ese préstamo, y que raramente quien lo concede suele pedir un interés o un beneficio por ello. Suelen **contentarse con la devolución** del préstamo.

El **inconveniente** viene en el caso de no poder devolver el dinero prestado porque el negocio no funcione, entonces se genera una "deuda" con **una persona con la que se mantiene una relación continua** a lo largo del tiempo, dañándose las relaciones familiares o de amistad y quedando un **conflicto personal y económico** por resolver.

## Lean Startup: diseña-valida-aprende

### Sal a la calle y pregunta por los bancos

Te proponemos que aproveches cuando tus padres o un familiar acudan personalmente al banco a realizar cualquier gestión que les acompañes, y que con el apoyo que da la presencia de un familiar que tiene una cuenta abierta en el banco, puedas realizar este pequeño estudio sobre los préstamos que concede ese banco a los nuevos emprendedores. Si crees que ya puedes ir solo, adelante, también dependerá de si eres mayor de edad.

En base a un hipotético préstamo de 10.000€ para abrir un negocio, sigue este guión de preguntas sencillas que te proponemos:

- ¿Qué tipo de interés tiene un préstamo de 10.000€? ¿Y en T.A.E. qué interés es?
- ¿En cuántos años habría que devolverlo?
- ¿Qué comisiones tiene pedir un préstamo?
- Si se cancelase o bien se devolviese una parte antes de tiempo, ¿qué comisión cobran?
- Para aprobar la concesión del préstamo para abrir un negocio, ¿qué garantías o documentación piden?
- ¿Se puede financiar con el ICO? ¿Qué ventajas tiene?
- ¿Cuánto tiempo tardan en responder si lo conceden o no?
- ¡Y no te olvides de dar las gracias por la atención recibida!

Una vez recogida la información, vuelve a clase y trabaja con tu equipo la información que habéis recopilado. Lo más seguro que proceda de distintos bancos, así que estáis en disposición de comparar las condiciones que da cada banco.

- a) ¿Sobre qué interés ronda el préstamo? ¿En cuántos años hay que devolverlo? ¿Qué comisiones cobran?
- b) ¿Qué garantías o documentación exigen para concederlo?
- c) ¿Con cuál os quedaríais?

## La figura del Business Angels

Las características principales que definen a un business angel son:

- Suelen ser personas físicas o pequeños grupos de personas (grupos de inversión) con capacidad financiera para realizar inversiones que suelen oscilar entre los 25.000 y los 300.000€, lo cual supone, por lo general, menos del 50% del capital del proyecto en el que invierten.
- Suelen tener edades entre los 45 y 64 años, ser licenciados y ingenieros, algunos han sido previamente emprendedores, que deciden participar en empresas en sus primeras fases de sectores que conocen.
- Normalmente prefieren mantener el anonimato y su zona de inversión es cercana a su residencia.

Fuente: [www.esban.es](http://www.esban.es)

## Aportaciones de socios en la SL y ampliaciones de capital

Como vimos en las formas jurídicas, las aportaciones de los socios pueden ser en efectivo o en bienes muebles o inmuebles, siempre que el capital mínimo esté desembolsado.

Por ejemplo, una SL se constituye con 3 socios: el socio A aporta 25.000€ en efectivo, el socio B 5.000€ en efectivo y el socio C 10.000€ en maquinaria y herramientas. El total del capital es de 40.000€. Si se le da un valor de 1€ a cada participación, el socio A tiene 25.000 participaciones, el socio B 5.000 y el C 10.000.

¿Qué es una ampliación de capital?

Se trata de una operación por la que los socios que tienen la mayoría de las participaciones toman la decisión de aumentar el capital social de la empresa. En el caso anterior, el socio A que aportó 25.000€ tiene la mayoría de participaciones (el 62,5%), por lo que con su decisión de ampliar capital sería suficiente.

¿Por qué puede interesar ampliar capital?

- Porque se le quiera dar a la sociedad **mayor liquidez**, bien con nuevas aportaciones de los socios existentes, o con la entrada de más socios.
- Porque se quiera mejorar la **imagen de solvencia** de la sociedad, ofreciendo mayores garantías frente a terceros al presentar mayor capital.
- Porque se quiera cambiar el **equilibrio de poder** entre socios. Si se hace una ampliación de capital puede haber algunos socios que no puedan comprar las nuevas participaciones o aportar esa cantidad, con lo que su porcentaje de capital en la sociedad será menor.

¿Cómo se hace la ampliación de capital?

En la ampliación de capital hay que tener en cuenta si entran socios nuevos o no.

Si solo van a comprar las nuevas participaciones los socios antiguos, estos tendrán un derecho de compra en función del porcentaje que tuviesen anteriormente. En el caso anterior el socio A tendría un derecho de compra sobre el 62,5% de las nuevas.

Si entran nuevos socios, el valor de compra de las nuevas participaciones será el valor antiguo de cada una, más la parte de beneficios que se hubiese quedado en la empresa en forma de reservas, ya que ahora la empresa vale más que al inicio cuando se constituyó.

## Redacta tu plan de empresa

Indica respecto a la financiación propia:

Socios:

- ¿Cuántos socios hay y qué capital va a aportar cada uno?

Inversores:

- ¿Se va a acudir a inversores: familia, amigos, Business Angels?

### 3. Fuentes de financiación propias

Las fuentes de financiación propias son los **recursos “propios”** con que cuenta la empresa y que por tanto no hay que devolver a nadie, pues no son una deuda. Se clasifican en:

- **Externas**: aquellas que, siendo propiedad de la empresa, han sido **aportadas por los socios o por inversores**, por lo que si bien esos fondos son propiedad de la empresa, en su origen fueron aportados por otras personas (socios o inversores).
- **Internas o autofinanciación**: aquellas que consigue la empresa a través de **su propia actividad**, como es a partir del propio beneficio que genera la empresa o de amortizaciones.

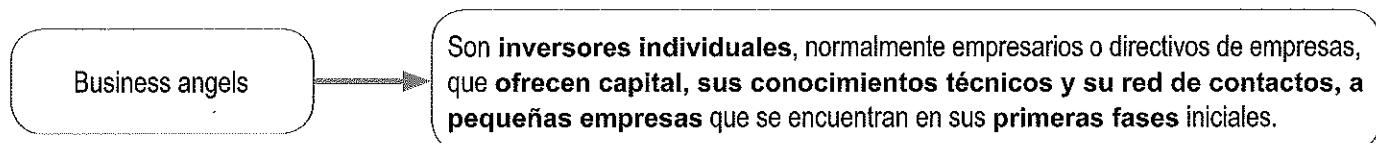
#### A) Aportaciones de los socios

Las empresas se crean porque una o varias personas, llamadas **socios**, **aportan un capital inicial** para que ésta comience su actividad. Esta aportación puede ser **en dinero o también en bienes**.

Este capital posteriormente **puede sufrir variaciones**. Así, los socios pueden aportar de nuevo capital, con lo que estaríamos ante una “**ampliación de capital**”. Pero **incluso** se podrían incorporar **nuevos socios**, aportando capital en función de lo que establezcan los estatutos de la sociedad.

#### B) Inversores

##### B1) Business angels



El **objetivo** de estos inversores es **obtener una plusvalía o rendimiento a medio plazo (3 a 5 años)** al **revender su aportación** en el capital a un mayor precio del que se invirtió, ya que aquella pequeña empresa habrá crecido y aumentado su valor. Por eso, sus operaciones suelen ser de **entre 25.000 y 250.000€** a pequeñas empresas que tienen **perspectivas de crecimiento rápido**.

Tipos de empresas que financian:

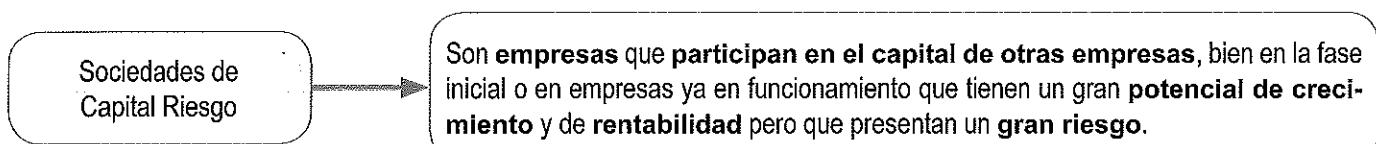
- Emprendedores que quieren **poner en marcha un proyecto** empresarial (capital semilla).
- Empresas que se encuentran **al inicio de su actividad**, las llamadas “start-up” (capital de inicio).
- Empresas que han de afrontar una **fase de crecimiento** (expansión de capital).

El business angel **se diferencia** del mero prestamista en que ofrece al emprendedor, además de capital, **su experiencia profesional**, le facilita el acceso a clientes y proveedores, así como una ayuda estratégica en el crecimiento de la empresa. En este sentido, además de aportar capital, el business angel **se implica en el proyecto** del emprendedor, de ahí que seleccione muy bien los proyectos.



Puedes entrar en la web de la Asociación Española de Entidades de Capital Riesgo e Inversión (ASCR) y ampliar información sobre estas sociedades:  
[www.ascri.org](http://www.ascri.org)

##### B2) Sociedades de Capital Riesgo



Su objetivo es que la **empresa crezca y se consolide**, para en un plazo de 2 a 8 años vender su participación en el capital y **obtener una plusvalía por la venta de dicho capital**.

**Se diferencia** de los business angels en que son empresas que realizan una **mayor aportación de capital**, por lo que asumen mucho mayor riesgo, ya que tienen una perspectiva a medio plazo.

## ¿Por qué la pérdida de valor de un bien de inversión es una fuente de financiación?

Los bienes de inversión son aquellos cuya duración es mayor de 1 año. Esto significa que con el paso del tiempo van perdiendo valor, lo cual hay que reflejar en la contabilidad de la empresa. A la hora de valorar la empresa, si se compró un automóvil que valía 15.000€ hace 5 años, en la actualidad no puede reflejarse en la contabilidad que sigue valiendo 15.000€, valdrá menos. Esta disminución de valor se consigue contablemente registrando un "gasto"; por ejemplo, si fuese del 10% del valor, sería un gasto de amortización del automóvil de 1.500€.

¿Qué sucede contablemente? Que esos 1.500€ no han salido en efectivo, en metálico, de ningún sitio, tan solo se ha anotado que hay un gasto por la amortización. Pero a la hora de calcular los beneficios, si la empresa por ejemplo tenía un beneficio de 26.500€, teniendo en cuenta la amortización le saldrá un beneficio de 25.000€.

A la hora de repartirse los beneficios los socios, no sacarán de la empresa 26.500€, sino que sacarán 25.000€ que es lo que pone en la contabilidad. Esos 1.500€ que no se reparten los socios como beneficio es un dinero que se queda en la empresa sin tocar. Hacen como una especie de hucha o reserva, de manera que cada año se le van sumando otros 1.500€, y cuando han pasado los 10 años, ya hay en esa hucha o reserva 15.000€, los cuales permitirán a la empresa volver a comprar otro coche, pues el antiguo habrá que darlo de baja.

En este sentido, la amortización es una fuente de autofinanciación, porque los socios añaden un gasto y se reparten menos beneficio, se deja en la hucha o reserva y al cabo de un tiempo dispondrán de un dinero para renovar los bienes de inversión.

## Años de amortización máximos

Si para calcular los impuestos la empresa tiene un sistema de estimación directa simplificada (y no va por módulos), utilizará la siguiente tabla:

Bien de inversión	Años máximos	% anual máximo
Edificios	68	3%
Instalaciones y mobiliario	20	10%
Maquinaria	18	12%
Herramientas y útiles	8	30%
Elementos de transporte	14	16%
Equipos informáticos y programas	10	26%

## Cálculo de un préstamo bancario

Un préstamo es una fuente de financiación a largo plazo, lo que implica que deberá devolverse a lo largo de varios años. Para calcular cuánto hay que devolver del préstamo, los bancos españoles suelen utilizar el llamado sistema francés, por el cual dentro de cada cuota mensual se va devolviendo una parte del préstamo en sí y otra parte de intereses. Veamos con un ejemplo cómo se calcula. A una empresa le han concedido un préstamo de 50.000€ a devolver en 5 años a un tipo de interés de Euribor + 6,95%. Como el Euribor está en 2017 al 0,05%, el interés será del 7% durante el primer año, en espera de que pueda variar al siguiente año. En primer lugar hay que calcular la cuota a través de una fórmula matemática compleja que hoy en día ya realizan los simuladores. La fórmula, a efectos informativos, es:

Cuota anual =  $\frac{C_1 \times i \times (1+i)^n}{(1+i)^n - 1}$ ; para nuestro ejemplo la cuota anual sale a 12.194,53€ anuales. Si quisiéramos saber la cuota mensual, el interés del 7% se dividiría entre 12 meses, y se sustituiría en la fórmula por 0,5833333%, pero saldría un listado de 60 meses en la tabla.

A partir de la información de la cuota, vamos a ver cómo va cambiando tanto el capital que se devuelve como los intereses que se pagan, y cómo al inicio del préstamo hay más intereses que al final.

1º) En el año 0 colocamos el capital pendiente en la última columna, y la cuota fija a pagar de 12.194,53€ todos los años del 1º al 5º.

2º) Se calculan los intereses del capital pendiente, un 7% de 50.000€ son 3.500€. Intereses = 7% de capital pendiente.

3º) Si se han pagado 12.194,53€, y dentro de esa cuota hay unos intereses de 3.500€, lo que realmente se ha devuelto de capital del préstamo son 8.694,53€, pues el resto eran intereses. Capital devuelto = Cuota - intereses

4º) Una vez sabemos el capital devuelto, se resta al capital pendiente del año anterior.  $50.000 - 8.694,53 = 41.305,47$ . Nuevo capital pendiente = capital pendiente año anterior - capital devuelto.

5º) Volvemos a calcular de nuevo el 7% de interés, pero esta vez del nuevo capital pendiente.  $7\% \text{ de } 41.305,47 = 2.891,38$ , y así continuamos con todos los pasos.

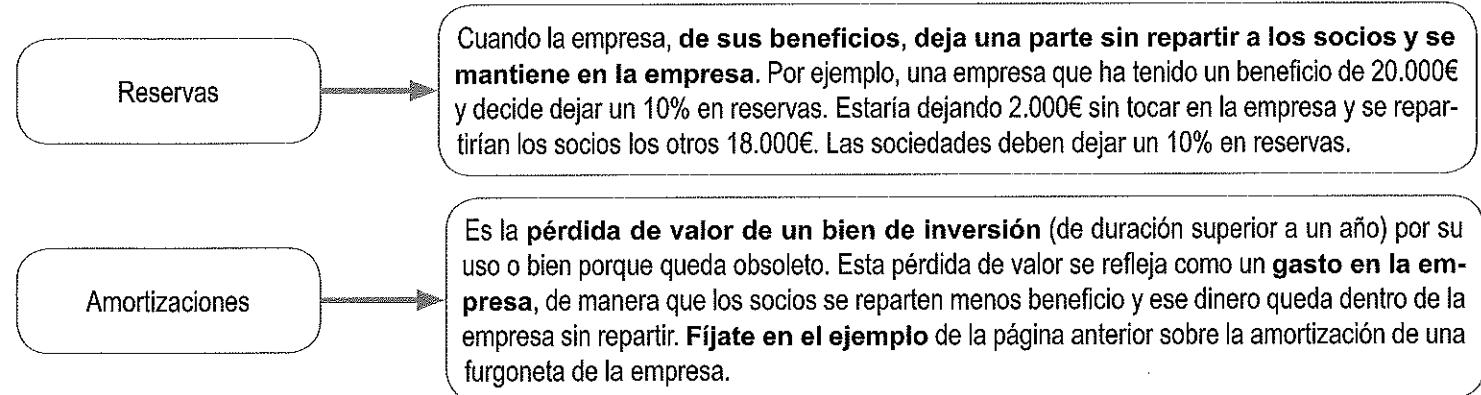
6º) En el último año, se hace coincidir el capital pendiente con el capital devuelto, y los intereses se calculan restándolo de la cuota.

Año	Cuota	Intereses 7%	Capital devuelto	Capital pendiente
0				50.000
1	12.194,53	3.500	8.694,53	41.305,47
2	12.194,53	2.891,38	9.303,14	32.002,32
3	12.194,53	2.240,16	9.954,37	22.047,95
4	12.194,53	1.543,35	10.651,17	11.396,77
5	12.194,53	797,76	11.396,77	0

Como podrás comprobar en la tabla, la cuota es fija, cada vez se pagan menos intereses y cada vez se devuelve más parte de capital. Esto se debe a que los intereses están en función del capital pendiente, y cuando menos capital se deba, menos intereses se pagarán. De ahí que sea interesante la cancelación anticipada de los préstamos e hipotecas, para reducir la cantidad de intereses que se pagan. Aunque los bancos establecen comisiones por cancelación anticipada, en la mayor parte de las ocasiones llega a compensar la cancelación anticipada por el ahorro que supone.

## C) Autofinanciación

La financiación interna hace referencia a la financiación que realiza empresa a través de su propia actividad empresarial, por la marcha del negocio. Hay dos tipos:



## 4. Fuentes de financiación ajena



BUSCA EN LA WEB

Las fuentes de financiación ajenas son aquellas que **suponen una deuda** para la empresa, ya que deben devolverse. Las empresas normalmente deben acudir a ellas cuando no disponen de suficientes recursos propios para hacer frente a sus inversiones y al pago de los gastos. Estas fuentes se clasifican en **largo plazo** (si deben devolverse en más de un año) o en **corto plazo** (menos de un año).

### A) El préstamo bancario

Es una de las **fuentes más utilizadas** por las empresas para financiar **grandes cantidades de dinero** que deben **devolverse en varios años**. Supone un contrato por el que un banco entrega una cantidad de dinero al solicitante, el cual debe devolver junto a unos intereses. Sus **características** son:

Capital	• Es la <b>cantidad que el banco entrega a la empresa</b> para que disponga de ella. La empresa deberá devolverla poco a poco en varios meses (es lo habitual, si bien podría devolverse todo de golpe).
Tipo de interés	• Es el <b>porcentaje que cobra el banco por prestar el capital</b> . Se utiliza como referencia <b>el Euribor</b> al cual <b>se le añade un porcentaje</b> . En agosto de 2018 el Euribor está en negativo -0,17%. Cuando sube o baja el Euribor se modifica el tipo de interés y de ahí los cambios en las hipotecas.
Intereses del préstamo	• El más utilizado en nuestro entorno español es el <b>método francés</b> , en el cual se va devolviendo en la cuota una parte de capital y otra de intereses.
Cuota	• Es la <b>cantidad mensual que debe pagar</b> la empresa para devolver el préstamo. La cuota está formada por <b>una parte de capital y otra parte de intereses</b> (si seguimos el método francés que es lo habitual).
Comisión de apertura y de estudio	• Los bancos suelen cobrar estas comisiones a los clientes, las cuales <b>rondan el 1% del préstamo solicitado</b> . Estas comisiones encarecen el préstamo, por lo que además del tipo de interés habrá que fijarse en ellas.
T.A.E.	• Significa <b>Tasa Anual Equivalente</b> . Es el <b>tipo de interés real</b> que estamos pagando por el préstamo, ya que además de los intereses hay que pagar unos gastos de comisiones que lo encarecen. De ahí que se tome como referencia el T.A.E., pues se tienen todos los gastos en cuenta y se toma como referencia un año.
Comisión de cancelación o amortización anticipada	• La empresa puede decidir <b>devolver antes de tiempo todo o una parte del préstamo</b> . Esto significa que el banco dejará de ganar los intereses de esa parte, ya que se ha devuelto más pronto de lo previsto. Para compensar esa pérdida, los bancos establecen unas comisiones por esta devolución anticipada, que puede estar <b>entre el 0% y el 3%</b> , según el tipo de préstamo y cliente.
Plazo de devolución	• Es la <b>cantidad de años</b> en los que irá devolviéndose el préstamo. Lo habitual es que se devuelva mes a mes.
Avalista	• Es muy habitual que los bancos le pidan al emprendedor, o a un familiar, que <b>avale con sus bienes personales el préstamo</b> de la empresa, de manera que si la empresa no puede pagar, se haga cargo la persona física que la dirige o el familiar. En el caso de una sociedad limitada, se suele pedir el aval del administrador.
Seguros de vida	• Otra de las condiciones que suelen establecer los bancos a las nuevas empresas es la firma de un seguro de vida para que <b>en caso de fallecimiento o invalidez</b> el banco pueda recuperar el préstamo concedido.

¿Cómo calcular un T.A.E.?

Puedes entrar en la página del Banco de España ([www.bde.es](http://www.bde.es)) y utilizar el simulador que ofrece para calcular el T.A.E. de un préstamo. Para ello necesitas: la cantidad solicitada, los años, el interés y las comisiones bancarias.

## Cálculo de una póliza de crédito

Elena y Marta han abierto una póliza de crédito con el banco para necesidades temporales de financiación durante el trimestre del verano de junio a agosto. La línea de crédito es de 5.000€. Las condiciones del banco son: comisión de estudios y apertura un 1% del total, intereses por las cantidades dispuestas de un 6%, y por las cantidades no dispuestas del 1%. Las entradas y salidas son las siguientes:

1/6 Comisión apertura	50	Intereses por las cantidades dispuestas: - 1/6 al 5/6 = 50€ durante 5 días = $(50 \times 5/365) \times 6\% \text{ anual} = 0,04\text{€}$	Intereses por las cantidades no dispuestas: - 1/6 al 5/6 = $(4.950\text{€} \times 5/365) \times 1\% = 0,68\text{€}$
5/6 Salida	600	- 6/6 al 10/6 = 650€ durante 5 días = $(650 \times 5/365) \times 6\% = 0,53\text{€}$	- 6/6 al 10/6 = $(4.350\text{€} \times 5/365) \times 1\% = 0,60\text{€}$
10/6 Salida	3.000	- 11/6 al 20/6 = 3.650€ durante 10 días = $(3.650 \times 10/365) \times 6\% = 6\text{€}$	- 11/6 al 20/6 = $(1.350\text{€} \times 10/365) \times 1\% = 0,37\text{€}$
20/6 Ingreso	3.650	- 1/7 al 31/7 = 2.000€ durante 31 días = $(2.000 \times 31/365) \times 6\% = 10,19\text{€}$	- 21/6 al 30/6 = $(5.000\text{€} \times 10/365) \times 1\% = 1,37\text{€}$
1/7 Salida	2.000	Total intereses cantidades dispuestas = 16,76€	- 1/7 al 31/7 = $(3.000\text{€} \times 31/365) \times 1\% = 2,55\text{€}$
1/8 Ingreso	2.000		- 1/8 al 31/8 = $(5.000\text{€} \times 31/365) \times 1\% = 4,25\text{€}$

Total intereses cantidades no dispuestas = 9,82€

Total coste póliza de crédito = 50€ comisión apertura + 16,76€ + 9,82€ = 76,58€ por el trimestre.

Si Elena y Marta hubieran utilizado el total de los 5.000€ durante el trimestre entero los intereses hubieran sido =  $(5.000 \times 92/365) \times 6\% = 75,61\text{€}$ . Siendo el coste total de  $50 + 75,61 = 125,61\text{€}$ . Hay que tener en cuenta que los 5.000€ habría que devolverlos al final del trimestre.

## Bienes de equipo en renting

El renting es conocido especialmente por el alquiler de vehículos de empresa que incluye mantenimiento, reparación y seguros, durante 3-4-5 años con un tope de kilometraje anual, a partir del cual se paga una tarifa extra. El renting también abarca a los bienes de equipo: aquellos bienes que se utilizan en el proceso productivo.

Algunos ejemplos de una empresa de renting, que puedan ser cercanos a tu ciclo formativo, pueden ser:

Soluciones renting para Logística	Plataformas elevadoras, estanterías automatizadas, montacargas portátiles, maquinaria de envasado, plegadoras, etiquetadoras, compresores y grupos halógenos, camiones, remolques y semirremolques, etc.
Soluciones renting para hostelería	Centralitas telefónicas, cajas registradoras, cafeteras, hornos, maquinaria de cocina, cámara frigorífica, equipo de sonido, carpas desmontables, maquinaria de jardinería, equipos de limpieza, fotocopiadoras, equipos informáticos, etc.
Soluciones renting para salud y belleza	Cruz para farmacias, láser dermatológico, silla dental, ecógrafo, láser quirúrgico, rehabilitador muscular, proyectores, equipos de sonido, pantallas, etc.
Soluciones renting para sector agrícola	Cobertizos desmontables, tractores y cosechadoras, carretillas elevadoras, máquinas de envasado y embotelladoras, jaulas y cercados para el ganado, cajas de plástico, barricas de vino, etc.

## Redacta tu plan de empresa

Indica para tu plan de empresa, de entre las siguientes fuentes de financiación, cuáles podrías utilizar:

### Reservas

- Si es una sociedad, estará obligada a dejar un 10% de reservas legales del beneficio, pero más allá de las legales: ¿la empresa dejará anualmente de forma voluntaria un % en reservas?

### Amortizaciones

- ¿Qué bienes de inversión van a comprarse que necesiten amortizarse anualmente? ¿Qué porcentaje de amortización se va a aplicar? Valora si es preferible comprar o acudir al renting.

### Préstamo bancario

- ¿Necesita tu empresa algún préstamo a largo plazo? ¿De qué cantidad?
- Busca en 2-3 entidades bancarias qué condiciones de préstamo ofrecen: tipo de interés, comisiones, avales, seguros, y el TAE.

### Investiga y realiza una simulación

- Entra en la web del Banco de España ([www.bde.es/clientebanca/simuladores](http://www.bde.es/clientebanca/simuladores)) y realiza varias simulaciones del TAE y de las cuotas de pago del préstamo que necesitas.

### Póliza de crédito

- ¿Necesita tu empresa una liquidez a corto plazo que pueda ofrecer una póliza de crédito?
- Busca en 2-3 entidades bancarias qué condiciones ofrecen.

### Leasing y renting

- ¿Necesitas bienes de inversión que se vayan a quedar obsoletos rápidamente y sea mejor un leasing o renting? Busca precios en empresas de renting y compáralos con el coste de comprarlos.



FÍJATE

## B) El crédito bancario

El crédito bancario es la **puesta a disposición de una cantidad de dinero en una cuenta de crédito**, de la cual la empresa **pagará intereses por las cantidades que vaya sacando de la misma**. Sin embargo, suelen establecerse unos intereses por las cantidades utilizadas, **y otro interés menor por la cantidad no utilizada**. Por ejemplo, una empresa tiene una cuenta de crédito de 10.000€, de los cuales paga unos intereses del 6% anual por las cantidades utilizadas y de un 0,5% anual por la cantidad no dispuesta. Conforme vaya utilizando más dinero, irá pagando más cantidad al 6%.

El **plazo suele ser entre 6 meses y un año**, por ello es una financiación **a corto plazo** que se utiliza preferentemente para compras de mercaderías y necesidades temporales de liquidez que en un periodo corto de tiempo se van a poder devolver. El **pago de los intereses suele ser trimestral, y al final** del periodo (6 meses o un año) **se devuelve la totalidad** del dinero dispuesto. Cabe la posibilidad de que el banco y la empresa **pacten renovar** la cuenta de crédito tantas veces como deseen.

La cuenta de crédito suele estar sujeta a las **mismas comisiones y garantías** que el préstamo, es decir, comisión de apertura, comisión de estudio, petición de avalistas personales o seguros de vida.

Hay una modalidad de crédito bancario que se llama "**póliza de crédito**", en la cual es posible realizar **también ingresos** y por tanto ir disminuyendo la cantidad utilizada y con ello los intereses.

### Diferencias entre préstamo y crédito

Préstamo	Credito
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El importe total se entrega el primer día.</li> <li>• Se pagan intereses por toda la cantidad del préstamo.</li> <li>• Es a largo plazo, entre 2 y 8 años.</li> <li>• Se utiliza para financiar inversiones o bienes de larga duración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se pone a disposición una cantidad, la cual podrá utilizarse o no.</li> <li>• Se pagan intereses por la cantidad utilizada. Por la no utilizada se pagan intereses menores.</li> <li>• Es a corto plazo, entre 6 meses y un año, si bien se puede pactar su renovación.</li> <li>• Se utiliza para comprar las mercaderías que se van a vender o necesidades temporales de liquidez.</li> </ul>

## C) El leasing y el renting

Son dos maneras de financiar inversiones en **activos de la empresa como vehículos, maquinaria, ordenadores, mobiliario**, o incluso inmuebles, que en un **periodo corto de tiempo se quedan obsoletos** o han perdido valor rápidamente por su uso, **a través del pago de una cuota de alquiler**.

La **ventaja** de estas opciones es que en lugar de comprarlo y tener que desahuciar el activo al poco tiempo, **se alquila mientras el bien está en condiciones de ser usado**, pudiendo cambiarlo por otro cuando finalice su vida útil, de forma que la **empresa está continuamente alquilando** estos activos y **renovándolos** sin tener que realizar un gran desembolso inicial por su compra. Además, **las cuotas del alquiler son un gasto deducible** a nivel de impuestos, con unos límites.

¿Con cuántos bancos interesa trabajar?

Aunque la mayoría de empresas funciona con una única entidad financiera, casi siempre es recomendable hacerlo con dos o tres debido a los siguientes motivos:

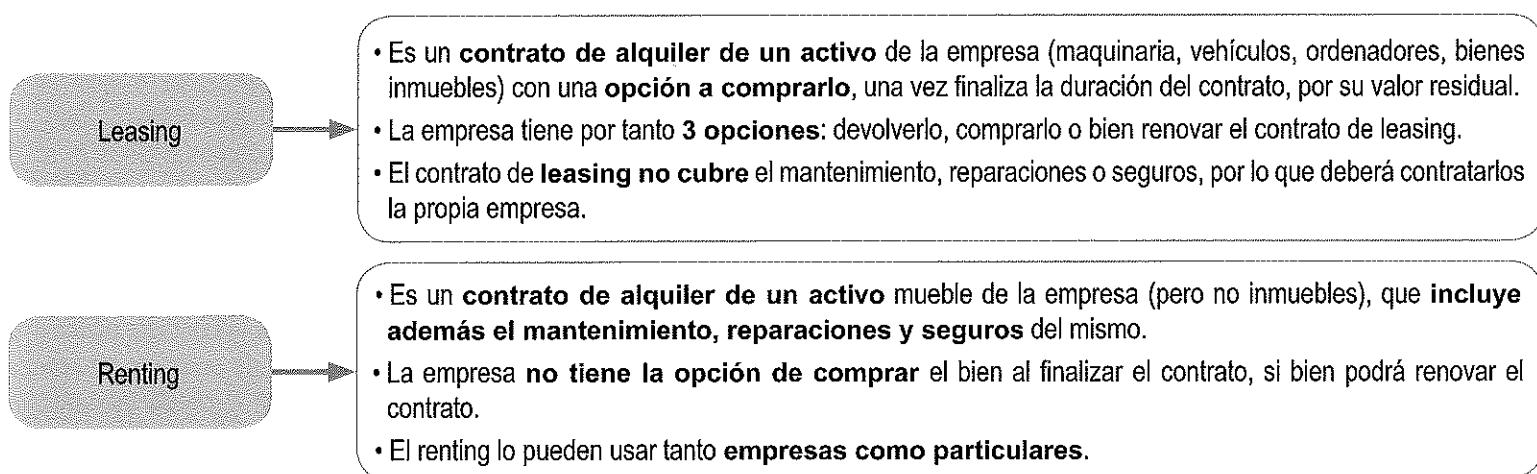
1. Permite beneficiarse de la competencia, pudiendo comparar precios y condiciones de cada uno antes de decidir cuál interesa más para realizar cada operación.

2. Se reduce la dependencia. Si te "cierran el grifo" en una entidad tendrás otra a la que acudir.

3. Tendrás más sitios a los que acudir en caso de imprevistos. Recuerda que siempre es más difícil conseguir crédito dónde no te conocen previamente, así que mejor si ya te conocen en 2 o 3 entidades financieras.

4. Funciona con bancos y cajas especializadas en distintos productos. Por ejemplo, una especializada en leasing y otra generalista pero situada cerca del negocio.

Inconvenientes: hay mayor gestión administrativa y el precio será algo mayor al no concentrarlo todo en uno.



## Prevención de impagos y morosidad

La morosidad, tanto privada como pública, es uno de los grandes problemas a los que se deben enfrentar las empresas. Cuando el problema se agrava, genera un desfase de liquidez y tesorería que en muchos casos conduce inexorablemente al cierre del negocio. Según datos facilitados por la Plataforma Contra la Morosidad, en 2010 el periodo medio de pago en el sector privado se ha reducido de 101 a 93 días de media, un dato positivo que contrasta con el del sector público, que ha subido de 154 a 157 días. Además, la tasa de morosidad (impagos sobre el total de facturas) ascendió al 5,1% cuando la media europea es del 2,6%.

Desde el 7 de julio de 2010 está vigente la Ley 15/2010 de medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales que fija para 2013 unos plazos máximos de pago en las operaciones comerciales de 60 días en el caso de la empresa privada y de 30 días en el caso de las administraciones públicas, a contar a partir de la entrega de los productos o prestación de los servicios. Se establece una excepción para los productos de alimentación frescos y perecederos, en los que se fija el plazo máximo de pago en 30 días.

Más vale prevenir que curar

Demandar a tu cliente por impago debe ser el último recurso, ya que el proceso judicial puede implicar que el cobro se retrase todavía mucho más. Por ello debes poner todos los medios a tu alcance para prevenir este tipo de situaciones. Aquí tienes unos consejos a considerar:

### 1º Conoce el riesgo que entraña tu cliente

Si vas a firmar un contrato con un cliente privado y el importe es lo suficientemente importante como para que si no te paga, tu negocio corra riesgo de desaparecer o de pasarlo muy mal, lo mejor que puedes hacer es contratar un informe de riesgo y solvencia con alguna de las empresas de información empresarial que ofrecen este servicio en el mercado y asegurarte de que tu cliente no pertenece a los registros de morosos (RAI y ASNEF) ni tiene causas pendientes con la Administración Pública o la Justicia ni una empresa en dificultades. Dependiendo del detalle de información requerida, un informe de este tipo puede oscilar entre 20 y 50 euros. Lo puedes contratar online fácilmente en **e-Informa**. En la primera inscripción se tiene derecho a 5 informes gratis por cuenta de correo.

### 2º Cobra una parte por anticipado

Se trata de no empezar a trabajar e incurrir en costes hasta que el cliente no haya satisfecho la cantidad requerida como pago inicial, especialmente en trabajos de una cierta envergadura o en los que debas incurrir en costes externos. Para ello, al presentar tus presupuestos debes estipular las condiciones de pago. Por ejemplo, un 30% con la aceptación del presupuesto, un 30% a mitad del encargo y el 40% restante a su finalización. O la emisión de facturas o igualas mensuales.

### 3º Factura rápidamente y controla los plazos de pago

Muchas veces las propias empresas son las primeras en descuidar estas cuestiones, tardando más de la cuenta en emitir sus facturas y olvidando hacer el seguimiento de los plazos de cobro.

### 4º Seguros de crédito y empresas especializadas en impagos

Los seguros de crédito ofrecidos son una buena manera de evitar problemas de morosidad. El riesgo pasa a ser compartido, ya que además de un informe pormenorizado del cliente, suelen incluir una indemnización al asegurado. En caso de un impago importante, hay empresas especializadas en investigar y presionar al deudor.

Fuente: [www.infoautonomos.com](http://www.infoautonomos.com)

## Caso práctico resuelto

Una empresa posee un pagaré de un cliente a cobrar dentro de 60 días por valor de 3.000€ pero le interesa disponer ya del dinero, con lo que acude a una entidad bancaria a que le adelante y descuento el pagaré.

### a) ¿Qué cantidad recibirá del banco?

El banco le adelantará el valor del pagaré menos los intereses, comisiones y gastos, siendo los intereses del 6% anual y con una comisión del 0,40% sobre el nominal o valor del pagaré y unos gastos de 6€.

$$\text{» Efectivo abonado} = \text{Nominal} - \text{intereses} - \text{gastos}$$

$$\begin{aligned} \text{» Intereses} &= \text{Nominal} \times \text{tipo interés anual} \times (\text{días de vencimiento}) / 360 = 3.000 \times 0,06 \times (60/360) \\ &= 30\text{€} \end{aligned}$$

$$\text{» Comisiones} = 0,40\% \times 3.000 = 12\text{€}$$

$$\text{» Gastos} = 6\text{€}$$

$$\text{» Efectivo abonado} = 3.000 - 30 - 12 - 6 = 2.952\text{€}$$

b) En principio parece poca cantidad ( $3.000 - 2.952 = 48\text{€}$ ), pero ¿qué tipo de interés real ha costado la operación con los gastos al descontar el pagaré en el banco?

$$\text{» } (3.000 / 2.952) - 1 = 1,01626 - 1 = 0,01626 \% \text{ si se hubiese pagado al año.}$$

$$\text{» Al haberse pagado a los 60 días} = 0,01626 \times (365/60) = 0,0618 = 6,18\%, \text{ por lo que el 6\% de intereses al tener en cuenta los gastos ha supuesto un 6,18\%.}$$

## Redacta tu plan de empresa

¿Tu empresa cobra y paga al contado o de forma aplazada?

### Cobro aplazado:

- Si tu empresa cobra aplazado, estudia la posibilidad de contratar un servicio de descuento comercial de pagarés o letras, o si hay más riesgo de morosidad, un contrato de factoring (pero es más caro).

### Pago aplazado:

- Si tu empresa no paga al contado, puedes estudiar la posibilidad de contratar un servicio de confirming con el banco, para que adelante el pago a tus proveedores.

## D) Los créditos comerciales de proveedores

Habitualmente, cuando las empresas **compran mercaderías** (productos que luego venderán) a los proveedores, **no pagan al contado**, sino que pagan **a 30 días o a 60 días** sin intereses añadidos.

Ello supone para la empresa **una fuente de financiación**, puesto que no tiene que **pagarlo ya mismo**, y puede **esperarse a vender las mercaderías y con ese dinero pagarle al proveedor**. De otra manera, **si el proveedor no permitiese** pagar a 30-60 días, la empresa debería pagar las mercaderías sin haberlas vendido, por lo que podría necesitar acudir a otra fuente de financiación para poder adelantar el dinero, **como los créditos bancarios**, los cuales sí que cobran unos **intereses**.



FÍJATE

A la hora de pagar a un proveedor éste puede ofrecer un **descuento por pronto pago** si pagamos al contado.

La empresa debería valorar si le es rentable aceptar ese descuento y pagar ya al contado o bien esperarse a pagar dentro de 30-60 días una cantidad mayor.

## E) El descuento de letras y pagarés

Una de las **formas habituales de pago** en las relaciones comerciales es con **letras y pagarés**, las cuales suelen ser a 30-60 días. Con ellas **nuestros clientes nos dicen que nos "pagarán"** cuando se cumpla la fecha establecida.

¿Qué puede hacer la empresa si tiene letras y pagarés de los clientes y necesita ya el dinero?

Puede **acudir a un banco y pedir que le adelanten el dinero** de la letra o el pagaré, descontándole unos intereses y gastos por ello. Es como si el banco nos diera un pequeño préstamo por adelantarnos el dinero de la letra o el pagaré. Veamos **como funciona el "descuento"** de letras y pagarés por parte de los bancos:

- La empresa lleva una letra o un pagaré a descontar al banco, para lo cual deberá tener **contratada una línea de descuento**

- El banco **anticipa** a la empresa el valor de la letra o el pagaré **menos los intereses y los gastos**

- En caso de que **el cliente no pague al banco**, el banco **nos devolverá la letra o el pagaré** y nos lo cobrará en la cuenta, además de los gastos de gestión de impagados

- Cuando **llega el vencimiento** de la letra o el pagaré, el banco gestiona el **cobro al cliente** que nos debe el dinero, quedándose el banco pues nos lo ha adelantado



BUSCA EN LA WEB

Busca información sobre las condiciones de las **líneas de descuento** que ofrecen algunas de las entidades bancarias más conocidas como: La Caixa, Banco Santander, BBVA o Banco Sabadell, u otro.

Verás que rondan entre el 3% y el 4% según el tipo de cliente, con comisiones de apertura entre el 0,5% y el 1%.

## F) El factoring

Es una fuente de financiación **muy parecida al descuento** de letras y pagarés. En este caso, la empresa **contrata con otra empresa llamada "factor"** la **cesión del cobro de nuestros clientes** (las facturas, las letras, los pagarés, etc) adelantando su importe menos los intereses y los gastos.

¿Qué diferencia o aporta el factoring respecto al descuento de letras y pagarés?

Las empresas de factoring **anticipan los créditos cedidos** a cobrar a los clientes **pero no en su totalidad**, sino en un porcentaje según la calidad o "seguridad de cobro" de estos, mientras que el resto de la facturación es pagada por la empresa factor una vez ya sea cobrada a los clientes. La empresa de factoring puede asumir el riesgo de impago o no asumirlo en función de los servicios contratados.

Las empresas de factoring **pueden realizar servicios añadidos** como son:

- **Asumir el riesgo de impago** por parte del cliente, por lo que le cobrará una comisión a la empresa por posibles impagos.
- Realizar **estudios de solvencia de clientes**, clasificándolos en distintas líneas de riesgo.
- **Gestiones administrativas** del cobro de facturas e información periódica de las posibles incidencias.



FÍJATE

El **"confirming"** es lo contrario del **"factoring"**. Consiste en que los bancos ofrecen a las empresas gestionar sus pagos a proveedores, encargándose del pago de sus facturas antes de la fecha del vencimiento.

Por tanto, se encarga de los pagos y no de los cobros a clientes como el factoring.

## Líneas ICO 2019 (Instituto Oficial de Crédito [www.ico.es](http://www.ico.es))

Se trata de **5 líneas de financiación** ofrecidas a empresas y emprendedores, pero nos centraremos en la **Línea ICO Empresas y Emprendedores 2019** por ser la de mayor interés para nuevos emprendedores y ser una fuente accesible a través de las entidades bancarias.

Actualmente los tipos de interés de los préstamos bancarios están bajos, por lo que las ayudas de las Líneas ICO no aportan mucha ayuda, al ser los tipos de interés casi idénticos del préstamo bancario que del ICO.

Lee las siguientes condiciones y valora si tu proyecto podría necesitar la solicitud de línea ICO de financiación:

Tipo de ayuda	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Reducción del tipo de interés en el préstamo solicitado a una entidad bancaria, (alrededor del 1%), así como períodos de carencia</b> en los que solo se pagan intereses pero no capital de dicho préstamo.</li> </ul>
Dirigido a	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por tanto, en primer lugar el <b>emprendedor debe acudir a un banco y solicitar un préstamo</b>, el banco valorará el riesgo y si lo concede se podrá tramitar a través del ICO para que éste subvencione una parte del préstamo.</li> </ul>
Importe máximo	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Autónomos y empresas</b> que realicen inversiones y/o necesiten liquidez. También está abierta a <b>particulares y comunidades de propietarios</b> que quieran rehabilitar edificios.</li> </ul>
Conceptos financierables	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hasta un <b>máximo de 12,5 millones</b> de euros por cliente.</li> <li><b>Inversiones</b>: activos fijos productivos nuevos o de segunda mano; vehículos turismos; adquisición de empresas; rehabilitación de viviendas; hasta el 50% de circulante vinculados a la inversión.</li> <li><b>Liquidez</b>: 100% para cubrir las necesidades de circulante como gastos corrientes, nóminas, pagos a proveedores, compra de mercancía, etc.</li> </ul>
Tipos de interés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fijo o variable (<b>Euribor a 6 meses</b>), más <b>diferencial</b>, más el margen máximo establecido según el plazo de amortización (según los años de devolución se encuentra entre 2,34% y 5,76%).</li> </ul>
Amortización y carencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>De <b>1 año hasta 20 años</b> de amortización (devolución) con hasta 3 años de carencia pagando solo intereses si se <b>financia inversión</b>.</li> <li>De <b>1 a 4 años</b> de amortización con hasta 1 año de carencia si se <b>financia solo liquidez</b>.</li> </ul>
Comisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las entidades de crédito <b>solo pueden cobrar una comisión</b> al inicio de la operación (máximo el TAE de la operación), así como por la cancelación anticipada del préstamo (máximo del 0,8% en interés variable).</li> </ul>
Garantías	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las <b>determinará la entidad de crédito</b> con la que se tramite el préstamo, como petición de avales o de seguros de vida.</li> </ul>
Compatibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es <b>compatible</b> con cualquier otra ayuda que se solicite, respetando los topes máximos de ayudas a empresas.</li> </ul>

### Buscador de ayudas: ipyme

#### Guías dinámicas de ayudas e incentivos por empresas

La Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa presenta las Guías dinámicas de Ayudas e Incentivos. El término "dinámica" indica que estas Guías están permanentemente actualizadas y contienen sólo información sobre ayudas e incentivos con plazo de solicitud abierto. Este es el valor añadido que las diferencia de las guías publicadas por otras organizaciones.

La Guía se genera en el momento en que se pulsa el botón de descarga, el sistema accede a la base de datos de ayudas e incentivos y selecciona las **ayudas que en ese momento tienen el plazo de solicitud abierto**.

A continuación, el resultado obtenido, se adapta a un diseño específico y se muestra al usuario en formato PDF.

Estas Guías **recogen todas las ayudas e incentivos** otorgados y convocados por la Administración General del Estado, Administraciones Autonómicas, Administraciones Locales y otros organismos públicos.

Fuente:<http://www.ipyme.org/es-ES/GuiasDinamicas/Paginas/Guiasdinamicas.aspx>

### Redacta tu plan de empresa

#### Entra en ipyme y busca ayudas

- Entra en el localizador de ayudas de ipyme y busca qué ayudas están abiertas para tu comunidad autónoma.

#### Busca condiciones ICO de bancos

- Si tienes que solicitar un préstamo bancario en una entidad solicita información sobre la ayuda que ofrece el ICO en dicho préstamo (suele estar sobre el 2% de rebaja de interés y no cobrar comisiones). Pregunta también por los avales o garantías que pide el banco.

#### Plataformas de crowdfunding

- Busca en algunas plataformas de Crowdfunding si puede ser una posibilidad la financiación colectiva para tu proyecto:
- [www.lanzanos.com](http://www.lanzanos.com); [www.crowdacy.com/crowdfunding-espana/](http://www.crowdacy.com/crowdfunding-espana/); <http://web.spaincrowdfunding.org/>

## 5. Ayudas y subvenciones públicas

Las Administraciones Públicas ofrecen ayudas y subvenciones a los emprendedores que inician su actividad empresarial. Puedes consultar en la página anterior en el buscador de ayudas de ipyme del Ministerio las ayudas actuales vigentes así como en qué consisten la línea ICO.

### Importante:

Muchas veces el emprendedor tiene la idea errónea de que estas ayudas públicas van a ser unos fondos con los que poder comenzar su negocio. Las ayudas públicas **no son un fondo** que entregan las administraciones para que un **emprendedor pueda iniciar un negocio** y éste decida en qué gastarselo, **no se conceden antes** de comenzar y abrir la empresa.

Al contrario, el emprendedor **primero debe invertir en su empresa y después solicitar las ayudas** a las que crea que puede acceder si reúne los requisitos. Estas ayudas **tardan en llegar y suelen exigir una documentación** sobre la empresa para garantizar que el emprendedor ha realizado las inversiones sobre las que solicita la ayuda.

Por ello, las ayudas públicas **hay que verlas más como "una reducción"** de la inversión y los gastos pagados que como un capital inicial para que el emprendedor pueda implantar su proyecto.

## 6. Crowdfunding (financiación colectiva)

El crowdfunding está de moda, muestra de ello es que este sistema se ha triplicado, pasando de 19 millones en 2013 a 62 millones de € en 2014. Se trata de un sistema de financiación masiva o colectiva donde **a través de la red muchas personas aportan pequeñas cantidades para un determinado proyecto**, a cambio de alguna recompensa o bien de la participación en la inversión de ese proyecto.

El crowdfunding **más típico es el de recompensa**, donde un autor presenta una obra (un libro, un disco, una exposición o incluso una película) y a través de la red solicita que cualquier persona pueda realizar una pequeña aportación, y a cambio le ofrece una determinada recompensa acorde a su aportación (por ejemplo un libro gratuito dedicado, unas entradas a la película, o una cena con los autores, etc).

Debido a su éxito este sistema también se ha trasladado al mundo empresarial y de las ONG. Así podemos hablar de **4 tipos de crowdfunding**: el de **recompensa**, el de **donación** (si va dirigido a una ONG), y a nivel empresarial el de **inversión** (los que realizan aportaciones pasan a ser inversores o accionistas de la empresa) y el de **préstamo** (el promotor del proyecto deberá devolverles el dinero más intereses).

### ¿Cómo funciona el crowdfunding?

Elegir plataforma	El emprendedor del proyecto <b>acude a una de las plataformas</b> de crowdfunding que existen en la red, e indica <b>el proyecto, el dinero</b> que necesita y <b>el plazo</b> en que estará activa la campaña (30-60-90-120 días).	SABER MÁS
Recompensas	Presenta las recompensas que ofrece <b>según la aportación</b> (dar 1€ puede premiarse con un "muchas gracias"), o si se trata de una inversión en la empresa de las acciones a las que tiene derecho el inversor, o si es de un préstamo los intereses que recibirá el prestamista. En la donación no se suele dar nada a cambio.	
Campaña	Tanto la plataforma como el creador del proyecto se encargan de <b>difundirlo por las redes sociales</b> en busca de cofinanciadores.	
Éxito o no	Si finalizada la campaña <b>se llega al 100%</b> de lo solicitado, en ese momento <b>se cobra el dinero</b> al que se han comprometido los cofinanciadores, pero <b>si no se llega al 100% no se les cobrará nada</b> . De ahí que las plataformas siempre establezcan una cantidad menor porque más vale pasarse que quedarse corto.	

La **nueva ley de Crowdfunding de 2015** ha establecido dos cambios importantes:

- Acaba de limitar que las empresas **no podrán recibir de los inversores más del 125%** de la cantidad inicialmente solicitada, lo que va a limitar esta estrategia de ir a la baja para asegurar el proyecto.
- Ha diferenciado entre **inversores acreditados** de crowdfunding y **los particulares** no acreditados, de manera que estos últimos no podrán invertir cada uno más de 3.000€ por empresa y 6.000€ por plataforma al año. Señalar que invertir en crowdfunding **desgrava un 20%** de lo invertido en la cuota estatal del IRPF.

Si quieres saber más sobre el funcionamiento de algunas plataformas de crowdfunding puedes entrar en:

- [www.lanzanos.com](http://www.lanzanos.com)
- [www.crowdacy.com/crowdfunding-espana/](http://www.crowdacy.com/crowdfunding-espana/)
- <http://web.spaincrowdfunding.org/>



## Casos prácticos a resolver

### A) Inversión y gastos iniciales

**1º)** Clasifica los siguientes conceptos en gastos y bienes de inversión y calcula la necesidad de financiación para los 3 meses iniciales:

- Ordenadores: 400€
- Mobiliario: 2.000€
- Nóminas: 1.200€/ mes
- Autónomos: 250€/mes
- Gastos de constitución: 700€
- Publicidad de lanzamiento: 500€
- Luz: 100€/mes
- Teléfono: 80€/mes
- Cuota del préstamo: 250€/mes
- Herramientas: 2.000€
- Programas informáticos: 200€
- Gestoría: 100€/mes
- Alquiler: 500€/mes
- Internet: 50€/mes
- Material oficina: 300€
- Maquinaria: 4.000€

### B) Financiación propia

**2º)** Clasifica las siguientes fuentes en propias y ajenas: aportaciones de socios, leasing, factoring, business angel, créditos, renting, reservas, descuentos de pagarés, amortizaciones, renting.

**3º)** Javier ha lanzado un negocio que en 2 años está dando muy buenos resultados. Como es una persona a la que le interesa acudir a los foros de empresas, en un encuentro de emprendedores conoce a alguien a quien le ha gustado mucho su proyecto y cómo lo está llevando a la práctica, con lo que quedan un día para hablar más tranquilamente y ver nuevas vías de crecimiento. Cuando esta persona le entrega la tarjeta indica "Braulio Garrigues. Business Angel". Javier cuando llega a casa se dedica a averiguar quién es realmente esta persona.

a) ¿Qué es lo que puede aportar un Business Angel a su proyecto?

b) ¿Qué desventajas conlleva la entrada de esta persona como socio?

**3º)** María José y José Luis tienen una SL desde hace 3 años que funciona muy bien, tanto que quieren ampliar el negocio a un nuevo local que necesitará unas reformas de 30.000€. En su día aportaron 2.500€ cada uno para constituir la SL (2.500 participaciones de 1€ cada uno) y en estos años han dejado en reservas 25.000€ más. Saben que la prima de María José está interesada en trabajar con ellos y aportar el capital que haga falta para entrar como socia. Se preguntan cuánto tendría que aportar una nueva socia para que todos tengan unas participaciones que valgan lo mismo.

a) ¿Cuánto vale realmente ahora cada participación de la SL teniendo en cuenta que hay dinero en reservas?

b) Si entrase la prima de María José comprando 2.500 nuevas participaciones, ¿cuánto tendría que pagar en total? ¿Qué porcentaje de la empresa tendrían ahora cada uno?

**4º)** La empresa del caso 1 necesita calcular cuánto tiene que amortizar de los bienes de inversión, para ello se acoge a los % máximos anuales según la tabla. Indica qué cantidad amortizaría el primer año por los ordenadores, el mobiliario, las herramientas, los programas informáticos y la maquinaria.

### C) Financiación ajena

**5º)** Completa la siguiente tabla de un préstamo de 40.000€ a 4 años al 8% de interés. La cuota anual es de 12.076,83€.

Año	Cuota	Intereses 8%	Capital devuelto	Capital pendiente
0	-	-		40.000
1	12.076,83			
2				
3				
4				0

**6º)** Entra en la web de la página del Banco de España ([www.bde.es](http://www.bde.es)) y realiza una simulación para comparar los T.A.E. de las condiciones de dos bancos sobre un préstamo de 30.000€ a 5 años. En el primero el interés es de un 9% y la comisión de apertura del 0,75%; y en el segundo el interés es de un 7,5% y la comisión de apertura del 1,25%.

**7º)** Manuel tiene un restaurante y ante la necesidad de comprar la maquinaria de cocina y los hornos se está planteando si acudir al renting o bien pedir un préstamo y comprarlos. Una empresa de renting le ofrece esos bienes por 325€ al mes, incluidos seguros y reparaciones durante 4 años. Si tiene que comprarlos le costarán 10.000€, que más los intereses del banco serán 12.000€. Él calcula que las reparaciones y el mantenimiento podrán costarle otros 2.000€.

a) Económicamente, ¿qué opción le interesa más? Calcula el total de cuotas de renting que va a pagar a lo largo de los 4 años y compáralo con el gasto que le supone el préstamo más las reparaciones.

b) Desde el punto de vista de posibles incidencias, ¿cuál es la mejor opción?

**8º)** Calcula cuánto cuesta llevar a descontar un pagaré de 20.000€ a un banco, si éste cobra un 8% anual de intereses, una comisión de 0,5% y gastos de 8€. ¿Qué cantidad cobrará del pagaré en 60 días?

**9º)** Una empresa comercial que compra y vende mercaderías tiene problemas de liquidez ya que los clientes suelen pagarle a 60 días, pero ésta tiene que pagar a sus proveedores a los 30 días como mucho. Entra en un banco y le comunican que existen las siguientes opciones:

a) Llevar al banco los pagarés a cobrar a 60 días y que el banco les adelante el dinero quitándole unos gastos e intereses del 8%.

b) Encargarse de toda la gestión de clientes, incluso de los impagados para hacerse el banco cargo de su cobro, siendo esto más caro.

c) Adelantar a sus proveedores el pago de las deudas que tenga a 30 días con ellos, sin cobrarle nada por ello, salvo que después la empresa a los 30 días no pagase esa cantidad.

1) ¿Cómo se llaman cada una de estas opciones?

2) Si los clientes de la empresa no son morosos, ¿qué opción le interesa más?

3) ¿Bajo qué condición es preferible contratar la 3º opción?



## Repasa conceptos (test)

### A) Inversión y gastos iniciales

#### 1º) No es un bien de inversión cuya duración sea mayor de un año:

- a) Las instalaciones y mejoras en el local.
- b) El mobiliario.
- c) El material de oficina.
- d) Los programas informáticos.

### B) Financiación propia

#### 2º) La diferencia entre un inversor informal (FFF) y un business angel es que:

- a) El inversor informal suele tener una relación familiar o de amistad y el business angel no tiene ninguna relación previa.
- b) El inversor informal suele ser más desinteresado, y el business angel busca una rentabilidad económica dentro de unos años.
- c) El inversor informal solo aporta dinero, mientras que el business angel aporta dinero y también sus conocimientos y experiencia.
- d) Todas son diferencias.

#### 3º) Una amortización es:

- a) La pérdida de valor de la empresa cuando tiene pérdidas y no beneficios.
- b) La parte del beneficio que se deja en reservas en la empresa.
- c) La pérdida de valor de un bien de inversión por su uso o porque queda obsoleto.

### C) Financiación ajena

#### 4º) Indica respecto a un préstamo qué no es cierto:

- a) Lo importante no es saber el tipo de interés sino el T.A.E.
- b) En el sistema francés que utilizamos para calcular los préstamos y las cuotas, los intereses pagados son constantes a lo largo del tiempo.
- c) Un préstamo suele llevar una comisión de apertura y estudio del 1%.
- d) Si se cancela anticipadamente un préstamo, el banco establece una comisión por cancelación anticipada para compensar la pérdida de intereses, sin embargo, suele seguir siendo beneficioso para el cliente.

#### 5º) La diferencia entre leasing y renting es:

- a) En uno se alquila un bien y en otro se compra directamente.
- b) El leasing incluye mantenimiento, reparaciones y seguros, y el renting no.
- c) El renting incluye mantenimiento, reparaciones y seguros, y el leasing no.

#### 6º) La diferencia entre el factoring y el confirming es:

- a) El factoring se aplica a los créditos comerciales de los clientes de la empresa y el confirming a los proveedores de la empresa.
- b) El factoring no se hace cargo de los impagados y el confirming sí.
- c) Ninguna es cierta.

#### 7º) Cuando una empresa solicita un préstamo en un banco puede solicitar simultáneamente:

- a) Un línea ICO donde se reducirán sus intereses del préstamo.
- b) Una financiación colectiva o crowdfunding en la web del banco.

## Repasa el plan de empresa de esta unidad

Recopila la información sobre las inversiones y los gastos iniciales para la puesta en marcha de la empresa, así como la estructura de financiación necesaria:

### Inversiones y gastos iniciales:

- ¿Qué inversiones y gastos iniciales para 3 meses hay que realizar? ¿Cuánto suma el total?

### La financiación propia:

- ¿Qué fuentes de financiación propia vas a utilizar? ¿Cuál es la aportación inicial del emprendedor? ¿Se van a buscar a otras personas?

### La financiación ajena:

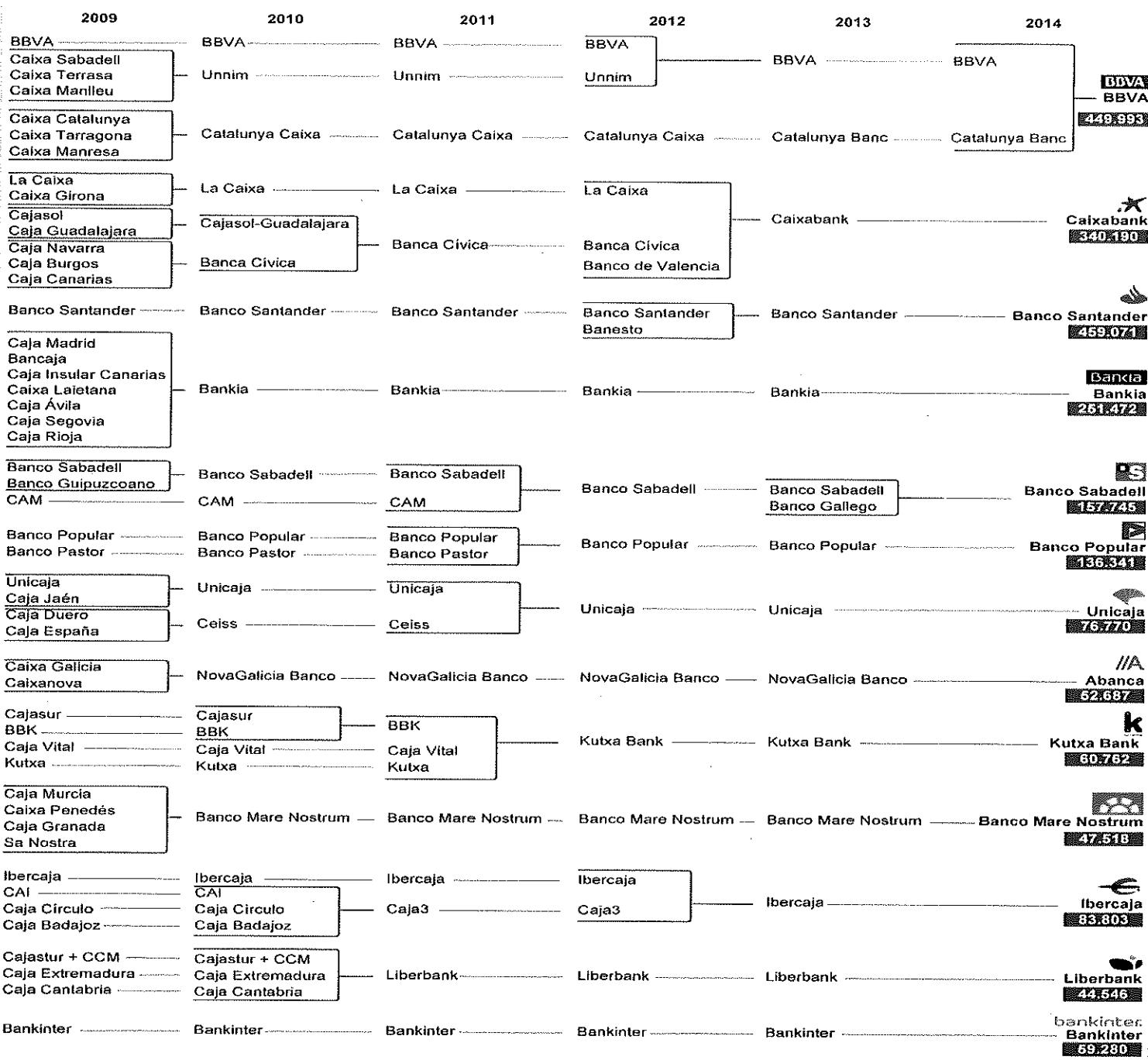
- ¿Se va a solicitar un préstamo o póliza de crédito? ¿A qué tipo de interés, con qué gastos, qué T.A.E., qué plazo de devolución? ¿Qué línea ICO ofrece tu entidad bancaria y qué interés se reduce?
- ¿Hay bienes que puedan alquilarse por renting o leasing? ¿Se cobra de forma aplazada y hay que acudir a una línea de descuento o a un factoring? ¿Se puede contratar el confirming?
- ¿Se tiene acceso a alguna ayuda o subvención pública del listado de ipyme? ¿Es una posibilidad el crowdfunding?

## ENTORNO EMPRESARIAL

### ¿QUIÉN ES QUIÉN DE LA BANCA ESPAÑOLA?

Debido a la crisis financiera en España, desde el 2009 comenzó un proceso de reestructuración bancaria a través de fusiones y adquisiciones bancarias, especialmente las cajas de ahorro más importantes han desaparecido siendo adquiridas por bancos o bien fusionándose a ellos.

Volumen de activos (en millones de euros, a 31-12-2013)



FUENTE: El País 27-07-2014

Nota: En junio de 2017 el Banco Santander ha comprado el Banco Popular.

#### CUESTIONES:

1º) Busca las siguientes entidades bancarias donde están incluidas en el 2014: Caja Castilla La Mancha (CCM), Caja Murcia, Caja Ahorros Mediterraneo (CAM), Bancaja, Caixa Galicia, Cajastur, Banesto, Caixa Catalunya, Caja Navarra, Sa Nostra, Caja Cantabria, Caja Duero, Caja Canarias, Banco Pastor.

2º) Ahora realiza el proceso contrario, indica qué entidades bancarias dieron origen a los siguientes bancos en 2014: Liberbank, Banco Mare Nostrum, Unicaja, Banco Sabadell, BVVA, Caixabank, Abanca, Ibercaja, Kutxa Bank, Bankinter.

# Unidad 9

## ANÁLISIS CONTABLE Y FINANCIERO

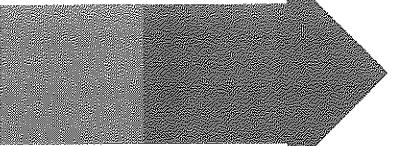
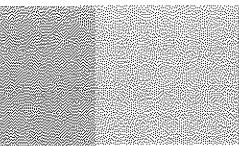
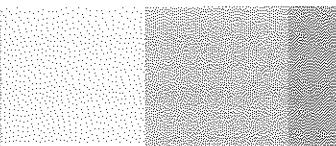
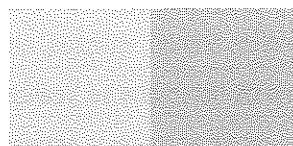
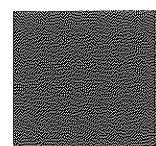
### CONTENIDOS:

1. La contabilidad
2. El balance de situación
3. La cuenta de resultados
4. El plan de tesorería
5. El análisis de balances



### OBJETIVOS:

1. Clasificar los elementos patrimoniales en activo, pasivo y patrimonio neto.
2. Representar gráficamente un balance ordenado por masas.
3. Calcular la cuenta de resultados.
4. Elaborar un plan de tesorería.
5. Calcular el fondo de maniobra y los ratios más importantes.



## Caso práctico resuelto

Lámparas Reunidas, SL, es una empresa creada por dos estudiantes que finalizaron un ciclo formativo que se dedica a la venta de todo tipo de lámparas. La empresa la crean el 1 de abril y ambos socios están durante todo el trimestre almacenando facturas una encima de la otra. Sin embargo, la gestoría que les ayudó a tramitar la constitución de la SL, les informa que deben ir preparando la contabilidad y que dentro de 20 días habrá que pagar impuestos y el IVA. Ambos socios no saben como empezar. Ayúdale a clasificar en activo, pasivo y patrimonio neto la siguiente información y presenta el balance de situación:

- Compra inicial de lámparas: • Vehículo empresa: 10.000  
15.000 • Instalaciones y reformas de la nave: 6.000
- Mobiliario: 5.000
- Herramientas montaje: 2.000
- Ordenadores: 800
- Programas informáticos: 100
- Deudas de algunos clientes: 100
- Dinero en el banco: 35.000
- Dinero en la caja: 2.000
- Préstamo banco a 4 años: 15.000
- Crédito a 6 meses: 5.000
- Deudas con proveedores de lámparas: 10.000
- IVA soportado: 8.000
- IVA repercutido: 16.000
- Total gastos: 20.000
- Total ventas: 40.000
- Capital aportado: 18.000

Nota: las **anotaciones** se deben realizar por su valor de compra excluido el IVA, pues se trata de un impuesto que se anota aparte, bien en el IVA soportado si es una compra que ha hecho la empresa, o bien en IVA repercutido si es sobre una venta a un cliente.

El activo, pasivo y patrimonio neto quedaría de la siguiente forma:

	Mobiliario	5.000		<b>Patrimonio Neto</b>	Capital	18.000	Patrimonio neto
	Herramientas	2.000			Beneficio	20.000	38.000
<b>Activo no corriente</b>	Ordenadores	800	Activo no corriente				
	Programas inf.	100					
	Vehículos	10.000					
	Instalaciones	6.000					
	Existencias:		Existencias				
	Mercaderías	15.000	15.000				
	Realizable:						
<b>Activo corriente</b>	Cuentas		Realizable				
	IVA soportado de compras	100	8.100				
	Disponible:						
	Bancos	35.000	Disponible				
	Caja	2.000	37.000				
<b>Total activo</b>			<b>84.000</b>	<b>Total pasivo + patrimonio neto</b>			<b>84.000</b>

## Redacta tu plan de empresa

Con la información que ya disponías de la unidad 8, indica qué activos, qué pasivos y con qué patrimonio neto comenzarás tu actividad:

### ACTIVO:

- Elabora un listado con todos los activos no corrientes necesarios para desarrollar tu actividad.
- ¿Vendes mercaderías? Anota las iniciales que debes comprar.
- ¿Qué dinero se quedará en efectivo en la caja y en el banco?

### PASIVO Y PATRIMONIO NETO:

- ¿Necesitas financiación a largo plazo con algún préstamo?
- ¿Utilizarás las deudas con proveedores para comprar mercaderías? ¿Hay alguna otra deuda a corto plazo?
- ¿Con qué capital inicial comenzaba la empresa?

## A) El activo

Al comienzo de la unidad 8 anterior vimos la diferencia entre **bienes de inversión y gastos**. Aquella clasificación es útil para diferenciar qué hay dentro del activo no corriente, pues allí se encuentran los **bienes de inversión** que duran más de 1 año. La mayoría de lo que llamábamos "gastos iniciales" forman parte de la cuenta de gastos que veremos en la cuenta de resultados.

Activo no corriente	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Terrenos:</b> solares y fincas que posea la empresa.</li> <li><b>Construcciones:</b> Edificios, pisos, locales, instalaciones y reformas llevadas a cabo en los mismos.</li> <li><b>Maquinaria:</b> Toda la maquinaria que se utilice para elaborar productos.</li> <li><b>Utillaje:</b> Hace referencia a las herramientas y útiles que usa la empresa y que duran más de un año.</li> <li><b>Mobiliario:</b> todos los muebles y enseres (mesas, sillas, lámparas, sofás para clientes, plantas en la sala de espera, etc).</li> <li><b>Equipos para proceso de información:</b> ordenadores y demás equipos electrónicos (impresoras, fax, módem, etc)</li> <li><b>Elementos de transporte:</b> todo tipo de vehículos: coches comerciales, camiones, furgonetas, etc.</li> <li><b>Aplicaciones informáticas:</b> los programas informáticos comprados.</li> <li><b>Patentes y marcas:</b> el pago de estos derechos se mantiene como un activo de la empresa, de hecho, podrían venderse.</li> <li><b>Mercaderías:</b> aquellos artículos o bienes que vende la empresa.</li> </ul>
Existencias	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Materias primas, envases</b> y otros productos en elaboración, en el caso de ser una empresa que fabrica bienes.</li> </ul>
Realizable	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Clientes:</b> cuando un cliente debe dinero a la empresa se anota como un "realizable" en el activo. Si el cliente ha pagado con un pagaré o una letra de cambio también se anotará en clientes, pues refleja la deuda del cliente con la empresa.</li> <li><b>Deudas de Hacienda</b> con la empresa: <b>IVA soportado</b>. El IVA que paga la empresa cuando compra un producto es una deuda que tiene Hacienda con la empresa. Esta deuda suele compensarse con el IVA repercutido de las ventas.</li> <li><b>Otros deudores:</b> cualquier persona o empresa que sin ser cliente le deba dinero a la empresa.</li> </ul>
Disponible	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Bancos:</b> dinero en la cuenta corriente de la empresa.</li> <li><b>Caja:</b> dinero en efectivo en la caja registradora o cualquier tipo de caja.</li> </ul>

## B) El pasivo

En el tema 8 vimos las **fuentes de financiación externas** de la empresa. Esas fuentes **forman a nivel contable el pasivo** de la empresa. Añadiremos alguna fuente de financiación que no vimos en el apartado anterior.

Pasivo no corriente	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Préstamos a largo plazo:</b> aquí se reflejarán las deudas por préstamos que tenga la empresa pendiente de devolver. Repasa en el tema anterior el cálculo de un préstamo y diferencia entre capital pendiente y los intereses. Los intereses serán un gasto y no un pasivo.</li> </ul>
Pasivo corriente	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Préstamos y créditos bancarios a corto plazo:</b> los préstamos o créditos que se concedan a menos de 1 año.</li> <li><b>Proveedores:</b> deudas con los proveedores habituales de la empresa por la compra de mercaderías. También se incluyen los pagarés o letras de cambio que deba la empresa y tenga que pagar.</li> <li><b>Acreedores:</b> son las deudas que tiene la empresa con otro tipo de empresas, por ejemplo cuando se debe el recibo de luz.</li> <li><b>Deudas con Hacienda:</b> <b>IVA repercutido</b> de las ventas que hay que devolver a Hacienda. Otra deuda con Hacienda sería las <b>retenciones de IRPF</b> de los trabajadores que se queda la empresa y que hay que ingresarla cada 3 meses.</li> <li><b>Deudas con la Seguridad Social:</b> como la seguridad social se paga al mes siguiente, se queda como una deuda pendiente durante ese mes.</li> </ul>

## C) El patrimonio neto

En él encontraremos las fuentes de financiación propias. Está formado principalmente por el capital, las reservas y los resultados del ejercicio.

Patrimonio neto	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Capital:</b> el capital que aportaron los socios para crear la empresa así como las posteriores ampliaciones de capital.</li> <li><b>Reservas:</b> aquella parte del beneficio que no se reparten los socios y se queda en la empresa.</li> <li><b>Resultados del ejercicio:</b> los beneficios o pérdidas de la empresa y que todavía quedan pendiente de repartir.</li> </ul>
-----------------	---

¿Y las **amortizaciones** no eran una fuente de financiación propia? Las amortizaciones se anotan debajo de cada activo disminuyendo su valor.

## Caso práctico resuelto

Continuamos con el caso resuelto inicial de la unidad 8 de financiación. Las inversiones y gastos que tenían que hacer frente eran las siguientes:

Inversiones	Gastos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenadores: 800€</li> <li>• Mobiliario: 3.600€</li> <li>• Maquinaria: 18.000€</li> <li>• Herramientas: 6.000€</li> <li>• Programas informáticos: 400€</li> <li>• Acondicionamiento del local: 3.000€</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nóminas: 1.200€/mes</li> <li>• Seguridad social: 350€/mes</li> <li>• Autónomos: 250€/mes</li> <li>• Gastos de constitución: 700€</li> <li>• Publicidad de lanzamiento: 800€</li> <li>• Publicidad mensual: 100€/mes</li> <li>• Luz: 100€/mes</li> <li>• Gestoría: 100€/mes</li> </ul>

- La empresa inicia su actividad el 1 de octubre, con lo que durante ese ejercicio tendrá 3 meses de actividad.
- Las ventas de mercaderías han sido de 40.000€, y el % del impuesto de sociedades es del 20% sobre el beneficio.
- Se ha producido una nueva compra de mercaderías por 12.000€. Las mercaderías finales a final de año están valoradas en 6.000€.
- Los gastos de constitución de 700€ se reparten de la siguiente forma: 300€ Notario, 200€ Abogado Gestoría, 200€ Registro Mercantil.
- La amortización del inmovilizado se realizará por el % máximo anual permitido para la estimación simplificada \* (ver tema anterior tabla):

Ordenadores: 26% anual, al ser 3 meses = 26% de 800€ x 3/12 = 52€. Programas informáticos: 26% anual; 26% de 400€ x 3/12 = 26€.

Mobiliario: 10% anual; 10% de 3.600€ x 3/12 = 90€

Instalaciones: 10% anual; 10% de 3.000€ x 3/12 = 75€.

Maquinaria: 12% anual; 12% de 18.000€ x 3/12 = 540€

Herramientas: 30% anual; 30% de 6.000€ x 3/12 = 450€

Total gasto amortización = 1.233€

\* Hay que tener en cuenta que la normativa permite a las empresas pequeñas amortizar en un solo año la compra de cualquier inmovilizado cuyo valor sea menor a 600€, por lo que los programas informáticos (400€) y aquellos activos menores de 600€ podrían amortizarse de golpe.

INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	• Ventas de mercaderías: 40.000€
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras de mercaderías = 12.000€</li> <li>• Consumo de mercaderías = mercaderías iniciales - mercaderías finales = 10.000-6.000 = 4.000€</li> <li>• Alquiler = 500x3 = 1.500€</li> <li>• Nóminas = 1.200x3 = 3.600€</li> <li>• Seguridad social = 350x3 = 1.050€</li> <li>• Autónomos = 250x3 = 750€</li> <li>• Servicios profesionales: 300 notario + 200 abogado = 500€.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad = 800 + (100x3) = 1.100€</li> <li>• Luz = 100x3 = 300€</li> <li>• Teléfono = 80x3 = 240€</li> <li>• Internet = 50x3 = 150€</li> <li>• Tributos: registro mercantil = 200€</li> <li>• Gestoría = 100x3 = 300€</li> <li>• Material oficina = 300€</li> <li>• Amortizaciones = 1.233€</li> <li>• Total = 27.223€</li> </ul>
Resultado de explotación	40.000-27.223 = 12.777€
Gastos financieros	Intereses préstamo = 100x3 = 300€
Resultado financiero	-300€
Resultado antes de impuestos	12.777-300 = 12.477€
Resultado del ejercicio	Impuesto sociedades (2016) = 25% de 12.477 = 3.119,25€
	<b>Resultado del ejercicio = 9.357,75€</b>



### 3. La cuenta de resultados (o pérdidas y ganancias)

En la cuenta de resultados aparecen **todos los ingresos y gastos** que ha tenido la empresa **a lo largo del año**, bien para darnos un **beneficio o bien pérdidas**. Como hemos visto anteriormente, los resultados del ejercicio es una cuenta que **figura en el patrimonio neto** de la empresa. Por ello, hay que tener una visión de la cuenta de resultados **en el conjunto del balance**, y no caer en el error de muchos empresarios de anotar como gasto todas las compras y salidas de dinero y restárselo a los ingresos, pensando que la viabilidad de la empresa depende únicamente de dicha resta. La **estructura de la cuenta de pérdidas y ganancias** es la siguiente:

1º) **Se separan** los gastos e ingresos que sean de “**explotación**” o de la actividad propia de la empresa, de los **gastos e ingresos financieros** que no están relacionados con la actividad de la empresa.

2º) **Se suman ambos** y dará el “**resultado antes de impuestos**”.

3º) **Calculamos los impuestos** (bien el IRPF o bien el Impuesto de Sociedades) y se le resta, lo que dará el **resultado del ejercicio**.

INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ventas</b> por mercaderías: por los bienes que compran los clientes.</li> <li>• <b>Ingresos</b> por servicios: por la prestación de servicios a los clientes.</li> <li>• <b>Compras de mercaderías y materiales</b>: en el caso de que sea una empresa comercial o de fabricación.</li> <li>• <b>Consumo de mercaderías y materiales</b>: en el tema 7 vimos la gestión del almacén y cómo podía calcularse el valor del almacén (con el ejemplo de los yogures en la cámara). La empresa deberá añadir como gasto no solo las compras realizadas, sino el consumo que se ha hecho de las mercaderías o materiales. Por ejemplo, si el almacén al inicio de año tenía un valor de 12.000€ y al final de año su valor es de 10.000€, hay un gasto de consumo de 2.000€. El almacén ahora vale menos y se registra como un gasto. Si hubiera más sería un ingreso.</li> <li>• <b>Alquileres</b>, tanto de locales u oficinas, como leasing y renting (con algunos matices).</li> <li>• <b>Nóminas</b> de los trabajadores, <b>seguridad social</b> de la empresa y cuota de <b>autónomos</b> (del empresario individual o del administrador/es de una sociedad).</li> <li>• <b>Servicios profesionales</b>: el pago a un autónomo profesional (economistas, abogados, notarios, arquitectos).</li> <li>• <b>Publicidad</b> y propaganda.</li> <li>• <b>Seguros</b>: contra incendios del local, de la maquinaria, etc.</li> <li>• <b>Suministros</b>: luz, agua, teléfono fijo, móvil, internet, etc.</li> <li>• <b>Reparaciones</b>: todos los gastos necesarios para realizar reparaciones en el inmovilizado.</li> <li>• <b>Transportes</b>: en el caso de que la empresa deba transportar las mercancías hasta el cliente.</li> <li>• <b>Tributos</b>: el IBI, el Impuesto sobre Vehículos, y el de Transmisiones Patrimoniales. El IVA no es un gasto.</li> <li>• <b>Material de oficina</b>: folios, carpetas, archivadores, bolígrafos, etc. Aunque duren más de 1 año son gastos.</li> <li>• <b>Amortizaciones</b>: como vimos en el tema anterior, la amortización del inmovilizado es un gasto que hay que contabilizar al sufrir una pérdida de valor.</li> <li>• <b>Gastos excepcionales</b>: por ejemplo la rotura de un mueble que hay tirar, se daría de baja el mueble y se anotaría como un gasto por su valor contable.</li> </ul>
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supone la resta de los ingresos de explotación menos los gastos de explotación.</li> </ul>
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por los <b>intereses</b> que puedan tener las cuentas bancarias corrientes, o bien por depósitos a más largo plazo que pudiera tener la empresa.</li> </ul>
INGRESOS FINANCIEROS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por los <b>intereses de préstamos</b> y créditos bancarios (recordar que no se incluye el capital devuelto).</li> </ul>
GASTOS FINANCIEROS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• También se incluyen las <b>comisiones</b> y demás gastos por servicios bancarios.</li> </ul>
RESULTADO FINANCIERO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la resta de los ingresos financieros con los gastos financieros. Puede ser que una empresa tenga un buen resultado de explotación porque el “negocio” funcione bien, pero que el pago de intereses le haga disminuir sus resultados, especialmente durante los primeros años que necesita financiación externa.</li> </ul>
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se suman el resultado de explotación y el resultado financiero. Es el resultado que se envía a Hacienda.</li> </ul>
RESULTADO DEL EJERCICIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se calcula el IRPF o el Impuesto de Sociedades y se le resta al resultado antes de impuestos (por ejemplo 25%).</li> <li>• Este resultado es el que figurará en el balance y por tanto <b>el beneficio que se podrían repartir los socios</b>.</li> </ul>

## Caso práctico a resolver

Completa la tabla del plan de tesorería del ejercicio del lateral para los meses de julio hasta diciembre, suponiendo que no hay más gastos que los señalados. Las ventas se mantienen constantes en 10.000€ y las compras en 5.000€.

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Saldo inicial mes:</b>	15.520					
<b>Cobros:</b>						
• Ventas mercaderías						
<b>Pagos:</b>						
• Compras mercaderías						
• Alquiler						
• Nóminas						
• Seguridad social						
• Autónomos						
• Publicidad						
• Luz						
• Teléfono						
• Internet						
• Gestoría						
• Material oficina						
• Cuota del préstamo						
<b>Saldo final mes</b>						

## Redacta tu plan de empresa

Con la información que ya disponías de la unidad 8, calcula el beneficio de tu empresa en el primer año de funcionamiento.

Asimismo, con los datos de los gastos realiza un plan de tesorería

### BENEFICIO DEL PRIMER AÑO

- Señala los ingresos de explotación anuales.
- Indica todos los gastos anuales de explotación.
- Calcula el resultado de explotación.
- Señala los ingresos y gastos financieros.
- Calcula el resultado financiero.
- Calcula el resultado antes de impuestos.
- Para calcular los impuestos, tanto si es por IRPF como Impuesto de Sociedades, utiliza la referencia del 25% que es la cantidad actualizada para 2015.
- Calcula el resultado del ejercicio.
- Recuerda que lo habitual es que el primer año hayan pérdidas o como mucho compensar los ingresos con los gastos.

### PLAN DE TESORERÍA 12 MESES

- Indica el efectivo que habrá en caja y en los bancos al inicio de la actividad.
- Señala mes a mes los ingresos previstos y cobros.
- Señala mes a mes los pagos a realizar por cada uno de los gastos, salvo la amortización que no conlleva salida de efectivo.
- Deja una partida para posibles imprevistos.
- Calcula los cobros y los pagos totales de cada mes.
- Súmalo al saldo inicial del mes de tesorería para calcular el saldo de final de mes.
- El saldo final de mes será el saldo inicial del mes siguiente.
- Recuerda que lo habitual es que las ventas vayan creciendo poco a poco, siendo los primeros meses pequeñas; mientras que los gastos suelen ser constantes a lo largo de los meses.

## 4. El plan de tesorería

El plan de tesorería es una herramienta muy útil para **prevenir que la empresa se quede sin fondos para hacer frente a los pagos**. Las empresas tienen que obtener beneficios, pero también disponer de un plan de tesorería que les permita **disponer de efectivo** y no tener problemas de liquidez.

**Por ejemplo**, imaginemos un fabricante de turrón, cuyas **ventas se concentran en el 4º trimestre del año**. Previamente a la venta tiene que haber obtenido las materias primas, hacer frente a los gastos de fabricación, de las instalaciones, del personal contratado, etc. Es una empresa que en el mes de diciembre podrá obtener beneficios, pero si no realiza un plan de tesorería donde se haga una previsión del efectivo que hará falta mes a mes a lo largo del año será una empresa con problemas graves de liquidez y de pagos.

**Los problemas de liquidez** conllevan que la empresa deberá **recurrir a la financiación externa de un préstamo o línea de crédito urgente**, lo cual supondrá un enorme coste para la empresa.

De igual forma le sucede al **emprendedor que crea una empresa**. Los **primeros meses apenas hay ingresos**, con lo que debe disponer de efectivo suficiente para hacer frente a los gastos. Ya vimos en el tema 8 que al calcular las inversiones también debíamos calcular el presupuesto de gastos iniciales y de los primeros 3 meses. Lo habitual es el primer año no tener beneficios, sino acabar el año con pérdidas o habiendo compensado los gastos y los ingresos, de ahí que el plan de tesorería deba realizarse **para los primeros 12 meses** en un Plan de Empresa.

### ESQUEMA PLAN DE TESORERÍA:

Seguiremos con los datos del caso práctico resuelto anterior.

La empresa continúa en funcionamiento el siguiente año con los siguientes datos:

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<b>Saldo inicial mes:</b>	<b>10.000</b>	<b>9.920</b>	<b>9.840</b>	<b>10.760</b>	<b>11.680</b>	<b>13.600</b>
<b>Cobros:</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>8.000</b>	<b>8.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>
• Ventas mercaderías	6.000	6.000	8.000	8.000	10.000	10.000
<b>Pagos:</b>	<b>6.080</b>	<b>6.080</b>	<b>7.080</b>	<b>7.080</b>	<b>8.080</b>	<b>8.080</b>
• Compras mercaderías	3.000	3.000	4.000	4.000	5.000	5.000
• Alquiler	500	500	500	500	500	500
• Nóminas	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
• Seguridad social	350	350	350	350	350	350
• Autónomos	250	250	250	250	250	250
• Publicidad	100	100	100	100	100	100
• Luz	100	100	100	100	100	100
• Teléfono	80	80	80	80	80	80
• Internet	50	50	50	50	50	50
• Gestoría	100	100	100	100	100	100
• Material oficina	50	50	50	50	50	50
• Cuota del préstamo	300	300	300	300	300	300
<b>Saldo final mes</b>	<b>9.920</b>	<b>9.840</b>	<b>10.760</b>	<b>11.680</b>	<b>13.600</b>	<b>15.520</b>

Por motivos de espacio hemos completado solo 6 meses, si bien el plan de tesorería hay que realizarlo anualmente. Puedes completar los otros 6 meses en el caso práctico para resolver del lateral.

Fíjate que la **amortización no hay que anotarla** en el plan de tesorería, ya que no supone salida ninguna de efectivo.

Hay gastos que solo se anotan cada cierto tiempo y no mensualmente, en el ejercicio no se han indicado por ser un ejemplo básico.

En un plan de tesorería es recomendable dejar **una partida para imprevistos**, pues siempre aparece algún nuevo gasto imprevisible al que hay que hacerle frente, por lo que no es recomendable ir excesivamente "ajustado" sino de disponer de cierta "holgura".

## Movimientos en el balance

Tomando el ejemplo del lateral vamos a realizar cambios sobre el balance para ver qué ocurre. El cambio que vamos a realizar es que los socios deciden repartirse 18.000€ del beneficio de 20.000€ y dejar en reservas el 10% = 2.000€. Por lo que hay una salida del banco de 18.000€ que habrá que descontar. El balance quedaría de la siguiente forma:

Mobiliario 5.000					
Herramientas 2.000					
Ordenadores 800	Activo no corriente	Activo no corriente 36%		Patrimonio neto 20.000	Capital 18.000 Reservas 2.000
Programas inf. 100					
Vehículos 10.000	23.900				
Instalaciones 6.000					
Mercaderías 15.000	Existencias 15.000	Existencias 23%		Pasivo no corriente 15.000	Préstamo banco 4 años 15.000
Clientes 100	Realizable				
IVA soportado de compras 8.000	8.100	Realizable 12%			
Bancos 17.000	Disponible			Pasivo corriente	Crédito a 6 meses 5.000
Caja 2.000	19.000	Disponible 47%			Proveedores 10.000
	<b>66.000</b>	29%			31.000 IVA repercutido ventas 16.000
			Activo= 100%	Patrimonio Neto * Pasivo =100%	

¿Qué cambios observamos? A simple vista ya vemos que el fondo de maniobra (líneas rojas) se ha reducido respecto a la situación inicial.

Vamos a calcularlo: Fondo de maniobra = Activo corriente - Pasivo corriente = 15.000 + 8.100 + 19.000 - 31.000 = 11.100€. Antes era de 29.100€,

Sigue siendo positivo, pero ¿qué ratio de liquidez hay ahora en la empresa?

Ratio liquidez = Activo corriente / Pasivo corriente = 42.100 / 31.000 = 1,35. Ahora es inferior a 1,5, con lo que podría tener problemas de liquidez, todavía no está cercano a 1, por lo que dependerá de si cobra al contado y paga a más largo plazo.

También habría que analizar cuál es la composición interna del activo corriente, y si existe el disponible suficiente como para hacer frente a los pagos del pasivo corriente si fuesen dentro de pocos días. El disponible en bancos y caja es de 19.000, sin embargo hay que hacer frente a pagos de 31.000€. ¿Qué debería hacer la empresa? Podría cobrar de los clientes que le deben 100€, pero es poca cantidad; y el IVA soportado se compensará con el repercutido y por esa vía no cobraría dinero. La opción que le queda para poder pagar los 31.000€ del pasivo corriente es vender mercaderías pronto y conseguir liquidez frente a los pagos. Pero, ¿y si no se vendiesen las mercaderías? Habría un problema de liquidez. Recomendación: no repartir beneficios hasta que se hayan vendido las mercaderías y exista la suficiente liquidez frente a los pagos.

Por otro lado, ¿cómo se encuentra el ratio de endeudamiento? Ahora su valor es 46.000 / 66.000 = 70%, con lo que sobrepasa el 60% que como máximo recomiendan los expertos. La empresa tiene un exceso de deudas y no está bien financiada.

Es por ello que el beneficio no debe ser el único indicador con que funcione un empresario. Si calculásemos otro **ratio que es la rentabilidad financiera** = beneficio neto / (capital + reservas anteriores existentes) = 18.000 / 18.000 = 100%, nos da una rentabilidad del 100% el negocio: por cada euro aportado se generan 2 euros (uno se devuelve para gastos y otro es beneficio). Sin embargo, no está bien financiada y puede tener problemas de liquidez.

## Redacta tu plan de empresa

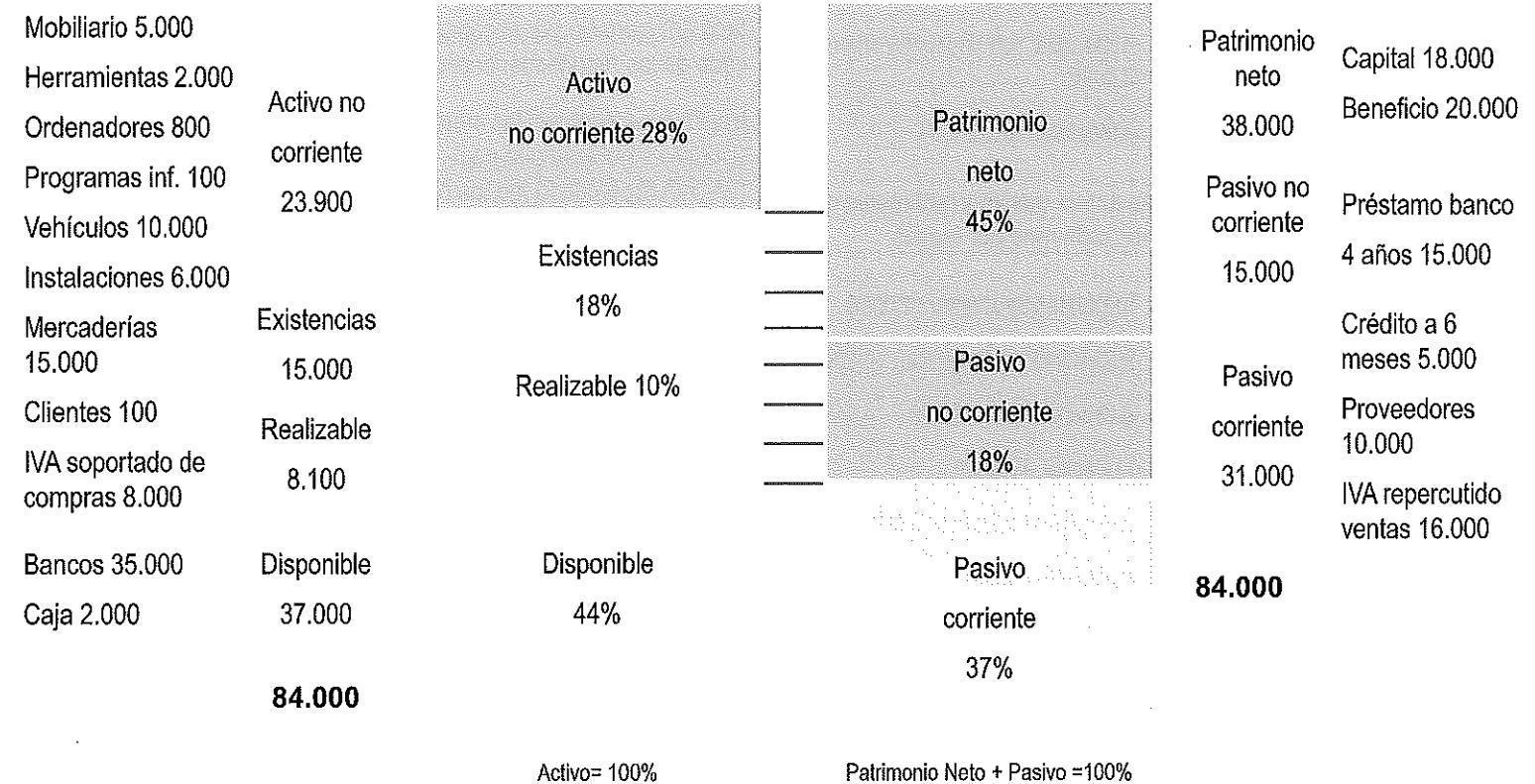
Con los datos que dispongas de tu proyecto, calcula el fondo de maniobra de tu empresa al inicio de la actividad y al cabo de un año, así como los ratios de liquidez y endeudamiento. Calcula también el ratio de rentabilidad financiera.

## 5. El análisis del balance

A partir de la información que facilita la contabilidad financiera con el balance de situación y la cuenta de resultados, **las finanzas** se dedican a realizar los estudios detallados y **análisis de dicha información**. Nos centraremos en el análisis del balance y de algunos ratios que se derivan de dicho balance, especialmente del fondo de maniobra para evitar problemas de liquidez.

### A) Representación gráfica del balance en %

En primer lugar hay que dibujar el balance ordenado por masas patrimoniales tal como hicimos en el caso práctico de balance. Tomamos el mismo ejemplo pero **dibujándolo a escala**. Si el total del activo y del pasivo son 84.000€, hay que calcular la parte proporcional de cada masa.



### B) Fondo de Maniobra y ratios

El fondo de maniobra es aquella **parte del activo corriente** (existencias+realizable+disponible) que **excede del pasivo corriente**. Si en el gráfico restamos ambas partes de verde claro sale el fondo de maniobra. La fórmula es: (Existencias+Realizable+Disponible) - Pasivo corriente.

#### ¿Qué significado tiene el fondo de maniobra?

Sirve para prevenir la suspensión de pagos. Si nos fijamos en la gráfica, el pasivo corriente son las deudas que tiene la empresa a corto plazo (menos de 1 año). La pregunta es: **¿Hay suficiente activo corriente para pagar las deudas a corto plazo (pasivo corriente)?** O sea, **si vinieran los proveedores** por 10.000€ a cobrar, o hubiera que **pagar el crédito** a 6 meses de 5.000€ o **ingresar en Hacienda el IVA** de 8.000€ (resultante de restar el IVA repercutido menos el IVA soportado), **¿tendríamos suficiente liquidez** para pagarles? Si nos fijamos en el gráfico la suma de existencias+realizable+disponible ofrece suficientes garantías para pagar el pasivo corriente.

Calculamos el fondo de maniobra: **Fondo de maniobra= Activo corriente- Pasivo corriente= Existencias+Realizable+Disponible- Pasivo corriente= 15.000+8.100+37.000-31.000= 29.100€. Es mayor que cero, por lo que no tiene problemas de liquidez.**

Pero, si el fondo de maniobra diese 1€, ¿tampoco habría problemas de liquidez? Evidentemente no, por eso tenemos que **completar** el fondo de maniobra **con el ratio de liquidez**. Ratio de liquidez= Activo corriente/Pasivo corriente. En este caso el Ratio liquidez= 60.100/31.000= **1,94**

Los expertos **recomiendan** que este ratio o división sea entre 2 y 1, preferiblemente entre 2 y 1,5 a menos que sea una empresa que cobre al contado y pague aplazado que puede ser cercano a 1. El ejemplo de esta empresa se encuentra entre 2 y 1,5, por lo que es correcto.

Un segundo ratio importante es el **ratio de endeudamiento** el cual nos da la información sobre el % que suponen las deudas en la empresa; **ratio endeudamiento= pasivo / (pasivo + patrimonio neto)**. Se recomienda que **nunca sea superior a 0,6** (ejemplo= 0,54).



## Casos prácticos a resolver

### A) El balance de situación

**1º)** Clasifica las siguientes cuentas en activo, pasivo y patrimonio neto y presenta la información ordenada en masas en un balance:

- |  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| a) Deudas de los clientes: 1.000€      | f) Herramientas: 1.500€               |
| b) IVA repercutido de ventas: 5.000€   | g) Mobiliario: 4.000€                 |
| c) IVA soportado de compras: 2.500€    | h) Capital: 5.000€                    |
| d) Dinero en el banco: 3.000€          | i) Deudas con los proveedores: 2.000€ |
| e) Préstamo del banco a 3 años: 5.000€ | j) Mercaderías: 5.000€                |

**2º)** Clasifica las siguientes cuentas en activo, pasivo y patrimonio neto y presenta la información en el balance ordenado por masas:

- |                                   |                                     |
|-----------------------------------|-------------------------------------|
| a) Maquinaria: 25.000€            | h) Deudas de clientes: 2.000€       |
| b) Mercaderías: 11.000€           | i) Resultado del ejercicio: 10.000€ |
| c) Crédito a 9 meses: 3.000€      | j) Ordenadores: 1.000€              |
| d) IVA soportado: 2.000€          | k) Capital: 10.000€                 |
| e) IVA repercutido: 7.000€        | l) Préstamo a 2 años: 5.000€        |
| f) Reservas: 4.000€               | m) Bancos: 3.000€                   |
| g) Deudas con proveedores: 6.000€ | n) Caja: 1.000€                     |

### B) La cuenta de resultados

**3º)** Calcula el beneficio de una empresa con los siguientes gastos e ingresos. El impuesto que se aplica es del 25%. Presenta la información según la estructura de una cuenta de resultados.

- |                             |                                 |
|-----------------------------|---------------------------------|
| a) Alquiler: 4.800€         | h) Intereses préstamo: 1.200€   |
| b) Material oficina: 500€   | i) Publicidad: 2.000€           |
| c) Autónomos: 3.000€        | j) Gastos diversos: 500€        |
| d) Nóminas: 14.400€         | k) Compras mercaderías: 40.000€ |
| e) Seguridad social: 4.200€ | l) Consumo mercaderías: 4.000€  |
| f) Teléfono: 1.000€         | m) Gestoría: 1.200€             |
| g) Internet: 600€           | n) Amortizaciones: ver tabla.   |
|                             | ñ) Ventas mercaderías: 150.000€ |

Los inmovilizados que dispone la empresa y que amortizará son:

- |                          |                             |
|--------------------------|-----------------------------|
| Mobiliario: 10.000 (10%) | Maquinaria: 15.000 (12%)    |
| Ordenadores: 1.000 (26%) | Instalaciones: 5.000€ (10%) |

### C) Análisis de balances

**4º)** A partir del balance del ejercicio 1, calcula su fondo de maniobra, ratio de liquidez y ratio de endeudamiento.

**5º)** Una empresa se encuentra que su fondo de maniobra es positivo con valor de 10.000€, pero que su ratio de liquidez es de 1. ¿Qué significan estos datos?

**6º)** A partir del balance del ejercicio 2:

a) Calcula su fondo de maniobra, ratio de liquidez y ratio de endeudamiento. Asimismo, calcula su ratio de rentabilidad dividiendo su resultado del ejercicio por el capital y reservas aportadas. Explica el significado de los resultados, especialmente del ratio de liquidez.

b) ¿Qué sucedería si las mercaderías no se vendiesen hasta dentro de 2 meses y hubiese que pagar a los proveedores y entregar el saldo de IVA (IVA repercutido menos IVA soportado) el mes que viene?

**7º)** Ordena todas las cuentas siguientes en activo, pasivo, patrimonio neto, e indica cuáles son de la cuenta de resultados.

- |                                       |                                |
|---------------------------------------|--------------------------------|
| a) Maquinaria: 40.000€ (amortiz. 12%) | h) Deudas de clientes: 6.000€  |
| b) Herramientas: 2.000€ (amortiz 30%) | i) Resultado del ejercicio: ¿? |
| c) Crédito a 9 meses: 2.000€          | j) Mercaderías: 30.000€        |
| d) IVA soportado: 6.000€              | k) Capital: 10.000€            |
| e) IVA repercutido: 12.000€           | l) Préstamo a 4 años: 22.000€  |
| f) Reservas: 4.800€                   | m) Bancos: 9.000€              |
| g) Deudas con proveedores: 15.000€    | n) Caja: 1.000€                |

- |                             |                                 |
|-----------------------------|---------------------------------|
| a) Alquiler: 5.000€         | g) Intereses préstamo: 1.200€   |
| b) Publicidad: 800€         | h) Compras mercaderías: 50.000€ |
| c) Autónomos: 3.000€        | i) Consumo mercaderías: 2.000€  |
| d) Nóminas: 10.000€         | j) Gestoría: 1.200€             |
| e) Seguridad social: 4.000€ | k) Amortizaciones: ver activos. |
| f) Teléfono: 1.200€         | l) Ventas mercaderías: 112.300€ |

a) Calcula la cuenta de resultados e incorporala al balance de situación (Impuesto Sociedades 25%). Respecto a los gastos de amortizaciones de cada inmovilizado, deberás indicarlos debajo de cada inmovilizado entre paréntesis como en el ejemplo siguiente:

Mobiliario.....5.000

Amortización mobiliario...(500)

Cuando vayas a sumar el activo total, las cantidades entre paréntesis del inmovilizado restarán.

b) Presenta el balance final ordenado por masas. Calcula el fondo de maniobra, el ratio de liquidez y el ratio de rentabilidad financiera. Explíca los resultados.



## Repasa conceptos (test)

### A) La contabilidad y las finanzas

#### 1º) La contabilidad financiera es:

- a) Aquella parte de la economía que obtiene información externa de la empresa para realizar el estudio de costes.
- b) Aquella parte de la economía que obtiene información interna de la empresa para realizar el estudio de costes.
- c) Aquella parte de la economía que obtiene información externa de la empresa para elaborar el balance de situación y la cuenta de resultados.
- d) Aquella parte de la economía que se encarga a partir de la información contable de tomar decisiones sobre las inversiones y la financiación más óptima para la empresa.

### B) El balance de situación

#### 2º) El pasivo hace referencia:

- a) A las deudas que tiene la empresa a corto y largo plazo.
- b) A los bienes y derechos que posee la empresa.
- c) Al capital que aportan los socios para financiar la empresa.

#### 3º) El activo no corriente comprende:

- a) El activo corriente y el activo fijo.
- b) El inmovilizado material e inmaterial que son bienes de inversión.
- c) El inmovilizado material, inmaterial y financiero, además de las inversiones inmobiliarias.
- d) Ninguna es correcta.

#### 4º) En el patrimonio neto es cierto que:

- a) Incluye todos los activos de la empresa.
- b) Equivale al capital aportado por los socios.
- c) Al sumarse con el activo da igual al pasivo.
- d) Equivale a las fuentes de financiación internas de la empresa, como capital y reservas, o el resultado pendiente de repartir.

#### 5º) La cuenta de proveedores y de clientes se encuentran en:

- a) Ambas en el activo.
- b) Ambas en el pasivo.
- c) La primera en el pasivo y la segunda en el activo.
- d) No se encuentran ni en activo ni en pasivo pues son gastos.

### C) La cuenta de resultados

#### 6º) Para calcular la cuenta de resultados:

- a) Sumaremos todos los ingresos y le restaremos todos los gastos.
- b) Se procederá por pasos, primero el resultado de explotación, después el financiero, después antes de impuestos y por último el resultado del ejercicio.
- c) Se procederá por pasos, primero el resultado de explotación, después el resultado antes de impuestos y por el último el resultado del ejercicio.
- d) Ninguna es cierta.

### D) El plan de tesorería

#### 7º) Respecto al plan de tesorería:

- a) Su finalidad es que la empresa no tenga problemas de liquidez y pueda hacer frente a los pagos.
- b) Anotaremos todos los cobros y pagos incluidos los gastos de amortización.
- c) Es recomendable elaborarla para los 3 primeros meses del negocio.

### E) El análisis de balances

#### 8º) Respecto al fondo de maniobra es falso que:

- a) Se utilice para saber si habrá problemas de liquidez para hacer frente a las deudas a corto plazo.
- b) Es el activo corriente menos el pasivo corriente.
- c) Debe complementarse con el ratio de liquidez.
- d) Todas son ciertas.

#### 9º) En el ratio de endeudamiento:

- a) Se define por la división entre el pasivo corriente y el pasivo no corriente.
- b) Se define como el pasivo dividido por el pasivo más el patrimonio neto.
- c) Su valor no debe superar el 0,8, pues tendría exceso de deudas.

#### 10º) En el ratio de rentabilidad financiera:

- a) Sabemos lo rentable que es una empresa al dividir los beneficios netos por los activos de la empresa.
- b) Sabemos lo rentable que es una empresa al dividir los beneficios netos por los capitales propios de la empresa como capital y reservas.

## Repasa el plan de empresa de esta unidad

Recopila la información contable de esta unidad:

### **Balance de situación:**

- Detalla todos los elementos del activo, del pasivo y del neto patrimonial de tu empresa, en el momento de creación.

### **Cuenta de resultados:**

- Elabora la cuenta de resultados para un año de actividad, detallando los ingresos y gastos de explotación, financieros, antes de impuestos y el resultado del ejercicio.

### **Plan de tesorería:**

- Elabora un plan de tesorería según las estimaciones de cobros y de pagos de la empresa, para un periodo de 12 meses.

### **Fondo de maniobra y ratios contables:**

- Calcula el fondo de maniobra para tu empresa, así como los ratios de liquidez, endeudamiento y la rentabilidad esperada. Si dispones de información, puedes también realizar estos cálculos para una previsión a 12 meses.

## ENTORNO EMPRESARIAL

### **El IVA DE CAJA Y SUS CONSECUENCIAS CONTABLES**

Hacienda limitará los cobros en efectivo a la empresa que aplique el IVA de caja

Hacienda impondrá una nueva restricción a los empresarios que se acojan al nuevo régimen de IVA: los cobros en efectivo que perciban de un solo cliente en un año natural no podrán sobrepasar un umbral que todavía está por determinar. El límite se incluirá en el reglamento que desarrollará la Ley de Emprendedores y que, por primera vez, permitirá que las pymes paguen el IVA al cobrar la factura y no, como sucede ahora, cuando se emite.

El Gobierno ya había anunciado que la posibilidad de aplicar el IVA de caja a partir de 2014 quedaba restringido a empresas con una facturación inferior a dos millones de euros. Sin embargo, el Ejecutivo no había publicitado que existía una limitación adicional ligada a los pagos en efectivo en el Proyecto de la Ley de Emprendedores que el Consejo de Ministros remitió esta semana al Congreso. La medida persigue evitar que los empresarios utilicen estrategias para retrasar al máximo el pago del IVA, con el coste financiero que ello supone para las arcas públicas.

Actualmente, todas las empresas aplican el criterio de devengo en el IVA. Es decir, cuando una sociedad emite una factura debe ingresar el impuesto en Hacienda con independencia del momento en que se produzca el cobro. En un contexto de alta morosidad, esta situación ha generado graves perjuicios a la tesorería de las empresas. Ahora, con el criterio de caja -régimen que entrará en vigor a partir de enero de 2014- la situación cambiará. Las empresas ya no deberán ingresar el impuesto hasta que cobren la factura emitida. Se trata de una medida que tiene todo el sentido desde el punto de vista empresarial, pero que siempre ha generado rechazo desde la Agencia Tributaria.

Para Hacienda, el régimen de caja supone perder cierto control sobre el segundo tributo más importante por recaudación. Precisamente por eso, la legislación y el reglamento que se aprobarán después del verano contemplan una serie de limitaciones. La decisión de impedir que los empresarios que cobran cierto volumen de su facturación en efectivo se acojan a este régimen pretende evitar abusos. Hacienda teme que los empresarios retrasen la comunicación de los cobros de facturas y su correspondiente IVA. Eso permitiría demorar el ingreso del tributo y, por lo tanto, el régimen de caja se convertiría en una fuente alternativa de financiación a costa de las arcas públicas. Al limitar el uso de efectivo se pone coto a la pícarosca y se fomentan fórmulas de pago electrónico que Hacienda puede rastrear fácilmente.

Es cierto que la nueva ley contra el fraude fiscal aprobada el año pasado ya prohibió las operaciones en efectivo superiores a 2.500 euros. Sin embargo, ello no impide que los pagos y cobros en metálico entre dos empresarios alcancen un volumen considerable a lo largo del año si cada una de las facturas no supera el umbral de los 2.500 euros.

Otro factor que desincentiva el engaño es que el criterio de caja afecta a las dos partes de una compraventa. Es decir, el proveedor no deberá ingresar el IVA hasta cobrarlo, sin embargo, el cliente tampoco podrá deducirse el impuesto hasta que abone la factura. En cualquier caso, Hacienda está adoptando todas las cautelas para evitar que el ansiado régimen de caja se traduzca en fraude. El reglamento incorporará nuevas obligaciones de información para las empresas que opten por este nuevo sistema que tiene mucha letra pequeña.

[http://cincodias.com/cincodias/2013/07/04/economia/1372956790\\_868340.html](http://cincodias.com/cincodias/2013/07/04/economia/1372956790_868340.html) Jaume Viñas. 5.7.2013.

1º) ¿En qué consiste el IVA de caja? ¿Cuándo empezará a aplicarse?

2º) ¿Qué empresas podrán aplicar el IVA de caja? ¿Cómo afecta el IVA de caja al cliente que tiene que pagar la factura?

3º) ¿Qué consecuencias crees que tendrá a nivel de contabilidad el IVA de caja? ¿Se anotará o no se anotará el IVA? ¿Cuándo, en qué casos?

# Unidad 10

## GESTIÓN CONTABLE, ADMINISTRATIVA Y FISCAL

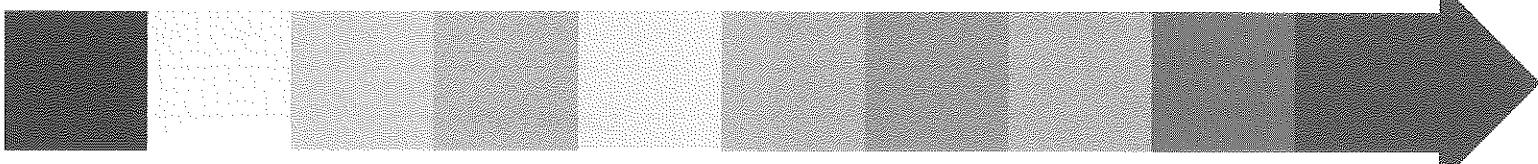
### CONTENIDOS:

1. Gestión administrativa: proceso general, pedido, albarán, factura, formas de pago.
2. Gestión fiscal: IRPF, IVA, IS, calendario fiscal.
3. Gestión contable: libros de contabilidad.



### OBJETIVOS:

1. Conocer y elaborar los distintos documentos relacionados con la compraventa.
2. Conocer los impuestos del IRPF, Impuesto de sociedades e IVA, que afectan a las empresas.
3. Conocer el calendario fiscal de ingresos de impuestos en Hacienda.
4. Conocer los libros obligatorios contables según el tipo de empresa.



## Prohibición de pago en efectivo mayor de 2.500€

El 19 de noviembre de 2012 entró en vigor la nueva ley de prevención y lucha contra el fraude fiscal por la que se prohíbe el pago en efectivo de cantidades superiores a 2.500€.

Esta norma afecta a aquellas personas que actúen como empresarios o profesionales, y no a las operaciones entre particulares o bien financieras con un banco. Por tanto, ninguna persona podrá pagar en efectivo más de 2.500€ a una empresa, ni una empresa podrá pagar en efectivo más de 2.500€ a otra empresa u otra persona. La única excepción es cuando el pagador sea una persona física sin domicilio fiscal en España y no sea empresario o profesional, cuya cantidad a pagar en efectivo tendrá el límite de 15.000€ (por ejemplo un turista extranjero).

¿Qué se considera pago en efectivo? No solo el pago en moneda y en billetes, sino también los cheques al portador, así como el pago telemático o por otro medio donde no quede clara la identidad del comprador o vendedor.

**¿Qué sanciones** hay por incumplir esta medida?

- Se sancionará con **un 25% del importe abonado**, lo que implica que la sanción mínima será de 625€ sobre 2.500€.
- Esta sanción es solidaria, se le puede exigir tanto al comprador como vendedor por parte de Hacienda. Sin embargo, quedará exento de responsabilidad aquella parte que denuncie este incumplimiento en el plazo de 3 meses desde el pago. De manera que podrá denunciarlo tanto el cliente como el vendedor y quedará exento de que se le exija la multa, quedando abierta la vía a que Hacienda la exija de la otra parte. Si ambas partes presentan la denuncia al mismo tiempo Hacienda le podrá pedir responsabilidad a cualquiera de las dos partes.
- Si una operación se paga en efectivo de forma fraccionada, por ejemplo, un pago de 4.000€ en 2 pagos de 2.000€ en dos meses, se aplicará de igual forma la sanción. En este caso la sanción sería del 25% de 4.000€ = 1.000€.
- Deberá conservarse los justificantes de pago de operaciones superiores a 2.500€ durante 5 años para acreditar que el pago no se hizo en efectivo. Por tanto, deberán conservarse una fotocopia de transferencias, cheques, letras u otros documentos justificantes del pago.

Fuente: [www.infoautonomos.com](http://www.infoautonomos.com)

## Delito por usar la visa de empresa

El Supremo ve delito usar la visa de empresa para gastos personales.

El Tribunal Supremo ha condenado a cuatro años y medio de cárcel por apropiación indebida y falsedad a un matrimonio de Málaga que entre 1997 y 2000 cargó 450.000€ en gastos personales a la tarjeta de crédito de la empresa de venta y alquiler de vehículos para la que trabajaban como administrador y como administrativa.

La sentencia, que puede servir como pauta para el caso de las "tarjetas black" de Bankia y Caja Madrid, destaca que "el más elemental sentido común impone al titular de una tarjeta de empresa excluir su utilización para gastos personales".

En este caso concreto, la pareja cargó 450.000€ en gastos como la instalación de un equipo de aire acondicionado en su domicilio, comidas de fines de semana, muebles y viajes. Esta forma de actuar es similar a la empleada por los 82 consejeros de Bankia y Caja Madrid, que cargaron 15,2 millones de € entre 1999 y 2012.

La sentencia explica que para que haya delito, la apropiación de los fondos debe hacerse con "vocación permanente". Esto se deduce del tipo de gasto (el pago del aire acondicionado), así como el hecho de que los condenados no hicieron gestión alguna para devolver el dinero a la empresa.

Los condenados además también confeccionaron recibos falsos para quedarse con dinero de las gestiones de matriculación de los vehículos que vendían, y facturaban por un precio inferior al abonado por los clientes, quedándose la diferencia.

Fuente: El País, 28 de enero de 2015

## Caso práctico resuelto

Pedro López, de la empresa de papelería Casa de Papel, de Valencia, con domicilio en calle Fontanares, 47, código postal 46018, con CIF B49200802, realiza un pedido a la empresa Suministros Robles S.A., de Valencia, con domicilio en Avda. del Cid, 222, código postal 46014, con CIF B38388231, el día 10 de julio, de los siguientes productos: 10 unidades del producto A, con referencia 001A, a 25€ la unidad; y 20 unidades del producto B, con referencia 001B, a 33€ la unidad. Se aplica un descuento del 10% por pago en efectivo. Fecha de entrega: 17-7-2013.

<b>CASA DE PAPEL</b> CIF: B49200802 C/ Fontanares, 47 46018 Valencia	Nºm. de orden: 228
---	--------------------

<b>SUMINISTROS ROBLES S.A.</b> Avda. del Cid, 222 46014 Valencia CIF: B38388231
--

Valencia, a 19 de julio de 2013

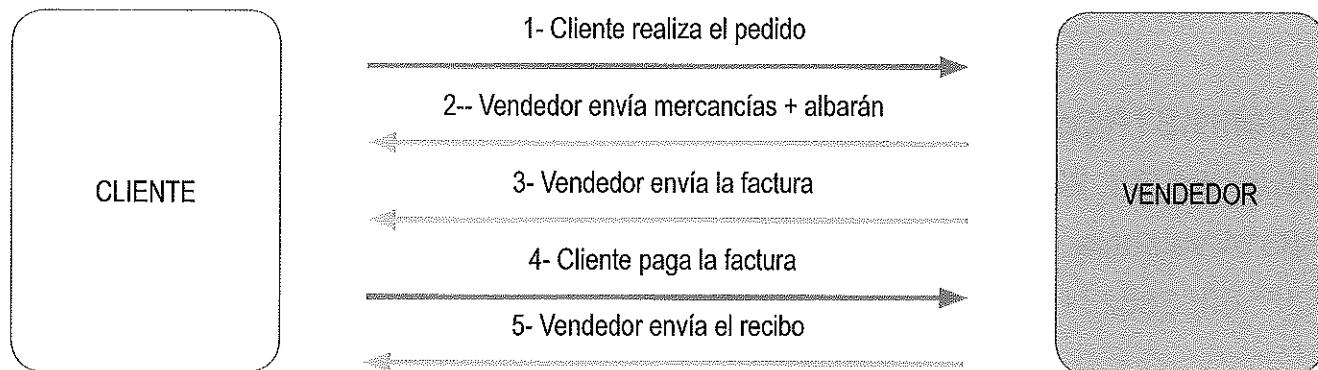
Envío: Mensajería  
 Fecha de entrega: 17 de julio de 2013  
 Dirección de entrega: C/ Fontanares, 47. 46018 Valencia  
 Pago de gastos: A nuestro cargo  
 Condiciones: 10% de descuento por pago en efectivo

Cantidad	Artículo	Precio	Desc.	Total unitario
10	Producto A	25,00	10%	225,00
20	Producto B	33,00	10%	594,00
			Total	819,00

Casa de Papel

# 1. Gestión administrativa: proceso general en la compraventa

En una compraventa existen **una serie de documentos** a través de los cuales el cliente y el vendedor mantienen una relación comercial. No es preciso emitir todos los documentos en todas las situaciones (por ejemplo para comprar el pan no vamos a pedir una factura), pero cuando la relación se da entre dos empresas o bien la empresa debe registrar toda las ventas para cumplir con sus obligaciones con Hacienda, sí que es recomendable seguir todos los pasos. A lo largo de la unidad iremos viendo cada uno de los siguientes documentos.



## 1.1. El pedido

El pedido es la **peticIÓN de un cliente a un proveedor de un bien o servicio** determinado, con sus características, a un precio y en una fecha concreta. Los pedidos pueden realizarse de palabra, directamente o por teléfono, o bien por correo electrónico o en una formulario electrónico previamente establecido por el vendedor.

El vendedor **puede responder** al cliente con una carta o documento de **confirmación de pedido**, sobre todo si han habido cambios desde la primera petición del pedido, para que el cliente dé su visto bueno definitivo antes de proceder a su fabricación o a su envío.

1. Datos de identificación de la empresa que realiza el pedido.

2. Número de orden que identifica el pedido.

3. Datos de identificación de la empresa a la que se formula el pedido.

4. Lugar y fecha de expedición.

5. Medio de transporte o nombre de la agencia que realizará el envío.

6. Fecha de entrega.

7. Lugar de entrega.

8. Hay que indicar quién corre con los gastos de embalaje, portes, seguro, etc.

Emitido por ..... <b>1</b>	Nº de orden ..... <b>2</b>															
con DNI / CIF .....																
Dirección .....																
Población ..... CP .....																
Teléfono ..... E-mail .....																
Destinatario .....																
<b>3</b>																
Dirección .....																
<b>4</b>	a ..... de 20 .....															
Envío ..... <b>5</b>	Fecha de entrega ..... <b>6</b>															
Dirección de entrega .....																
Pago de gastos ..... <b>8</b>	Condiciones ..... <b>9</b>															
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>Cantidad</th> <th>Artículo</th> <th>Precio</th> <th>Desc.</th> <th>Total unitario</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>10</b></td> <td><b>11</b></td> <td><b>12</b></td> <td><b>13</b></td> <td><b>14</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td><b>15 Total</b></td> </tr> </tbody> </table>		Cantidad	Artículo	Precio	Desc.	Total unitario	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>					<b>15 Total</b>
Cantidad	Artículo	Precio	Desc.	Total unitario												
<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>												
				<b>15 Total</b>												
Firma <b>16</b>																

9. Condiciones de pago pactadas entre comprador y vendedor.

10. Número de unidades de cada artículo.

11. Relación de artículos solicitados, con denominación clara y precisa.

12. Valor unitario de los productos.

13. Descuentos que se aplican.

14. Total unitario, resultado de multiplicar la cantidad de unidades de cada producto por su precio unitario.

15. Suma de todos los importes.

16. Firma del emisor del pedido.

## Caso práctico resuelto

Siguiendo con el Caso Práctico Resuelto de la página 178, la empresa Suministros Robles S.A. envía la mercancía solicitada por Casa de Papel el día 17 de julio de 2013, junto con el albarán número 301.

**SUMINISTROS ROBLES S.A.**

Avda. del Cid, 222

46014 Valencia

CIF: B38388231

Núm. de albarán: 301

**CASA DE PAPEL**

CIF: B49200802

C/ Fontanares, 47

46018 Valencia

**Número de pedido:** 228

**Fecha de envío:** 17 de julio de 2013

**Dirección de entrega:** C/ Fontanares, 47. 46018 Valencia

Ref.	Cantidad	Artículo	Precio	Desc.	Total unitario
001A	10	Producto A	25,00	10%	225,00
001B	20	Producto B	33,00	10%	594,00
<b>Observaciones</b>					<b>Total</b>
					819,00

17 de julio de 2013

*Casa de Papel*

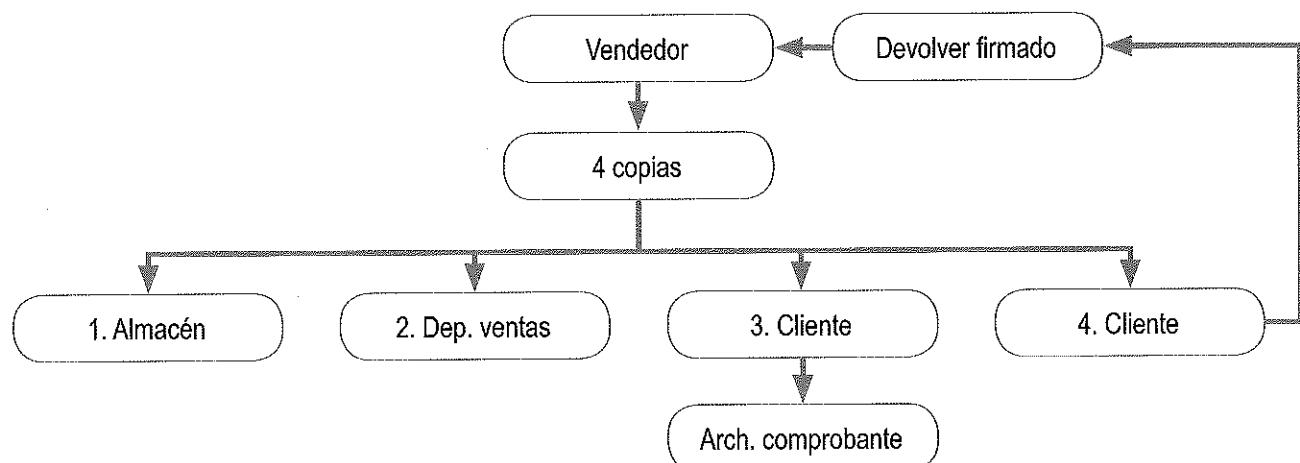
## 1.2. El albarán

El albarán, o nota de entrega, es un documento donde **se acredita que se entregó la mercancía**. Al cliente le sirve para comprobar que lo que recibe coincide con lo que pidió, y al vendedor le sirve como justificante de que la mercancía ha sido entregada correctamente al cliente.

Del albarán **se realizan 4 copias**: una para el almacén como salida del producto, otra para el departamento de ventas para que lleve la posterior facturación, y dos copias para el cliente, de las cuales una de las dos devolverá firmada. Si el cliente no está de acuerdo con la mercancía entregada podrá optar por: o bien por no firmar el albarán y devolver el pedido, o bien por firmarlo indicando en observaciones las anomalías encontradas.

Junto al albarán, el **transportista** entregará una **nota de porte** como justificante de que la empresa transportista realizó la entrega.

En el albarán no es obligatorio precisar el precio del producto, por lo que tiene el carácter de voluntario. De ahí que existan dos tipos de albaranes: el **albarán valorado** donde se indican los precios y el importe total, y el **albarán sin valorar** que solo contiene datos de los productos sin precios.



1. Datos del vendedor.

Vendedor ..... 1 Núm. de albarán ..... 2

Dirección .....

Población .....

CP ..... Teléfono .....

Cliente .....

con DNI / CIF .....

Dirección .....

Población ..... CP .....

Teléfono ..... E-mail .....

2. Número de albarán.

Número de pedido ..... 4 Fecha de envío ..... 5

Dirección de entrega ..... 6

4. Número del pedido que originó el albarán.

Ref. Cantidad Artículo Precio Desc. Total unitario

7 8 9 10 11 12

Observaciones 13 Total 14

5. Fecha de envío de las mercancías.

Fecha de entrega 15 Firma del cliente 16

6. Dirección de entrega.

7. Código de referencia del producto.

8. Número de unidades de cada artículo.

9. Relación de artículos solamente citados, con la observación precisa de la mercancía.

10. Valor unitario de los productos.

11. Descuentos a aplicar.

12. Total unitario, resultado de multiplicar la cantidad de unidades por el precio unitario.

13. Campo para indicar cualquier observación o incidencia en la recepción de la mercancía.

14. Suma de todos los importes una vez aplicado el descuento.

15. Fecha de entrega.

16. Firma y sello del cliente.

## La factura simplificada sustituye al ticket en 2013

El nuevo reglamento de facturación de 2013 potencia la figura de la factura simplificada en detrimento del ticket, ya que **el ticket ya no se aceptará en ningún caso como documento contable justificativo de un gasto.**

**La factura simplificada puede emitirse:**

1- A elección del emisor, cuando el importe del trabajo a facturar no exceda de 400€, IVA incluido, o cuando deba emitirse una factura rectificativa.

2- Cuando su importe no excede de **3.000€**, IVA incluido, en las operaciones siguientes:

Ventas al por menor	Servicios de peluquería e institutos de belleza	Servicios de tintorería y lavandería	Utilización de instalaciones deportivas	Revelado de fotografías y servicios por estudios fotográficos
Servicios de restaurante y hostelería	Aparcamientos y estacionamiento de vehículos	Servicios en salas de baile y discotecas	Ventas o servicios a domicilio del consumidor	
Transportes de personas y sus equipajes	Autopistas de peaje	Servicios telefónicos en cabina de uso público	Alquiler de películas	Ventas o servicios en ambulancia

La factura simplificada pretende darle más formalidad al ticket, por lo que **sin llegar a ser una factura completa** debe reunir los **siguientes requisitos**: Número y serie de factura; fecha de expedición; NIF y nombre de quien emite la factura; bienes o servicios entregados; tipo de IVA o bien opcionalmente indicar "IVA incluido"; importe total; y cuando el destinatario o cliente sea empresario, y éste lo pida para cumplir con sus obligaciones con Hacienda, se indicará su NIF, domicilio del cliente y en su caso si hay retención de IRPF.

Fuente: [www.infoautonomos.com](http://www.infoautonomos.com)

## Caso práctico resuelto

Siguiendo con los datos de los Casos Prácticos Resueltos de las páginas 178 y 182, la empresa Suministros Robles S.A. confecciona la factura número 411. Recordamos los productos que la empresa Casa de Papel solicitó a Suministros Robles S.A.:

- 10 unidades del producto A, con referencia 001A, a 25€ la unidad.
- 20 unidades del producto B, con referencia 001B, a 33€ la unidad.

Se aplica un descuento del 10% por pago en efectivo. El IVA es del 21%. La factura es la 411, y el cliente figura en el registro con el número 503.

<b>SUMINISTROS ROBLES S.A.</b>		Núm. de factura: 411/2013 Fecha: 18 de julio de 2013		
Avda. del Cid, 222 46014 Valencia CIF: B38388231		<b>CASA DE PAPEL</b> CIF: B49200802 C/ Fontanares, 47 46018 Valencia		
Número de albarán: 301		Número de cliente: 503		
Ref.	Cantidad	Artículo - Descripción	Precio	Importe
001A	10	Producto A	25,00	250,00
001B	20	Producto B	33,00	660,00
<b>Importe bruto</b>				910,00
<b>Descuento %</b>			10%	91,00
<b>Base imponible</b>				819,00
<b>IVA</b>			21%	171,99
<b>Total factura</b>				990,99

### 1.3. La factura

La factura es el documento que **acredita legalmente** una compraventa de bienes o servicios, así como sirve de justificante de cara a Hacienda.

Todos los empresarios y profesionales que ofrezcan un bien o presten un servicio tienen la **obligación de expedir** una factura y entregarla al cliente. Además, las empresas deberán conservar una copia de la misma y guardarla. Las empresas deberán tener un Libro de facturas emitidas y otro Libro de facturas recibidas. Si la operación está exenta de IVA (por ejemplo un curso de formación) no está obligada a expedir factura, así como en algunos regímenes especiales del IVA como el recargo de equivalencia, régimen simplificado de IVA o el régimen especial de agricultura.

#### TIPOS DE FACTURA

	Factura ordinaria	• Es la factura normal y <b>habitual</b> en las relaciones comerciales.
Según su contenido	Factura rectificativa	• Cuando hay que hacer una <b>corrección</b> de otra anterior, porque la anterior no cumpla los requisitos, por devolución de productos, descuentos posteriores, etc. No pueden pasar más de <b>4 años</b> desde la factura que intenta rectificar.
	Factura recapitulativa	• Permite incluir en una factura <b>varias operaciones</b> a un mismo cliente pero de distintas fechas dentro del mes natural. Hay de plazo hasta el día 16 del mes siguiente si se dirige a otra empresa.
Según su valor legal	Factura pro forma	• Documenta una <b>oferta comercial</b> de unos productos a un precio, de manera que el cliente disponga de información para su decisión. No tiene valor contable ni sirve de justificante.
	Duplicado de factura	• Se realiza cuando hay <b>varios destinatarios</b> o hay <b>una pérdida</b> de la factura original.
Según los requisitos	Factura completa	• Contiene <b>todos los datos</b> señalados en el modelo de abajo. El número de albarán, número de cliente y número de referencia, así como el descuento, no son datos obligatorios.
	Factura simplificada	• Los artículos o servicios primero se presentan sin IVA, y al total ya se aplica el IVA.
Según el medio de transmisión	Factura en papel y factura electrónica	• <b>No contiene</b> todos los datos y desde 2013 sustituye a nivel contable al ticket. Ver documento. • La factura electrónica (o digital o telemática) tiene el <b>mismo valor</b> que la factura en papel. Desde 2013 <b>no es necesario</b> que estén firmadas por <b>firma electrónica certificada</b> , aunque se <b>recomienda</b> para garantizar la autenticidad, integridad y legibilidad de la factura.

1. Datos identificativos de la empresa vendedora.

Vendedor .....	1	Núm. de factura .....	2
Dirección .....		Fecha .....	
Población .....			
CP ..... Teléfono .....			

2. Número de factura y fecha.

Cliente .....	
con DNI / CIF .....	
3 Dirección .....	
Población ..... CP .....	
Teléfono ..... E-mail .....	

3. Datos identificativos de la empresa compradora.

Número de albarán .....	4	Número de cliente .....	5
-------------------------	---	-------------------------	---

Ref.	Cantidad	Artículo - Descripción	Precio	Importe
6	7	8	9	10
Importe bruto				11
Descuento %				12
Base imponible				13
IVA				14
Total factura				15

7. Número de unidades de cada artículo vendido.

9. Valor unitario de los productos.

10. Total unitario, resultado de multiplicar la cantidad de unidades por el precio unitario.

8. Relación de artículos solicitados.

11. Suma de los importes de los artículos.

12. Descuento, en su caso que se aplica, indicando porcentaje e importe.

13. Cantidad sobre la que se calcula el IVA, resultado de restar al importe bruto el descuento aplicado.

14. Impuesto aplicado y porcentaje correspondiente.

15. Importe total de la factura, resultado de sumar el IVA a la base imponible.

## Caso práctico resuelto

Nuestro cliente Antonio Ferrer Gómez se presenta en nuestra oficina el día 30 de julio de 2013 para pagarnos en efectivo la factura número 183, que asciende a 140 €. El recibo que cumplimentamos es el número 104.

1. Número de recibo.

NÚMERO 104	NÚMERO 104
Recibí de <i>D. Antonio Ferrer Gómez</i>	Recibí de <i>D. Antonio Ferrer Gómez</i>
la cantidad de <i>Ciento cuarenta</i>	la cantidad de <i>Ciento cuarenta</i>
en concepto de <i>Pago factura nº 183</i>	en concepto de <i>Pago factura nº 183</i>
A 30 de <i>julio</i> de 2013	A 30 de <i>julio</i> de 2013
Son <b>140</b> euros	<b>140</b> euros
<b>Casa de Papel</b>	

2. Nombre de la persona o empresa que libra el dinero.

3. Cantidad de dinero en letras.

4. Concepto por el que se paga el dinero.

5. Lugar y fecha en los que se expide el recibo.

6. Cantidad de dinero en cifras.

7. Nombre y firma de la persona que recibe el dinero.

## Caso práctico resuelto

Nuestra clienta Marta Granero Ruiz se presenta en nuestra oficina el día 3 de septiembre de 2013 para entregarnos un cheque como pago por nuestra factura número 206, que asciende a 210,35€. Marta ha extendido el cheque a nombre de nuestro director, Félix Rodríguez Ramos.

1. Nombre y domicilio del librado (banco que hace el pago).

1 Banco Universal Avda. Árbol Grande, 10 46000 Valencia	2 C.C.C. IBAN	Entidad 0000   Oficina 0000   D.C. 00   Nº Cuenta 0000000000 ES00 0000 0000 0000 0000 0000 0000
Páguese por este cheque a <b>Félix Rodríguez Ramos</b>		
4 Eur #210,35# €		
Euros <b>Doscientos diez con treinta y cinco céntimos</b>		
5		
6 Valencia, a tres de septiembre de dos mil trece (La fecha debe consignarse en letra)		
7 N° 0.000.000.4200.0	8	
Marta Granero Ruiz		

2. Nº de cuenta del librador en el banco que hace el pago.

3. Cobrador (nombre de una persona, o al portador).

4. Cantidad de dinero expresada en cifras.

5. Cantidad de dinero expresada en letras.

6. Lugar y fecha de expedición.

7. Número de serie.

8. Firma del librador.

## Caso práctico resuelto

Nuestra clienta Marta Granero Ruiz se presenta en nuestra oficina el día 20 de octubre de 2013 para entregarnos un pagaré con vencimiento a 30 días como pago por nuestra factura número 308, que asciende a 300,17€. Marta nos entrega el pagaré a nombre de nuestro director, Félix Rodríguez Ramos.

1. Nombre y domicilio del banco que hace el pago.

1 Banco Universal Avda. Árbol Grande, 10 46000 Valencia	2 C.C.C. IBAN	Entidad 0000   Oficina 0000   D.C. 00   Nº Cuenta 0000000000 ES00 0000 0000 0000 0000 0000 0000
3 Vencimiento 20 de noviembre de 2013		
4 Por este pagaré me comprometo a pagar el día del vencimiento indicado		
5 A <b>Félix Rodríguez Ramos</b>		
Euros <b>Trescientos con diecisiete céntimos</b>		
6		
7 Valencia, a veinte de octubre de dos mil trece (La fecha debe consignarse en letra)		
8 N° 0.000.000.8200.0	9	
Marta Granero Ruiz		

2. Nº de cuenta mediante la que se hace el pago.

3. Fecha de vencimiento.

4. Denominación de pagaré y promesa de pagar al vencimiento indicado.

5. Nombre de la persona o empresa beneficiaria del pago.

6. Cantidad de dinero expresada en letras.

7. Lugar y fecha de expedición.

8. Número de serie.

9. Firma de la persona que emite el pagaré.

## 1.4. El recibo

Es un documento donde el vendedor **reconoce que ha recibido una cantidad de dinero** del cliente. Es un justificante de pago para el cliente. Hoy en día muchas veces en la **misma factura se indica que está “pagado”**, lo que tiene la misma validez que un recibo.

No hay un modelo oficial de recibo, utilizándose habitualmente los **talonarios de recibo** que constan de dos partes: el **recibo en sí** que se entrega al cliente, y la **matriz** que se queda adjunta en el talonario como justificante para el vendedor.

Veremos a continuación otros métodos de pago como son el cheque, el pagaré y la letra de cambio.

## 1.5. El cheque

Es un documento que contiene **una orden de pago** de una determinada cantidad a favor de una persona llamada tomador. El cheque puede **cobrarse en cualquier momento**, no hay que esperar a una fecha de vencimiento para cobrarlo, a diferencia del pagaré o la letra de cambio.

En el cheque hay **3 partes**: El **librador** que es quien da la orden de pago del cheque y que dispone de fondos en un banco. El **librado** que es el banco que pagará el cheque cuando se presente en sus oficinas para su cobro. El **tomador** que es la persona que recibirá el dinero del cheque cuando lo presente al banco.

TIPOS DE CHEQUES	
Al portador	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pueden ser cobrados por <b>cualquier persona</b> que lo presente en el banco. Debe figurar: "Al portador".</li> </ul>
Nominativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se emiten a <b>nombre de una persona</b> concreta para que lo cobre ella.</li> <li>Puede indicar una <b>cláusula “a la orden”</b> de manera que pueda transmitir el cheque a otra persona por un "endoso", lo cual figurará en la parte posterior del cheque.</li> <li>Asimismo, puede indicar una <b>cláusula “no a la orden”</b> por la cual el tomador no podrá endosar el cheque a nadie y solo podrá cobrarlo él mismo.</li> </ul>
Barrado o cruzado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es aquel cheque que viene cruzado por dos líneas diagonales en paralelo, de manera que el tomador solo podrá <b>presentarlo</b> para cobrarlo en la <b>entidad bancaria que se indica</b>. Hay dos tipos:           <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Cheque cruzado general:</b> Cuando entre las dos barras paralelas <b>no se añade el nombre de ningún banco</b> ni la expresión "banco", "y cia" o "y compañía". En este caso el cliente podrá cobrarlo en <b>efectivo</b> si es cliente de ese banco, si no es cliente solo podrá cobrarlo por abono <b>en una cuenta bancaria</b>.</li> <li><b>Cheque cruzado especial:</b> Cuando entre las dos barras paralelas <b>se añade el nombre de un banco</b> concreto. En este caso, solo puede ser cobrado mediante <b>abono en una cuenta corriente de ese banco</b>. Si el cliente ya tenía una cuenta corriente en ese banco podrá cobrarlo también en <b>efectivo</b>.</li> </ul> </li> </ul>
Para abonar en cuenta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Este cheque no puede cobrarse en efectivo, de manera que solo podrá cobrarse por <b>ingreso en cuenta bancaria</b>. Se incluirá entre dos barras paralelas "para abonar en cuenta"</li> </ul>
Conformado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es el cheque donde <b>el banco manifiesta</b> que los datos que aparecen en el cheque son conformes, y por tanto <b>existen fondos suficientes</b> para ser cobrado por el tomador. El banco retiene de la cuenta del librador la cantidad necesaria para realizar posteriormente el pago del cheque conformado.</li> </ul>

## 1.6. El pagaré

El pagaré es una **promesa de pago** por la cual una persona (firmante) se compromete a pagar cierta cantidad a otra persona (beneficiario) en **la fecha** que viene indicada. Si no indicase fecha se entiende que se puede cobrar en cualquier momento.

Al ser una promesa de pago, y no una orden de pago como el cheque, significa que **el pagaré no implica el reconocimiento de una deuda** con el beneficiario.

En el pagaré no hay librador, librado y tomador; solo firmante y beneficiario, por lo que **es mucho más sencillo** que el cheque y también que la letra de cambio que veremos posteriormente.

Los pagarés suelen tramitarse a través de las **entidades bancarias**, las cuales ofrecen un talonario de pagarés a sus clientes que lo soliciten.

**Quien recibe un pagaré** como forma de pago tiene la **opción de llevar el pagaré a descontar en el banco** antes de que llegue su vencimiento, tal como vimos en la unidad de financiación.

## Caso práctico resuelto

Sergio Carrasco Peris, con domicilio en calle Juan de Celaya, 35, de Valencia, con código postal 46017, compra a la empresa de papelería Casa de Papel un lote de material de oficina el día 2 de septiembre de 2013 por importe de 450€. Se fija como forma de pago una letra a pagar a 30 días vista a la orden del Banco Sabadell Cam, con domicilio en la calle Pascual y Genís, 22, de Valencia, con código postal 46002. La aceptación de la letra se produce 15 días después.

La empresa Casa de Papel le solicita a Sergio Carrasco Peris que alguien garantice el pago de la letra de cambio, así que Sergio convence a un amigo para que le avale. Su amigo se llama Jorge Herranz Pérez y vive en calle Carteros, 10, de Valencia, con código postal 46017. Jorge avala a Sergio el día 15 de mayo de 2013.



1. Timbre de la letra.
2. Lugar de libramiento.
3. Fecha de libramiento.
4. Mandato de pago.
5. Importe expresado en cifras.
6. Cantidad de dinero expresada en letras.
7. Vencimiento de la letra.
8. Domicilio de pago.
9. Cláusulas.
10. Nombre y domicilio del librado.
11. Nombre, domicilio y firma del librador. La firma es imprescindible.
12. Aceptación de la letra.
13. Aval, o persona que asegura el cumplimiento total o parcial del pago de la letra en caso de no hacerlo el librado.
14. Endoso, o persona a la que el tomador cede la letra en caso de no querer o poder hacerse cargo de su cobro.
15. Espacio para sucesivos endosos o avales.

NO UTILICE EL ESPACIO SUPERIOR, POR ESTAR RESERVADO PARA INSCRIPCIÓN MAGNÉTICA		
<p>Por aval de..... Sergio Carrasco Peris .....</p> <p>A ..... de ..... de .....</p> <p>Nombre y domicilio del avalista ..... Jorge Herranz Pérez C/ Carteros, 10, Valencia</p> <p>Jorge Herranz Pérez</p>	<p>Páguese a ..... con domicilio en .....</p> <p>Nombre y domicilio del endosante.....</p>	15

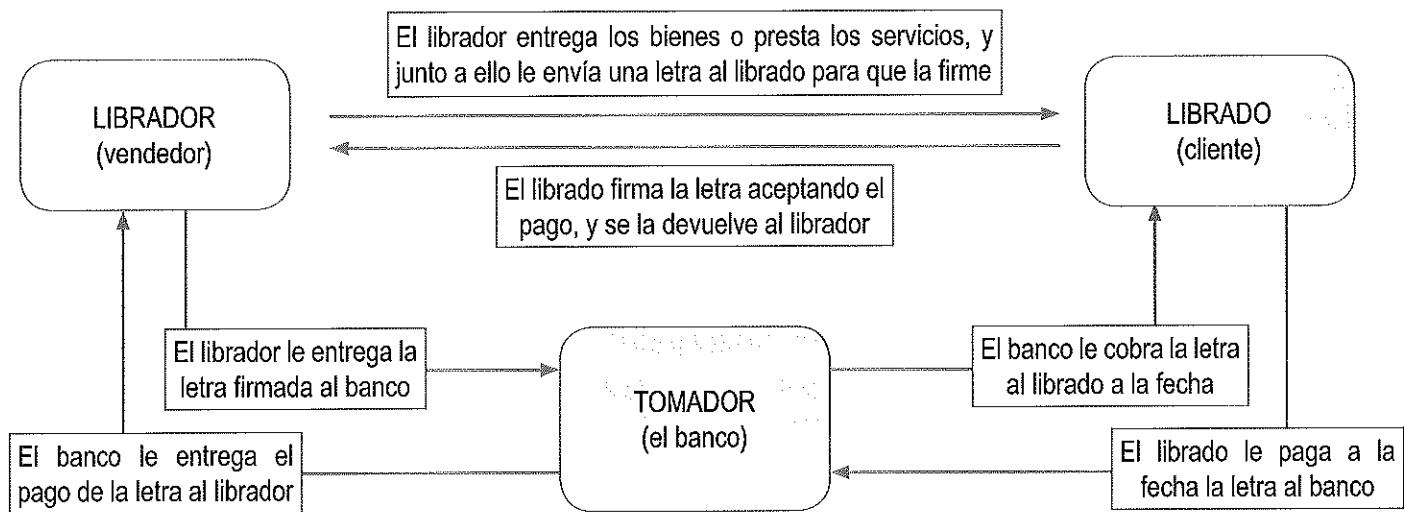
## 1.7. La letra de cambio

Es un documento que **contiene un mandato de pago**, el cual es emitido por el vendedor (el librador), para que el cliente (el librado) pague a una entidad bancaria (el tomador) una cantidad determinada **al vencimiento de una fecha**.

En la letra de cambio las **figuras del librador, librado y tomador son distintas a las del cheque**, lo que puede llevar a confusión:

- En el cheque, el **librador** que emite el cheque (el que toma la iniciativa) es el que tiene que pagar el cheque, mientras que en la letra de cambio, quien emite la letra y toma la iniciativa es, normalmente, el vendedor que tiene que cobrarla. O sea, el propio vendedor emitirá la letra y se la entregará al cliente para que se la firme y acepte pagar.
- En el cheque el **librado** es el banco que pagará el cheque a cuenta del librador, en la letra de cambio, el librado es el cliente que tiene que pagarla y que con su firma en la letra se compromete a ello.
- En el cheque, el **tomador** es la persona que tiene que cobrar el cheque; en la letra de cambio, el tomador es la entidad bancaria que le cobrará la letra al librado en su fecha, pues la letra ha sido entregada previamente por el librador al tomador.

Veámoslo con un gráfico el proceso de la letra de cambio:



**Algunas características** importantes a considerar de la letra de cambio son las siguientes:

- La letra de cambio, al igual que el pagaré, es **una fuente de financiación a corto plazo** tal como vimos en la unidad de financiación. Si el librador quiere cobrar de forma anticipada la letra y no esperarse a su vencimiento (30-60 días), puede solicitar al banco **el descuento de la letra** para que le adelante su valor menos una cantidad de intereses y de gastos.
- Los **vencimientos de la letra** pueden ser de 4 tipos:
  - » **Vencimiento a fecha fija**: por ejemplo el 20 de enero de 2014. Ese día deberá realizarse el pago. Es la forma más habitual de las letras, poner una fecha fija.
  - » **Vencimiento a un plazo contado desde la fecha**: por ejemplo, a 2 meses contado desde la fecha de libramiento.
  - » **Vencimiento a la vista**: la letra se pagará el día que se presente para cobrarla.
  - » **Vencimiento a un plazo desde la vista**: la letra se pagará cuando pase ese plazo desde que se presentó la letra.
- En la **parte posterior de la letra**, pueden aparecer **avalistas** de la letra que se responsabilicen de su pago en caso de incumplimiento del librado.
- La letra también **puede “endosarse” y transmitirse a un tercero** (o varios de forma sucesiva), para lo cual debe indicarse en la parte posterior de la letra. Si la letra señala “no a la orden” no podrá endosarse a un tercero.
- La cláusula **“sin gastos” o “sin protesto”**. Significa que en caso de impago del librado, el librador no tendrá que realizar el “protesto de la letra” **ante el notario**. El protesto es un acto mediante el cual queda probado que el librado no pagó la letra y se abre la vía judicial. Para ello, desde la notificación del protesto al librado, éste dispone de 48 horas para presentarse en el notario y pagar la letra.

## Cálculo del rendimiento en estimación por módulos

¿Cómo calcula Hacienda el rendimiento económico por una actividad empresarial sujeta a módulos? Estableciendo unos parámetros fijos los módulos a partir de los cuales, según su número, estima que esa empresa debe haber ganado ese dinero en un año.

Los módulos de referencia que más utiliza son: El personal asalariado, el personal no asalariado, la potencia eléctrica contratada y la superficie del local. Otros módulos son: la potencia fiscal del vehículo, o el número de mesas o la longitud de la barra en un bar-cafetería. Veamos un ejemplo que señala la propia Agencia Tributaria en su Manual Práctico. Se trata de un bar con las siguientes características: trabaja el titular del bar junto con 3 asalariados a tiempo completo y otros temporales (los temporales equivalen 0,68 trabajadores), la potencia eléctrica contratada es de 35 kwh, tiene 8 mesas de 4 personas, la longitud de barra es de 10 metros, y dispone de una máquina recreativa tipo B.

MODULO	Nº de unidades en el bar	Rendimiento en € estimado por unidad	Rendimiento en € del total del módulo
1. Personal asalariado	3+ 0,68= 3,68	4.056,30	14.927,18
2. Personal no asalariado (titular)	1	15.538,66	15.538,66
3. Potencia eléctrica	35	321,23	11.243,05
4. Mesas para 4 sillas	8	233,04	1.864,32
5. Longitud de barra	10	371,62	3.716,20
6. Máquinas tipo A	0	957,39	0
7. Máquinas tipo B	1	2.903,66	2.903,66
Rendimiento neto previo (suma)			50.193,07€

Para Hacienda, un bar con estas características tiene un beneficio de 50.193,07€, por lo que el titular del bar, en lugar de llevar la contabilidad de gastos e ingresos para realizar su declaración de Hacienda, se acogerá a módulos y Hacienda dará por hecho que ha ganado esa cantidad.

Esta cantidad de "rendimiento neto previo" está sujeta posteriormente a minoraciones (como por haber contratado personal o por realizar inversiones) y a otros índices correctores y ajustes fiscales los cuales no vamos a ampliar por su dificultad. En el ejemplo el definitivo es 32.993,74€.

Para más información se puede consultar el manual práctico de Renta en la web de Hacienda [https://www.agenciatributaria.es/static\\_files/AEAT/DIT/Contenidos\\_Publicos/CAT/AYUWEB/Biblioteca\\_Virtual/Manuales\\_practicos/Renta/ManualRentaPatrimonio2018\\_V8\\_es\\_es.pdf](https://www.agenciatributaria.es/static_files/AEAT/DIT/Contenidos_Publicos/CAT/AYUWEB/Biblioteca_Virtual/Manuales_practicos/Renta/ManualRentaPatrimonio2018_V8_es_es.pdf)

Para disponer de la información actualizada puedes consultar en google el manual práctico de renta de cada año, apartado estimación objetiva.

### Tabla progresiva de IRPF

La siguiente tabla muestra los porcentajes que deben aplicarse **al rendimiento neto una vez realizados una serie de ajustes fiscales**. Hay que tener en cuenta que en el IRPF se suman todos los tipos de rentas personales que se obtengan (una nómina, una actividad empresarial, unos intereses, una segunda vivienda, etc), y que además hay reducciones familiares o por la hipoteca de la vivienda habitual, entre muchas otras. Por tanto, estos % **no se aplican al rendimiento bruto**.

Base liquidable	Cuota íntegra	Resto base liquidable	Tipo para 2019
0,00	0	12.450	19%
12.450	2.490	7.750	24%
20.200	4.427,50	15.000	30%
35.200	8.705,50	24.800	37%
60.000	18.845,50	en adelante	45%

Un trabajador que gane menos con sus rentas del trabajo de 14.000€, no tributa y su IRPF es cero. Esta cantidad es variable según el número de hijos y su situación civil, subiendo hasta los 17.634€ máximo.

### Cálculo de rendimiento en simplificada

Un empresario individual tiene los siguientes ingresos y gastos:

- Nóminas: 14.000
- Autónomos: 3.000
- Publicidad: 1.500
- Luz: 1.200
- Teléfono: 800
- Gestoría: 1.200
- Alquiler: 6.000
- Material oficina: 300
- Ingresos: 68.000
- Amortizaciones: 1.000

Calcula el rendimiento neto:

Rendimiento= Ingresos - gastos- 5% de gastos difícil justificación-amortizaciones

Rendimiento= 68.000-28.000- (5% de 39.000)-1.000= 37.050€

A esta cantidad habría que reducirle una serie de deducciones y minoraciones para calcular el rendimiento definitivo.

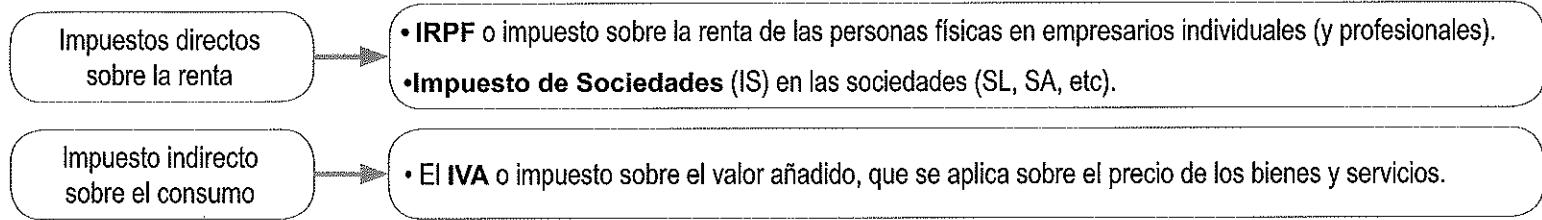
Si el rendimiento definitivo fuese 37.050€, **al aplicar la tabla progresiva** del IRPF los impuestos a pagar serían:

- Por los primeros 35.200 una cuota de 8.705,50€
- Por los restantes 1.850 un tipo del 37%= 684,50€

Total= 8.705,50+684,50= 9.390€.

## 2. Gestión fiscal: los impuestos de la empresa

En este apartado explicaremos los impuestos más importantes que tienen las empresas de cara a que el nuevo emprendedor tenga un conocimiento básico sobre ellos. No es objetivo de esta unidad realizar un cálculo detallado y exacto sobre los mismos, pero sí que es importante que el emprendedor se familiarice con los tipos de impuestos y con el calendario en que debe realizar las declaraciones en Hacienda. Los impuestos que vamos a desarrollar son:



### 2.1. El IRPF

El IRPF es un impuesto directo que se aplica **sobre la renta de las personas físicas, sean trabajadores por cuenta ajena o sean trabajadores por cuenta propia o autónomos** (empresarios individuales, profesionales), así como en las comunidades de bienes.

Dentro de las rentas que hay que sumar en el IRPF se encuentran **diversos tipos de rentas**: desde los ingresos como **trabajador por cuenta ajena en una nómina, los intereses** que se han ganado en un depósito en un banco, las ganancias patrimoniales por haber **vendido una casa, el alquiler** que se obtiene por alquilar una segunda vivienda, entre otros; pero lo que más nos importa son los **rendimientos por desarrollar actividades como empresario**. Nos centraremos por tanto en este tipo de rendimiento que es el objetivo del módulo de E.I.E.

#### A) Métodos de cálculo del rendimiento económico como empresario en el IRPF

En primer lugar el **empresario individual deberá acogerse a uno de los métodos** de cálculo siguientes:

Estimación directa normal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se acogen a esta modalidad aquellos cuya <b>cifra de negocios</b> (ventas totales que no el beneficio) sea <b>superior a 600.000€</b> en el año anterior, o bien aquellos que renuncian a la modalidad simplificada.</li> <li>Para calcular el rendimiento neto deberá <b>llevar la contabilidad legal</b> como si se tratase de una sociedad, calculándose por la diferencia entre <b>ingresos y gastos</b> con unos ajustes fiscales posteriores.</li> </ul>
Estimación directa simplificada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se podrán acoger aquellos cuya <b>cifra de negocios anual sea inferior a 600.000€</b> y que su actividad no esté acogida a la modalidad objetiva o de módulos.</li> <li>Para calcular el rendimiento, tiene <b>dos particularidades</b>: se computa como "gastos de difícil justificación" un <b>5%</b> del rendimiento neto positivo (máx. 2.000€); y se permite realizar <b>amortizaciones mediante el sistema lineal</b> siguiendo la tabla simplificada que vimos en el tema 8 de financiación. Señalar que para 2018 se permite a las empresas de reducida dimensión (facturen menos de 10 millones de €) que las compras de bienes de inmovilizado material cuyo valor individual <b>no supere los 300€ se amorticen en un solo año llevándolo a gastos</b>.</li> <li><b>No deberá llevar contabilidad legal</b>, sino los libros de registro de ventas e ingresos, de compras y gastos, y de bienes de inversión. Por eso se llama simplificada al no tener que llevar una contabilidad ajustada al Plan General Contable.</li> </ul>
Estimación objetiva (módulos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podrán acogerse a la modalidad de módulos aquellas <b>actividades</b> que: <ul style="list-style-type: none"> <li>» Vengan establecidas en la <b>Orden del Ministerio de Hacienda</b> que establezca anualmente.</li> <li>» Los <b>rendimientos íntegros no pueden superar los 250.000€</b> al año.</li> </ul> </li> <li>El volumen de <b>compras de bienes y servicios</b> (excluidos bienes inmovilizados), <b>no sea superior a 250.000€</b> al año.</li> <li>» <b>No haber renunciado</b> al régimen simplificado del IVA ni a esta modalidad de estimación objetiva o módulos.</li> <li>» <b>No ser un empresario que facture a otras empresas o profesionales más de 125.000€</b> y está sujeta a retención de IRPF por otras empresas.</li> <li>El <b>rendimiento</b> no viene dado por los ingresos y gastos reales, sino por <b>una cantidad objetiva señalada por Hacienda</b> para la actividad, de manera que Hacienda <b>hace una estimación que según el tipo y tamaño del negocio</b> esa empresa deberá <b>haber ganado</b> esa cantidad, por lo que pagará una cantidad fija. En el lateral puedes ver un ejemplo.</li> </ul>

Por último, señalar que las empresas en el mes de diciembre de cada año, o bien al inicio de actividad, pueden **decidir renunciar a una modalidad y acogerse a otra, la cual deberán mantener durante 3 años**. Por ejemplo, dejar módulos y acogerse a simplificada.

## Actividades sujetas a módulos

Busca en la página web de Hacienda, en el manual práctico de Renta y Patrimonio, qué actividades están sujetas a módulos: [http://www.agenciatributaria.es/static\\_files/AEAT/DIT/Contenidos\\_Publicos/CAT/AYUWEB/Biblioteca\\_Virtual/Manuales\\_practicos/Renta/ManualRentaPatrimonio2016\\_es\\_es.pdf](http://www.agenciatributaria.es/static_files/AEAT/DIT/Contenidos_Publicos/CAT/AYUWEB/Biblioteca_Virtual/Manuales_practicos/Renta/ManualRentaPatrimonio2016_es_es.pdf)

Para ir más rápido indica en google: manual renta patrimonio 2016.

En el capítulo sobre estimaciones objetivas (no agrarias) podrás encontrar al final del mismo (pág. 259) un listado con las actividades sujetas a módulos ordenadas alfabéticamente y cuánto vale cada módulo. Busca si se encuentra la tuya entre estas actividades.

Si tu actividad puede acogerse a módulos indica:

- Qué módulos se valoran por parte de Hacienda.
- Qué límite de nº de empleados establece.
- Qué cantidad por módulo señala.

A modo de ejemplo te señalamos algunos sectores que suelen tener actividades incluidas: comercio al por menor, hostelería, transportes, construcción, peluquerías y salones de belleza, etc.

## El autónomo y gastos deducibles especiales

Hay algunos gastos muy habituales en los autónomos que presentan algunas particularidades, ya que están vinculados a su actividad empresarial y al mismo tiempo muchas veces a su actividad particular no empresarial. Los casos típicos son:

El local u oficina en la vivienda:

A la hora de dar de alta la empresa en el IAE, si se indica que el domicilio de la empresa es el mismo que la vivienda habitual, habrá que indicar qué porcentaje de la vivienda está "afectada" por la actividad empresarial. Lo normal es que sea una habitación o dos, por lo que se debería de indicar un máximo entre el 15% y el 50% como mucho, si no se quiere tener problemas con Hacienda. Además, los gastos de la vivienda como teléfono fijo, luz, etc, podrán desgravarse en ese mismo porcentaje.

El vehículo particular y gastos asociados:

A efectos de IRPF solo se admiten en aquellos autónomos cuya actividad requiere dicho vehículo como taxistas, mensajeros, transporte de mercancías, autoescuelas, comerciales, etc. En otros casos Hacienda valorará hasta qué punto el vehículo es un bien afectado a la actividad empresarial. Una de las opciones es alquilar el vehículo a través de renting, si bien también tiene limitaciones fiscales.

Gastos de viaje y representación:

Se puede desgravar los gastos de desplazamiento en transporte público (trenes, aviones, taxis, etc) como la estancia en hoteles y los gastos de manutención (comidas, cenas), aunque debe acreditarse el carácter profesional de la estancia (no en fin de semana).

Fuente: [www.infoautonomos.com](http://www.infoautonomos.com)

## Caso práctico resuelto

Ana ha abierto el 1 de julio una pequeña clínica veterinaria, la cual no está acogida a la estimación por módulos, por lo que el régimen será la estimación directa simplificada. Durante los meses de julio a septiembre tiene unos ingresos de 4.000€ pero sus gastos han sido de 7.000€ por los gastos iniciales de constitución de la empresa. En los meses de octubre a diciembre, los ingresos mejoraron hasta los 9.000€ y sus gastos se redujeron a 2.000€.

- a) ¿Qué deberá declarar en el mes de octubre respecto al segundo trimestre? ¿Hasta qué fecha tiene?

En el 3º trimestre ha tenido unas pérdidas de 3.000€, sin embargo está igualmente obligada a presentar el pago fraccionado hasta el 20 de octubre aunque sea en negativo y no tenga que abonar ninguna cantidad.

- b) ¿Y en el mes de enero? ¿Qué deberá declarar y hasta qué fecha?

En el último pago fraccionado se recogerá todos los ingresos y gastos desde el comienzo de la actividad, por lo que en el 3º trimestre tuvo unas pérdidas de 3.000€ y en el 4º unas ganancias de 7.000€, resultando un rendimiento de 4.000€.

Deberá abonar un pago fraccionado del 20% (800€) antes del 30 de enero, a cuenta de la declaración de Hacienda de mayo a junio.

## Redacta tu plan de empresa

Si eres un empresario individual:

### ¿Estás incluido en las actividades de módulos?

- En la actividad anterior has buscado si tu actividad está incluida en módulos. Si lo está calcula en función del número de unidades cuánto saldría el rendimiento neto previo.
- Debes valorar que este rendimiento tendrá reducciones y que necesitarás un asesor fiscal para calcular el importe total.

### Valora si interesa acogerse a la simplificada:

- Si vas a tener mucho beneficio, interesa módulos, ya que los impuestos son fijos, mientras que en simplificada se aplicaría la tabla progresiva de IRPF; si el beneficio es pequeño interesa simplificada pues se pagarán pocos impuestos y no una cantidad fija de los módulos.
- ¿Qué opción crees que te favorece más: simplificada o módulos?

### ¿Eres un profesional autónomo? (no empresario)

- En ese caso deberás valorar que los servicios que prestes tendrán una retención del 15% por parte de las empresas a las que ofrezcas tus servicios, y tu liquidez en las ventas será menor.

### El pago fraccionado:

- Valora en tu previsión de tesorería del tema anterior cómo afecta el pago fraccionado que hay que realizar sobre los beneficios del trimestre anterior. Aparecerá una salida que no estaba prevista.

## B) Pagos fraccionados y declaraciones anuales de IRPF

Es importante que el empresario individual conozca que la “declaración de Hacienda” no se hace una vez al año en junio como los trabajadores sujetos a una nómina, sino que deberá ir **abonando en cada trimestre una pequeña cantidad** llamada “pago fraccionado”.

Este pago tiene el mismo sentido que las retenciones de IRPF en las nóminas. Al trabajador la empresa le va quitando un poco de la nómina en cada mes, lo cual entrega en Hacienda y se guarda como una retención a cuenta del trabajador para su posterior declaración de Hacienda. Para un empresario individual, también **debe ir entregando “cantidades a cuenta”** para la posterior declaración del año siguiente, sin embargo, como el empresario es él, debe encargarse él mismo de entregar cada trimestre esas cantidades a cuenta o “pago fraccionado”.

Veamos las **fechas** de los pagos fraccionados y **qué porcentaje** suponen para cada una de las modalidades de estimación del rendimiento:

	Fechas pagos fraccionados	Cuantía o porcentaje del rendimiento
Estimación directa normal	1º Trimestre= hasta el <b>20 de abril</b> .	Del <b>20% del rendimiento</b> neto obtenido desde el principio del año hasta el último día del trimestre.
Estimación directa simplificada	2º Trimestre= hasta el <b>20 de julio</b> .	A esa cantidad se le restará los pagos fraccionados ya abonados anteriormente así como las retenciones a cuenta.
Estimación objetiva (módulos)	3º Trimestre= hasta el <b>20 de octubre</b> . 4º Trimestre= hasta el <b>30 de enero</b> .	El <b>4%</b> del rendimiento neto con carácter general. El <b>3%</b> si son empresarios con un asalariado. El <b>2%</b> si no dispone de asalariados.

Además de los pagos fraccionados, el empresario deberá realizar con **carácter anual**:

- La **declaración de Hacienda del 3 de mayo al 30 de junio**, con todas las rentas obtenidas a lo largo del año anterior, descontando los pagos fraccionados realizados.
- La **declaración anual de operaciones con terceros** en el mes de marzo, para aquellos empresarios que hubiesen realizado compras o ventas con algún cliente o proveedor por **valor superior a 3.006€** a lo largo del año, indicando el nombre y NIF de dichos clientes o proveedores. Esta obligación la impone Hacienda para así comprobar que las facturas de clientes y de proveedores coinciden.

## C) Retenciones a cuenta del IRPF

Es un término que lleva a **confusión con el pago fraccionado** pues también supone un pago a cuenta de IRPF, pero esta vez no es el propio empresario el que lo entrega a Hacienda respecto a su propio rendimiento sino **respecto al rendimiento de una tercera persona**. Las retenciones del IRPF pueden ser de **varios tipos**:

Retención a trabajadores	La más conocida es la retención del IRPF que se le hace a los trabajadores en la nómina. La empresa le descuenta una parte y tiene la obligación de entregarla en Hacienda.
Retención a profesionales	Esta retención se practica sobre los profesionales autónomos (economistas, abogados, notarios, arquitectos, etc). Si uno de estos <b>profesionales ofrece un servicio a otra empresa</b> , la empresa le retendrá una porcentaje (actualmente <b>el 15% desde julio-2015</b> ) de los servicios que tiene que pagarle. Al igual que la empresa le retiene a un trabajador también le retiene el IRPF a un profesional, e igualmente la empresa deberá ingresar la retención en Hacienda. Si es <b>un nuevo profesional</b> , en el año de inicio y dos siguientes, la retención será del <b>7%</b> ).
Retención en alquileres de locales	<b>Por ejemplo</b> , un SL contrata a una abogada para que le gestione unos asuntos jurídicos por 200€. De esos 200€ la empresa le descontará un 15% (30€) y los ingresará en Hacienda como que le ha retenido a esa abogada 30€. Nota: si el profesional le factura a un particular que no sea empresario, el particular no debe practicarle retención.
Otras retenciones	Si la empresa se encuentra en un <b>local u oficina alquilada</b> , <b>hay que pagar un 19% (desde 2016) a Hacienda</b> del importe del alquiler, como una <b>retención de IRPF a favor del arrendador</b> . Es una obligación de la empresa, con independencia de que esa cantidad figure o no en el recibo. Los <b>bancos</b> retienen un 19% de los intereses bancarios y lo ingresan en Hacienda; o para los <b>autores</b> de libros la editorial les retiene un 15% de los derechos económicos de autor para ingresarlos igualmente.

Al igual que el IRPF (y que el IVA como veremos después), las retenciones de IRPF que realizan las empresas a terceros **hay que ingresarlas trimestralmente en Hacienda, junto con una declaración anual final**. Las fechas son las siguientes: antes del 20 de abril, del 20 de julio, del 20 de octubre, y del 20 de enero las trimestrales. La declaración anual será antes del 30 de enero.

## Incentivos fiscales a las nuevas empresas

El Real Decreto-Ley 4/2013 de 22 de febrero de Medidas de Apoyo al Emprendedor estableció los siguientes incentivos para las nuevas empresas que se constituyan en el 2013, tanto en forma de sociedad como para empresarios individuales:

### 1º) Incentivos para entidades de nueva creación

- Las entidades de nueva creación constituidas desde el 1 de enero de 2013, tributarán por el **impuesto de sociedades** durante los dos primeros años o períodos impositivos positivos:

A) El 15 % de la base imponible entre 0 y 300.000€.

B) Por la parte de base imponible restante el 20%.

- Si el periodo impositivo tiene una duración inferior al año, la parte máxima que tributará al 15% será la proporcional a los días del año en que está abierta la empresa sobre la base imponible de 300.000€ (medio año = 150.000).

- Si el sujeto debe realizar pago fraccionado no se aplicará la escala anterior (del 15%) a dicho pago. El pago fraccionado sigue igual.

#### • No se entenderá que hay inicio de nueva actividad:

a) Si la actividad económica ha sido realizada con carácter previo por otras personas o entidades y ha sido transmitida a la nueva entidad de nueva creación (por ejemplo una compra-venta de una empresa).

b) Si la actividad ya ha sido ejercida en el año anterior por una persona física que tenga una aportación directa o indirecta en el capital, o los fondos propios, superior al 50 % de la nueva entidad (por ejemplo un autónomo que constituye una SL, lo que se quiere evitar es que pase de tributar del IRPF al Impuesto de Sociedades por el 15%).

c) Sociedades que forman parte de un grupo empresarial.

### 2º) Incentivos en el ámbito del IRPF

- Los contribuyentes que inicien una actividad económica a partir del 1 de enero de 2013 en estimación directa (simplificada o no), podrán **reducir en un 20%** el rendimiento neto positivo.

#### • Limitaciones:

a) Se entenderá que ha iniciado una actividad cuando no hubiera ejercido actividad económica alguna en el año anterior, salvo en aquellas actividades que hubiese cesado con rendimientos negativos.

b) La cuantía máxima sobre la que se aplica esta reducción es de 100.000€ anuales.

c) No se podrá aplicar esta reducción del 20% si en ese año ha obtenido más del 50% de los ingresos de una persona o entidad con quien hubiera obtenido rendimientos del trabajo (con la que hubiera estado contratado).

## Caso práctico resuelto

Esteban ha comenzado su negocio en el mes de abril y ahora llega el momento en julio de ordenar todas sus facturas de ingresos y gastos para ver cómo queda la declaración del IVA del 2º trimestre. Tiene los siguientes gastos e ingresos con el IVA que se indica:

- |                                  |                                      |
|----------------------------------|--------------------------------------|
| • Publicidad: 1.500€; IVA: 315€. | • Gestoría: 300€; IVA: 63€.          |
| • Luz: 200€ ; IVA: 42€           | • Material oficina: 50€, IVA: 10,50€ |
| • Teléfono: 150€. IVA: 31,50€    | • Ingresos: 4.000€; IVA: 840€        |

a) ¿Qué IVA ha soportado en sus compras y gastos? ¿Qué IVA ha repercutido a sus clientes?

El IVA soportado es de la publicidad, luz, teléfono, gestoría y material de oficina por valor de  $315+42+31,50+63+10,50=462$ €.

El IVA repercutido por los ingresos es de 840€.

b) ¿Qué saldo del IVA tiene y qué deberá hacer?

Como tiene mayor cantidad de IVA repercutido que soportado, deberá ingresar la diferencia en Hacienda antes del 20 de julio. La cantidad es de  $840-462=378$ € a ingresar.

## La presentación telemática

Puedes presentar tus impuestos de forma telemática a través de [www.aeat.es](http://www.aeat.es). Para ello se requiere que dispongas de firma digital o electrónica verificada para poder acceder con tu ordenador. La firma electrónica la puedes conseguir en multitud de organismos públicos, tanto locales como ayuntamientos, como autonómicos y estatales.

Sin embargo, el que uno mismo gestione los impuestos tiene unos inconvenientes: se pierde tiempo y esfuerzo que podría dedicarse al negocio en sí; así como el riesgo de cometer errores al no estar actualizado. Por lo que, salvo que el negocio sea muy simple porque no hay trabajadores, porque hay pocas facturas o bien está exento de IVA, es recomendable acudir a un gestor especializado.

## Redacta tu plan de empresa

Si tu empresa es una sociedad:

### ¿Qué porcentaje pagará de IS?

- Fíjate en la noticia del lateral e indica si se puede aplicar ese supuesto a tu empresa por no estar excluido.
- Indica de lo contrario qué porcentaje se aplicaría de IS.

Respecto al IVA:

### ¿Qué IVA se aplica en tu actividad?

- Si es el régimen general: ¿qué porcentaje?

### Plan de tesorería:

- Valora cómo afecta a tu plan de tesorería los cobros y los pagos que has de realizar que lleven IVA.

## 2.2. El impuesto de sociedades (IS)

El impuesto de sociedades es el impuesto sobre la renta por el que tributan las **empresas en forma de sociedad**: SL, SA, cooperativas, etc. Las sociedades tienen la **obligación de llevar la contabilidad** según el Plan General Contable, lo cual ayuda posteriormente a calcular este impuesto, pues se basa en los ingresos menos los gastos menos una serie de ajustes contables.

Una diferencia básica con el IRPF es que el **Impuesto de Sociedades no es progresivo como en la tabla del IRPF** que vimos anteriormente, donde a más rendimiento mayor porcentaje se aplicaba. En el impuesto de Sociedades **el porcentaje es siempre el mismo**, salvo que haya un cambio de porcentaje al convertirse una empresa pequeña en una mayor. **Los tipos que se aplican son:**

El tipo general	25% sobre la base imponible (ingresos - gastos). Antes (2014) el 30%.
Empresas de reducida dimensión tipo I: Con volumen de ventas menor de 10 millones de €	25% sobre la base imponible. Antes (2014) el 30% supere 300.000€
Empresas de reducida dimensión tipo II: Con volumen de ventas inferior a 5 millones de €, plantilla inferior a 25 trabajadores y que mantengan o creen empleo.	25% sobre la base imponible. Antes el 20% (2014).
Empresas de nueva creación a partir de 2013	15% durante los 2 primeros años de actividad en que se obtengan beneficios

Como en IRPF, también existen pagos fraccionados por el 18% de la base imponible en las fechas 20 de abril, 20 de octubre y 20 de diciembre.

## 2.3. El IVA (impuesto sobre el valor añadido)

Es un impuesto indirecto que **no grava la renta sino el consumo**, por lo que es pagado por cualquier persona que realice una compra. Sin embargo, **el papel de las empresas en el IVA es el de intermediario**, de recaudador del impuesto para entregárselo a Hacienda, pero realmente las empresas no llegan a "pagar" el IVA.

Las empresas cuando realizan compras o tienen un gasto soportan un IVA y lo anotan en el Libro de Facturas Recibidas. Cuando las empresas hacen una venta o tienen un ingreso, le cobran un IVA al cliente, el cual anotan en el Libro de Facturas Emitidas. La **diferencia entre el IVA soportado por las compras y gastos y el IVA que han repercutido a sus clientes**, es la que tienen que **entregar trimestralmente** en Hacienda. Como el precio de venta suele ser superior al de compra, la diferencia entre el IVA repercutido y el IVA soportado es positiva. Si resultase negativa por haber más compras, quedará pendiente de compensar en el siguiente trimestre. Realmente la empresa no paga el IVA a Hacienda, primero se lo cobró a los clientes, y como tal intermediario debe devolvérselo, ya que es un impuesto que le pertenece a Hacienda.

Desde una **perspectiva positiva**, el IVA para las empresas es un "**préstamo a 3 meses sin intereses**" que le ofrece Hacienda a las empresas, pues mientras las empresas se lo han cobrado a los clientes y aún no tengan que devolverlo, pueden manejar ese dinero y aumentar su liquidez.

TIPOS DE IVA			
Exento de IVA	IVA del 4%	IVA del 10%	IVA del 21%
Servicios médicos y sanitarios	Algunos alimentos (pan, harina, cereales, leche, queso, huevos, frutas y verduras)	Resto de alimentos	
Educación y formación	Libros	Bienes para agricultura y ganadería, flores y plantas	Es el tipo general para todos los productos, salvo que tenga un IVA reducido del 10%, superreducido del 4% o esté exento.
Sociedades culturales y deportivas	Revistas y periódicos	Aqua	
Operaciones financieras	Medicamentos	Transporte de viajeros	
Seguros	Productos para discapacitados	Bares y hoteles	
Alquiler de viviendas	Viviendas de protección oficial	Viviendas nuevas	

Al igual que el IRPF y el Impuesto de Sociedades, **existen pagos fraccionados trimestrales del IVA** en las siguientes fechas: hasta el 20 de abril, hasta el 20 de julio, hasta el 20 de octubre y hasta el 30 de enero, por cada uno de los 4 trimestres.

Además, se realiza un **resumen anual** del IVA durante el mes de enero.

## Los libros del empresario individual

El empresario individual que no tiene obligación de llevar una contabilidad oficial (sea por ir por simplificada o por módulos) suele desdiciar los libros contables y de IVA que debe llevar obligatoriamente para hacer frente a sus obligaciones con Hacienda, tanto en IRPF como en el IVA. Los 4 Libros más importantes son:

### Libro de Factura Emitidas

- Es un listado de todas las facturas que emite el empresario, por orden cronológico y numeradas en serie.
- De cada factura debe constar: nº de factura, fecha de emisión, destinatario de la factura y NIF, base imponible, tipo de IVA, importe del IVA, importe total, y retención de IRPF en su caso.

### Libro de Facturas Recibidas

- Es el mismo listado pero haciendo referencia a las recibidas.

### Libro de Bienes de Inversión

- Como los bienes de inversión deben amortizarse a lo largo de varios años, deben registrarse de forma separada.
- Solo deben registrarse los bienes cuyo valor de compra sea superior a 601€ (sin IVA), los menores pueden amortizarse en 1 año.

### Libro de Registro de Gastos

- En él se contabilizan aquellos gastos que no han tenido factura pero sí que hay algún tipo de comprobante.
- Por ejemplo, el pago de autónomos no lleva IVA, o los intereses de un préstamo. Con el recibo del banco del pago o la transferencia se puede demostrar ese gasto.

## Caso práctico resuelto

Miguel tiene un comercio de ropa de moda en el centro de su ciudad desde hace poco tiempo. Cuando realiza las primeras compras a los proveedores se encuentra que estos le aplican un IVA más caro del 21% cuando él tiene entendido que el IVA máximo es del 21%.

a) ¿Qué IVA le están aplicando los proveedores? ¿Por qué? Se trata del IVA de recargo por equivalencia debido a que se trata de un comercio minorista.

b) ¿Qué porcentaje le están aplicando? Se le aplica el 21% general de la ropa más otro 4% añadido por el recargo de equivalencia.

c) ¿Debe Miguel realizar la declaración trimestral del IVA? No, pues se encarga el proveedor a través de ese 4% de realizar el ingreso trimestral en Hacienda.

d) ¿Puede cobrarles el 4% del recargo a sus clientes en la tienda? No, Miguel les cobrará como IVA repercutido el 21% a sus clientes, pero no el recargo de equivalencia.

e) ¿Debe llevar algún libro de IVA puesto que cobra el IVA repercutido a los clientes? ¿Deberá emitir factura a sus clientes? No, está exento de llevar los libros del IVA.

El comercio minorista no tiene obligación de emitir facturas, salvo que el cliente sea otra empresa o profesional, en cuyo caso, a petición de éste, sí que se expedirá una factura simplificada.

## El IVA en la UE

El IVA es un impuesto común para toda la UE. Sin embargo, su porcentaje es distinto en cada país, así como cada país decide qué productos se encuentran en el IVA general, reducido o superreducido.

Fíjate en la siguiente tabla los % de IVA del tipo general:

Hungría	27%	Austria	20%
Dinamarca	25%	Bulgaria	20%
Suecia	25%	Rep. Checa	20%
Rumanía	24%	Eslovenia	20%
Grecia	23%	Eslovaquia	20%
Irlanda	23%	Estonia	20%
Portugal	23%	Reino Unido	20%
Polonia	23%	Francia	19,6%
Finlandia	23%	Alemania	19%
Letonia	21%	Holanda	19%
Lituania	21%	Malta	18%
Italia	21%	Chipre	17%
Bélgica	21%	Luxemburgo	15%
España	21%		

## Regla de localización del IVA intracomunitario

¿Qué sucede cuando una empresa compra a través de la web un producto de otra empresa que está en otro país de la UE? ¿Qué IVA se aplica, el de España o del país donde está localizada esa empresa?

Cuando una empresa compraba un antivirus por la web de una empresa de la UE, se aplicaba hasta ahora el IVA del país donde se encontraba esta empresa (p. e. Alemania que es más barato). Sin embargo, desde el 2015 se aplica el IVA del país del comprador y no del país vendedor (ahora lo comprado DESDE España por la web tiene el IVA del 21%). De esta forma se evita que los países con menor IVA tengan una ventaja competitiva a nivel de impuestos vendiendo el mismo producto. Parece una regla más justa que puede reducir la concentración de las grandes multinacionales del sector del comercio electrónico en algunos países con ventajas fiscales (p.e.Luxemburgo)

## Redacta tu plan de empresa

Basándote en la actividad del plan de empresa:

### Respecto al IVA:

- ¿Se aplica el régimen simplificado al ir por módulos? ¿Se aplica el régimen de recargo por equivalencia u otro especial?
- ¿Qué libros de IVA deberás llevar?

### Respecto a los documentos contables:

#### ¿Qué documentos contables son obligatorios?

- ¿Eres una sociedad?
- ¿Eres un empresario individual? ¿Qué libros son obligatorios en tu régimen de IRPF?

En el IVA existen un **régimen general del IVA**, pero también unos **regímenes especiales del IVA para algunas empresas o productos**. Entre estos regímenes especiales destacamos el régimen simplificado del IVA y el recargo de equivalencia (existen otros como para agencias de viaje, agricultura, pesca y ganadería, objetos de arte, etc)

Régimen simplificado del IVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Este régimen simplificado es <b>obligatorio</b> para aquellos empresarios individuales que vayan por la modalidad de <b>estimación objetiva o módulos en el IRPF</b>. La renuncia al régimen simplificado del IVA conlleva la renuncia a la modalidad de módulos por IRPF, están unidos.</li> <li>Al igual que en el IRPF se aplican unos módulos fijos con independencia de los gastos e ingresos, en el IVA también se aplica <b>un módulo fijo de IVA por las ventas</b>, ya que estas empresas no van a llevar contabilidad. A este módulo de IVA por las ventas se le podrá restar todo el <b>IVA soportado</b> por operaciones corrientes e inversiones. El resultado no podrá ser inferior a <b>un mínimo establecido para cada actividad</b>.</li> </ul>
Recargo de equivalencia en el comercio minorista	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se trata de un régimen de IVA <b>obligatorio para el comercio minorista</b> o venta al por menor (aquel cuyas ventas al consumidor final suponen más del 80%). Están excluidas algunas actividades como ventas de vehículos, de joyas y oro, maquinaria industrial, gasolineras, entre otras.</li> <li>Consiste en que el comercio minorista <b>paga un IVA más alto de lo normal a su proveedor y a cambio no tiene que presentar la declaración del IVA en Hacienda</b>, por lo que se simplifica su trabajo al no tener llevar libros del IVA ni guardar las facturas.</li> <li><b>Los recargos</b> que le va a cobrar el proveedor son: <b>Del 0,5%, del 1,4% y del 5,2%</b>, en función de que el IVA general sea del 4%, del 10% o del 21%. Este recargo será <b>ingresado por el proveedor en Hacienda</b> como el IVA que ingresa el minorista por su actividad comercial.</li> </ul>

Por último, los empresarios deberán de llevar **los siguientes libros de IVA** para poder dar cuenta a Hacienda de las obligaciones de IVA.

Régimen General	<ul style="list-style-type: none"> <li>Libro registro de <b>facturas emitidas</b>, Libro registro de <b>facturas recibidas</b>, Libro registro de <b>bienes de inversión</b> y Libro registro de <b>operaciones intracomunitarias</b> (dentro de la UE).</li> <li>Estos libros pueden ser en formato papel o bien mediante ficheros informáticos cuando la empresa decide llevar la contabilidad.</li> </ul>
Régimen Simplificado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Libro registro de <b>facturas recibidas</b>. Además deberán de <b>conservar de forma ordenada los justificantes</b> de los módulos declarados y <b>las facturas emitidas y recibidas</b>.</li> </ul>
Recargo de equivalencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>No deberán llevar <b>ningún tipo de libro ni conservar las facturas</b>.</li> </ul>

### 3. Gestión contable: libros obligatorios

Como se ha visto en el apartado anterior, no todas las empresas tienen la obligación de llevar la contabilidad o los mismos Libros. En el siguiente esquema presentamos **qué libros son obligatorios según si es una sociedad o una empresa individual**, y para este último caso **según la modalidad de cálculo del IRPF** (directa normal, directa simplificada o por módulos). En el lateral podrás ampliar información sobre algunos libros.

Empresario individual en estimación directa normal	Empresario individual en simplificada	Empresario individual en módulos	Sociedades
Deben llevar la contabilidad siguiendo el Plan General Contable:			Deben llevar la contabilidad siguiendo el Plan General Contable:
<ul style="list-style-type: none"> <li>Libro diario donde se registren día a día todas las operaciones (se pueden realizar asientos resumen hasta un trimestre si hay otro archivo auxiliar detallado).</li> <li>Libro de inventario y cuentas anuales, donde consten el balance inicial y trimestrales, el inventario y las cuentas anuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Libro registro de ventas e ingresos.</li> <li>Libro registro de compras y gastos.</li> <li>Libro registro de bienes de inversión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No tienen obligación de llevar ningún libro de contabilidad.</li> <li>Pero sí que deberán conservar, por orden de fechas y agrupadas por trimestres, las facturas emitidas y las facturas o justificantes recibidos, así como justificantes de los módulos aplicados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Libro diario donde se registren día a día todas las operaciones (se pueden realizar asientos resumen hasta un trimestre si hay otro archivo auxiliar detallado)</li> <li>Libro de inventario y cuentas anuales, donde consten el balance inicial y trimestrales, el inventario y las cuentas anuales.</li> </ul>



## Casos prácticos a resolver

### A) Documentación en la compraventa

**1º)** Cumplimenta un pedido, un albarán y una factura de una relación comercial entre un cliente y una empresa. Utiliza los modelos vistos a lo largo del tema.

#### Datos cliente:

- Ferretería González, SL
- CIF: F25631455
- Domicilio: c/ Pintor Aragón, 20, pta. 1. Valencia. 46005.
- Tf: 665 968574
- Envío a través de Transportes Rápidos, SL
- Fecha de pedido: 1-7-2013
- Fecha y lugar de entrega: 10-7-2013. C/ Pintor Aragón, pta. 1. Valencia. 46005.
- Condiciones: portes pagados y 2% descuento.
- Artículos: referencia 123.001. Llaves inglesas de 19. Cantidad= 20. Referencia 123.002. Llaves inglesas de 20. Cantidad= 15.
- Precio: Art. 123.001= 3€ unidad. Art. 123.002= 2,80€ unidad.
- IVA: 21%.

#### Datos proveedor:

- Productos metálicos, SL
- CIF: F28391752
- Domicilio: camino del Polígono, s/n. Paterna (Valencia). 46180.
- N° pedido: A20130478
- N° albarán: A20130258
- N° factura: A20130198

**2º)** Indica para los siguientes casos qué tipo de factura debe realizar la empresa:

- a) Hay que modificar una factura, debido a que hubo un error y no se le aplicó un descuento.
- b) Se le va a enviar una oferta comercial a un cliente a efectos informativos de los productos y los precios, condiciones de entrega, etc.
- c) Se le factura alrededor de 10 veces al mismo cliente a lo largo del mes.
- d) Se ha perdido la factura original.
- e) Una tienda de ropa que un cliente le pide una factura por 1.500€.

**3º)** Juana se acerca a la empresa donde ha comenzado a trabajar a cobrar la nómina y se encuentra que le entregan un cheque a su nombre, cruzado por dos barras diagonales, donde dentro se indica "La Caixa". Juana no tiene cuenta en ese banco por lo que se pregunta qué debe hacer para cobrarlo.

- a) ¿Puede Juana ir a su Banco Santander a cobrar el cheque?
- b) ¿Qué deberá hacer cuando se acerque a "La Caixa"?

**4º)** Julio trabaja tiene una empresa de encofrados de obra y trabaja para otras empresas constructoras más grandes que suelen pagar través de pagarés a 60 días. Como Julio no tiene saldo pagar las nóminas a los trabajadores y no puede esperarse los 60 días, ¿qué opción tiene Julio para cobrar el pagaré?

### B) Gestión fiscal: los impuestos

**5º)** Lázaro tiene un pequeño restaurante del que es titular como empresario autónomo. En él trabajan 2 empleados más y en los 4 años que lleva funciona bastante bien. Su rendimiento íntegro es 100.000€ al año y realiza compras por valor de 120.000€ al año. El prefiere seguir de cara al IRPF por módulos y no llevar ningún tipo de contabilidad, pero un amigo le ha dicho que no cumple los requisitos económicos para acogerse a módulos.

- a) ¿Cumple Lázaro los requisitos económicos para acogerse a módulos? ¿Está en lo cierto su amigo?
- b) Si su rendimiento íntegro de cara a Hacienda es de 70.000€, aplicando la tabla de IRPF, ¿qué impuestos pagará de IRPF?
- c) ¿En qué fechas debe realizar los pagos fraccionados de IRPF? Tener 2 empleados, ¿cuál es la cantidad de pago fraccionado?
- d) Al ir por módulos, ¿qué régimen de IVA debe llevar Lázaro? ¿Qué consiste este régimen de IVA? ¿En qué plazos debe entregar los pagos fraccionados del IVA?

**6º)** Mari Carmen desarrolla una actividad empresarial de venta por internet que no se encuentra en el listado de actividades para acogerse a módulos, por lo que debido a su pequeño tamaño utilizará la estimación directa simplificada de IRPF.

- a) Si sus ingresos han sido 20.000€, sus gastos de 12.000€, y la amortización de 500€, ¿cuál es el rendimiento neto de la empresa?
- b) Si durante el primer trimestre tuvo un rendimiento de 2.000€, ¿qué cantidad de pago fraccionado debe pagar y hasta cuándo tiene de plazo?
- c) Le han dicho que los empresarios individuales no deben llevar ningún tipo de contabilidad ni de libros, ¿es eso cierto? ¿Qué debe llevar al estar dentro de la modalidad simplificada del IRPF?

**7º)** Mario es un economista profesional que trabaja en su propio despacho y está dado de alta de la modalidad simplificada de IRPF.

- ¿Qué debe incluir en sus facturas cuando el cliente es una empresa?
- Y si son particulares debe incluirlo también?



### Casos prácticos a resolver

**8º)** Mireia tiene una SL durante varios años por lo que tributa por el impuesto de sociedades. Su facturación anual es de 500.000€ y su base imponible es de 200.000€, manteniendo el nivel de empleo del año anterior.

a) ¿Qué pagará por impuesto de sociedades?

b) Si la empresa fuese de nueva creación en 2013, con los mismos datos de facturación y base imponible, ¿qué impuestos pagaría por Sociedades con la nueva ley?

c) ¿Qué no se entiende por inicio de actividad de cara a la nueva ley de emprendedores para tener derecho a este porcentaje de IS?

**9º)** Calcula el IVA que debe ingresar una empresa que ha vendido los siguientes productos, siendo su IVA soportado de 1.480€.

- Alimentos básicos: leche, pan, etc = 10.000€

- Periódicos y revistas= 4.000€

- Servicios de hotel y restaurante= 40.000€

- Ropa= 2.000€

Si estos ingresos corresponden al 3º trimestre del año, ¿hasta cuándo tiene de plazo para realizar el ingreso del IVA?

**10º)** Un comercio minorista que está incluido dentro del régimen de recargo de equivalencia quiere saber qué recargo de IVA le va a cobrar el proveedor.

a) Si sus productos pertenecen al tipo general del 21% de IVA, ¿qué recargo tendrán? ¿Y si fuese del tipo reducido del 10%?

b) ¿Debe trasladar este recargo de IVA al cliente?

c) Como comercio minorista, ¿qué tipo de factura elaborará si un cliente le solicita una factura por tratarse de un empresario?



### Repasa conceptos (test)

#### A) Documentación en la compraventa

##### **1º) El albarán se caracteriza porque:**

a) Se elaboran 3 copias, siendo una devuelta por el cliente firmada.

b) Va acompañado de 4 copias de la nota de porte que entrega el transportista al cliente.

c) Se elaboran 4 copias, devolviendo una el cliente firmada, además de entregarse una nota de porte por el transportista al cliente.

##### **2º) La factura que incluye varias operaciones a lo largo del mes con un mismo cliente es la factura:**

a) Pro forma.

b) Recapitulativa.

#### **3º) Un cheque conformado es el que:**

- a) Tiene dos barras cruzadas para cobrar solamente en ese banco.
- b) Tiene dos barras cruzadas para abonarlo en cuenta.
- c) El banco manifiesta que el firmante tiene fondos suficientes para hacer frente al pago del cheque.

#### **4º) En una letra de cambio no es cierto que:**

- a) El librador sea el que emite la letra, normalmente el vendedor.
- b) El tomador es el banco que a la fecha se encarga de cobrar la letra al librado.
- c) El librado es el vendedor que con su firma acepta pagar la letra.

#### **B) Gestión fiscal: impuestos**

##### **5º) En el método de estimación directa simplificada:**

- a) El rendimiento se obtiene a través de los ingresos menos los gastos, con unos ajustes fiscales posteriores, entre los que se encuentra un 5% por gastos de difícil justificación.
- b) El rendimiento se obtiene por una cantidad fija que establece Hacienda a través de los módulos.
- c) Ninguna es cierta.

##### **6º) Una empresa deberá entregar trimestralmente las retenciones de IRPF practicadas a:**

- a) Los trabajadores en sus nóminas.
- b) Los profesionales por los servicios prestados.
- c) Los arrendadores de los locales comerciales y despachos que utilice la empresa en régimen de alquiler.
- d) A todos hay que practicar retención y entregarla en Hacienda.

##### **7º) El impuesto de sociedades tiene un tipo o % que:**

- a) Es progresivo, al igual que lo es el IRPF.
- b) Es del 25% para todas excepto del 15% para las nuevas.
- c) Está entre el 25% y el 15%, según el tipo de producto que se venda y el IVA que le corresponda.

#### **C) Gestión contable**

##### **8º) El empresario individual no debe llevar contabilidad ni ningún tipo de Libros:**

a) Falso, depende de la modalidad de IRPF.

b) Cierto, pues es al ir por módulos no debe llevar contabilidad ni libros.

## Repasa el plan de empresa de esta unidad

Recopila la información sobre la documentación de compraventa, los impuestos y los libros contables:

### Documentación de compraventa:

- Elabora un modelo de factura para tu empresa. ¿Es forma habitual pagar en pagarés y letras en tu actividad?

### Impuestos:

- ¿Qué impuesto se va a aplicar a tu empresa? Si fuese IRPF, ¿qué modalidad? ¿Qué régimen de IVA se aplica a tu actividad?

### Libros contables:

- ¿Qué libros contables debe llevar tu empresa en función de sus características?

## ENTORNO EMPRESARIAL

### “Los impuestos de las sociedades en España”

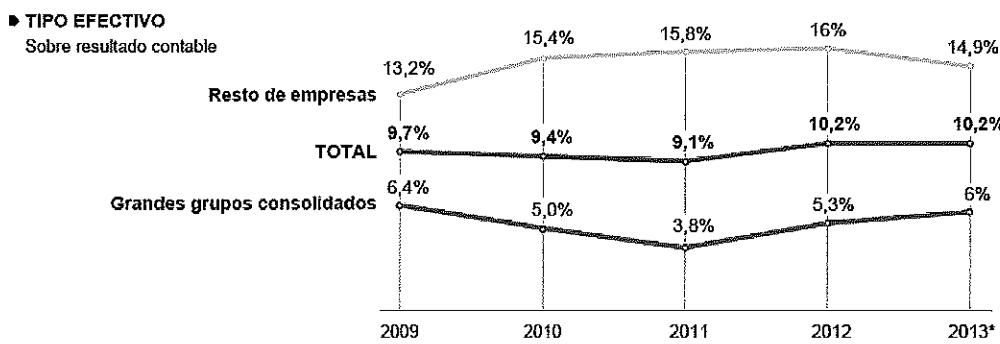
*Los grandes grupos tributan por el 6% del beneficio y el resto de empresas paga el 15% en 2013*

Los grandes grupos empresariales pagaron por el impuesto de sociedades apenas el 6% de los beneficios en 2013, según la última memoria de recaudación tributaria difundida en agosto de 2015, y que recoge como último año los datos de 2013. El tipo nominal (o de partida) del impuesto en 2015 es del 30%, pero las deducciones y beneficios fiscales permiten a los grandes grupos minimizar su factura fiscal. Esto contrasta con el impuesto real que pagan el resto de las empresas, incluidas las pymes, por su resultado contable, un 15% de media, así como con el tipo medio de retención por IRPF de los asalariados que fue del 16,7%.

Los grandes grupos tienen un abanico de opciones para rebajar su factura fiscal: desde la deducción por gastos financieros, que permite desgravarse los intereses de los préstamos que se conceden entre empresas del mismo grupo, a la libertad de amortización, fondo de comercio, deducciones por pérdidas de valor de participaciones extranjeras, etc. En los últimos años el Gobierno ha complicado un poco las cosas a las multinacionales españolas, suprimiendo y limitando deducciones que suponían una fuga de agua en la recaudación. Así, las más importantes han sido la limitación de deducción por amortización, la eliminación de pérdidas en sociedades participadas, y la limitación de deducción de gastos financieros, suponiendo todas ellas unos ingresos de 3.500 millones de € para la Hacienda Pública.

En definitiva, el resto de empresas paga más del doble de impuestos de sociedades que los grandes grupos empresariales, un 15% frente a un 6%. Aún así, los grandes grupos pagan un 56% más de impuestos que en 2011, cuando solo abonaron un 3,8% de sus beneficios (Ver cuadro inferior).

Fuente: El País. 1-8-2015.



Fuente: Agencia Tributaria

1º) ¿Qué porcentaje real de impuestos de sociedades pagan los grandes grupos consolidados y el resto de empresas en 2013? ¿Y los asalariados que tributan por el IRPF?

2º) Fíjate en el gráfico en el porcentaje que pagaron tanto los grandes grupos como el resto de empresas en 2009, 2011 y 2013 por el impuesto de sociedades. ¿Qué tendencia puede observarse? ¿A qué se debe esa subida del 3,8% al 6% en grandes grupos?

3º) ¿Cuál es el tipo nominal inicial de impuestos de sociedades en 2015? ¿A qué se debe que los grandes grupos paguen menos impuestos que el resto de empresas y los asalariados?

3º) Redacta tu opinión sobre esta circunstancia de que las grandes empresas tributen un 6% de sus impuestos en comparación a otras.

## Modelo Business Canvas

Las 9 partes de que constaba el Canvas eran las siguientes:

<b>Socios clave- 8</b> Se refiere a otras empresas y proveedores que son clave en que nuestro proyecto tenga éxito, y sin los cuales no podemos ofrecer nuestro producto como lo tenemos ideado	<b>Actividades clave- 6</b> Definir la cantidad de actividades que debemos realizar para generar la propuesta de valor  <b>Recursos clave- 7</b> Las personas, máquinas, instalaciones, patentes, vehículos, etc, que son clave en la empresa	<b>Propuestas de valor- 2</b> ¿Cómo pensamos cubrir las necesidades de nuestros clientes? ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva o valor añadido? ¿Por qué otros clientes nos elegirán entre otras propuestas?	<b>Relaciones con clientes- 3</b> ¿De qué manera nos comunicamos e interaccionamos con los clientes?  <b>Canales- 4</b> ¿De qué manera vamos a entregar nuestro producto a los clientes? ¿Tenemos un único canal o varios?	<b>Segmentos de cliente- 1</b> ¿A qué mercado nos dirigimos? ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Cuáles son sus necesidades? ¿A qué segmentos de clientes nos vamos a dirigir?
<b>Estructura de costes- 9</b> Conocer los centros de costes que van a generar nuestra estructura de empresa, con unas actividades, recursos y socios clave		<b>Fuentes de ingresos- 5</b> ¿Cómo obtenemos dinero de los clientes? ¿Qué precios tienen los distintos productos?		

En la UD 4 vimos el modelo de Business Canvas, y elaboraste la primera parte en 5 de sus apartados en el CANVAS-1.

Ahora que ya has finalizado el proyecto, para completar el Canvas te proponemos que redactes el CANVAS-2 en la parte izquierda del lienzo, abarcando los apartados 6 a 9, aspectos que has ido trabajando a lo largo de estas unidades:

**6- Actividades clave:** Deberás acudir al plan de producción en la UD7. Allí detallaste las tareas necesarias para producir un bien o servicio. Se trata de que indiques de todas aquellas tareas cuáles son las esenciales o claves en tu empresa.

**7- Recursos clave:** En la UD 5 pudiste ver con qué recursos humanos era necesario contar para tu proyecto de empresa. Además, en la UD 8 tuviste que hacer un inventario de las inversiones iniciales que debías realizar, así como en la UD 9 las presentaste en el activo en el balance de la empresa. De todos estos recursos humanos y materiales, indica cuáles son clave para el desarrollo de tu empresa.

**8- Socios clave:** En la UD 7 has recabado información sobre qué valorar a la hora de elegir a los proveedores y los estilos a la hora de relacionarse con ellos. Se trata de que recojas qué proveedores son socios clave que no pueden fallarte y con los que debes mantener una relación de confianza mutua.

**9- Estructura de costes:** En la UD 7 has analizado todos los costes fijos y variables de tu empresa. También has calculado un umbral de rentabilidad que te llevaba a plantearte si cubrías gastos o no con ese precio. Es posible que el precio de la UD 4 lo hayas tenido que modificar al realizar un estudio de costes, por lo que también variará el apartado 5 de ingresos.

Ahora ya podrás realizar el CANVAS-2, la parte izquierda del lienzo, el cual hace referencia a la ESTRUCTURA INTERNA de la empresa, con toda la información que has recogido de estas unidades.

## CANVAS-2

<b>Socios clave</b>	<b>Actividades clave</b>
	<b>Recursos clave</b>
<b>Estructura de costes</b>	

